

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE
PAR L'UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS
CITÉ (USPC)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 07/05/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Bruno Delvaux, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

SOMMAIRE

Présentation.....	4
1/ la caractérisation du territoire.....	4
2/ le périmètre et les principales étapes de la structuration de l'USPC.....	4
3/ le contexte de l'évaluation de L'USPC.....	6
4/ le calendrier de l'évaluation de L'uspc.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale.....	8
1/ les ambitions et caractéristiques majeures de l'USPC.....	8
2/ Une puissance académique à profil contrasté dans un écosystème dense et diversifié.....	8
3/ Une stratégie de développement ciblée sur l'excellence académique et la création d'une université de recherche.....	9
a/ La coordination territoriale.....	10
b/ Le collège des écoles doctorales (CED).....	10
c/ L'Idex et la cible « Université de Paris ».....	11
d/ La dynamique partenariale.....	12
e/ Les enjeux de la recomposition du regroupement.....	12
La gouvernance et le pilotage des activités.....	14
1/ Une organisation interne à clarifier.....	14
2/ Une gouvernance particulière, adaptée à la stratégie.....	14
a/ La volonté d'une souplesse de gestion dans un cadre réglementaire peu adapté.....	14
b/ Une démarche qualité parcellaire à renforcer.....	15
c/ Une politique de communication lucide, qui a atteint ses objectifs.....	15
3/ Un pilotage perfectible.....	17
a/ Les risques perceptibles de la frugalité.....	17
b/ Des outils d'analyse et de prévision quasi inexistantes.....	17
c/ Une préservation nécessaire de la motivation des membres du personnel.....	18
Les missions et les compétences de la coordination territoriale.....	20
1/ La recherche, la valorisation, LES partenariats industriels.....	20
a/ Une politique de recherche d'excellence sur un terrain omnidisciplinaire.....	20
b/ Une dynamique de mise en valeur fondée sur l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale.....	20
c/ Une confiance pour bâtir l'avenir scientifique.....	21
d/ Une valorisation et des relations partenariales à amplifier.....	22
2/ La formation initiale et les études doctorales.....	22
a/ Un collège des vice-présidents formation vécu comme une communauté d'échanges de pratiques et de projets.....	22
b/ Une offre de formation coordonnée, dont la simplification est à poursuivre.....	23
c/ Une volonté d'axer la politique sur la réussite étudiante et l'égalité des chances avec des résultats à amplifier.....	23
d/ Une incertitude sur l'avenir des dispositifs pédagogiques financés par l'Idex 2012-2016.....	24
e/ Au sein du collège des écoles doctorales, une restructuration effective et une mutualisation partielle à l'avenir incertain.....	24
f/ Des actions de formation du collège doctoral développées grâce à l'Idex 2012-2016, à pérenniser sur ressources propres.....	25
3/ L'innovation pédagogique.....	25

4/ La vie de campus.....	26
a/ Une vie de campus forte et dynamique	26
b/ Des formes de coopérations internes plurielles à approfondir.....	27
c/ Un modèle économique hétérogène et parfois fragile	28
d/ Des partenariats avec les acteurs du territoire à intensifier	28
e/ Une faible participation de la communauté étudiante à la gouvernance de la coordination territoriale	28
5/ Les relations internationales : une politique s'appuyant sur des partenariats localisés.....	29
a/ Positionnement européen : des efforts récompensés	29
b/ Des bureaux à l'international aux succès variables.....	29
c/ Des encouragements à la mobilité appréciés.....	30
6/ Un potentiel documentaire considérable, mais insuffisamment exploité.....	31
7/ Le numérique : d'un scénario de convergence à des projets partagés.....	33
Conclusion	35
La synthèse de la trajectoire de la coordination territoriale	35
Les grands enjeux.....	36
Les points d'appui	36
Les points d'attention	36
Les recommandations.....	37
Liste des sigles.....	38
Observations du Président	41
Remerciements.....	43
Organisation de l'Évaluation.....	43

PRESENTATION

1/ LA CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est peuplée de 12 millions d'habitants¹ dont un peu plus de 2 millions pour la ville de Paris. Sur le plan de l'enseignement supérieur, elle inclut trois académies : Paris, Créteil et Versailles.

La région est caractérisée par une forte concentration d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche (près de 670 000 étudiants, 27 % du poids national, 3 % du poids européen). Elle compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année académique 2015-2016, 663 066 étudiants² étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 membres du personnel rattaché à l'enseignement supérieur et la recherche. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement³. Elle est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1er janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁴. Quatre autres Comues⁵ regroupent des établissements situés principalement hors Paris.

2/ LE PERIMETRE ET LES PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DE L'USPC

Les quatre universités membres de l'USPC (Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13) ont participé à plusieurs initiatives de coopération depuis le début des années 2000. L'université Sorbonne Nouvelle faisait partie, aux côtés de l'université Panthéon-Assas-Paris II, Paris Sorbonne, Pierre et Marie Curie et Paris Dauphine, de l'association « Alliance Paris Universitas » constituée le 4 janvier 2007, tandis que les universités Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 1 Panthéon-Sorbonne étaient membres du regroupement « Paris Centre Universités » constitué sous forme de convention-cadre de coopération signée le 2 février 2006.

Le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Sorbonne Paris Cité » fut mis en place en 2010. Il préfigurait la création, en 2014, de la communauté d'universités et établissements (Comue) « Université Sorbonne Paris Cité » (USPC). En fait, le plan Campus (2008) avait provoqué une recomposition des périmètres de coopération :

- l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a quitté « Paris Centre Universités » pour rejoindre le projet du « Campus Condorcet » ;
- l'université Sorbonne Nouvelle a rejoint les universités Paris Descartes et Paris Diderot ; le projet initial de campus porté par ces trois universités n'a pas été retenu ;
- dans le même temps, de nouveaux partenaires ont rejoint le consortium : Sciences Po, l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP), l'École des hautes études en santé publique (EHESP) et l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco).

L'entrée de l'université Paris 13 dans ce nouveau consortium fut concomitante. Répondant à une logique originale, puisque l'USPC est le seul regroupement parisien à intégrer une université de la périphérie, elle traduit la volonté d'une ouverture qui anticipait le « Grand Paris académique ». Cette entrée fut réalisée en deux temps :

- d'abord comme membre associé du Pres « Université Paris Cité » en 2010 ;

¹ Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

² Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016.

³ La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

⁴ Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1er janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

⁵ Université Paris Est, Université Paris Lumières, Université Paris Saclay, Université Paris Seine.

- puis comme membre fondateur à part entière de ce Pres, renommé « Sorbonne Paris Cité » le 7 décembre 2011.

Après une première tentative en 2011, ce Pres a porté le projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité ». Ce projet Idex a été retenu en février 2012 par le jury international, assorti d'une dotation non consommable de 800 M€ attribuée à l'USPC. La première vague du programme d'investissements d'avenir (PIA1) a par ailleurs abouti à la labellisation de neuf laboratoires d'excellence (Labex) et de deux Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), dont la coordination générale a été confiée à l'USPC.

En 2014, le Pres s'est transformé en communauté d'universités et établissements « université Sorbonne Paris Cité » (USPC) élargie, au-delà des huit membres précités (Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes, Paris Diderot, Paris 13, Sciences Po, IPGP, EHESP et Inalco) à cinq organismes de recherche. Il s'agit du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), de l'Institut national d'études démographiques (Ined), de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). Le 21 mars 2017, la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) a intégré l'USPC, tandis que l'École nationale supérieure d'architecture Paris - Val de Seine (ENSAPVS) était simultanément associée à l'université Paris Diderot et rejoignait ainsi indirectement l'USPC.

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1^{er} janvier 2018, la Comue USPC regroupe donc 14 institutions regroupées en trois collèges :

1. Le collège des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche : il comprend huit établissements publics de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) dont quatre universités (Paris Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes Paris Diderot et Paris 13), l'EHESP, Sciences Po, l'Inalco, l'IPGP.
2. Le collège des organismes de recherche, incluant le CNRS, l'Ined, l'Inria, l'Inserm, l'IRD.
3. La FMSH.

Les établissements membres de la Comue accueillent 121 456 étudiants en 2015-2016, dont environ 26 % (31 742) inscrits dans des cursus relevant des sciences de la santé. Par ailleurs, hors santé, 22,5 % (27 347) des étudiants sont inscrits en master, tandis que 4,7 % (5 747) sont inscrits en doctorat.

La coordination territoriale portée par la Comue USPC s'est vue attribuer 74 emplois de site de la part du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri)⁶ représentant une masse salariale de près de 4,5 M€ par an en régime permanent⁷. Aucun de ces emplois n'est directement affecté à la Comue, qui s'appuie sur une équipe d'une quinzaine de personnes contractuelles ou détachées et/ou mises à disposition par les établissements membres. En 2016, sur le plan financier, la Comue USPC affichait un résultat de 205 K€, une capacité d'autofinancement de 205 K€ et un fonds de roulement de 2 424 K€⁸.

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêtée et des modalités transitoires ont été mises en place pour une période dite « de biseau » allant jusqu'à fin 2017⁹. La Comue a ensuite déposé un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé à nouveau Idex par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international en mars 2018. Ce projet prévoit la fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université dotée d'une forte renommée internationale. L'USPC est donc en pleine réflexion, sa structure même étant vouée à changer radicalement à court terme.

L'évolution actuelle de la Comue s'inscrit dans les axes du contrat de site et les axes stratégiques futurs :

- le premier axe stratégique est d'accompagner et soutenir le projet d'Idex « Université Paris 2019 », la création de « l'Université de Paris » et la redéfinition du partenariat entre les différents membres de l'USPC ;
- le deuxième axe stratégique vise à prolonger des actions d'intérêt partagé entre les membres USPC et assurer leur bon achèvement ;

⁶ Annexe du RAE, (4.1 Moyens humains et financiers de fonctionnement de la coordination territoriale) du 21 septembre 2017.

⁷ Les 4.5 m€ représentent la SCSP des 74 emplois de site.

⁸ RAE, p. 35.

⁹ RAE, p. 6.

- le troisième axe stratégique porte sur la redéfinition du cadre institutionnel et organisationnel de la coordination territoriale, ses missions et ses activités.

L'USPC vit donc une période de transition particulièrement sensible. Le contexte de son évaluation n'en est que plus délicat.

3/ LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DE L'USPC

L'USPC a fait l'objet de trois évaluations : (i) Idex (2016), (ii) Igaenr¹⁰ (2017), (iii) Cour des comptes (2017). Ces évaluations ont porté sur les missions actuelles de la Comue, à savoir : l'organisation de la coordination territoriale, la gestion de l'achèvement de l'Idex 2012¹¹, l'organisation de la mise en œuvre de l'Idex 2018, notamment le transfert de son portage à la future Université de Paris. Sur la période évaluée, l'essentiel de l'activité de l'USPC a concerné la deuxième mission.

L'évaluation de l'USPC s'inscrit par ailleurs dans un environnement francilien en mutation et dont la stabilisation est une préoccupation de l'ensemble des parties prenantes. Cela requiert une réflexion sur les positionnements respectifs dans un contexte d'identification et de valorisation des transversalités, notamment en matière d'écoles doctorales, le renforcement des liens avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), qui est désormais un axe stratégique majeur.

4/ LE CALENDRIER DE L'ÉVALUATION DE L'USPC

La méthodologie de l'évaluation est minutieusement codifiée par le Hcéres. Les membres du comité ont bénéficié d'une formation à ce propos. Les documents *ad hoc* édités par le Hcéres ont été consultés par chacun : charte de l'évaluation ; référentiel de l'évaluation externe des coordinations territoriales ; livret de l'expert pour la campagne d'évaluation 2017-2018 vague D.

1^{ère} phase : constitution du comité et examen des données (avril 2018). Le comité fut constitué en avril 2018. Les membres du comité d'évaluation ont pris connaissance de l'ensemble des données mises à disposition par le Hcéres à propos de l'USPC : rapport d'autoévaluation (RAE) ; organisation interne ; stratégie ; moyens, ressources et fonctionnement ; investissements ; coordination territoriale...

2^{ème} phase : formation et réunion des membres du comité (juillet 2018). Les membres du comité, réunis au grand complet les 04 et 05.07.2018, ont bénéficié d'une formation *ad hoc* (cf. *supra*) et ont échangé leurs réflexions sur les documents disponibles afin de préparer la visite de l'USPC, programmée en septembre 2018. À la suite de ce premier travail, l'USPC a été informé du souhait du comité de mener une évaluation privilégiant les dimensions transversales, en identifiant quelques grands thèmes de réflexion autour desquels la visite s'organiserait :

- la gouvernance : direction politique, projets transversaux, collégialité et subsidiarité, services partagés, Idex et fusion prochaine ;
- les moyens et le fonctionnement : budget, lien budget-politique, consolidation et réalisations dans les fonctions de support ;
- la communication : *branding* à l'international, lien avec le monde socio-économique, stratégie et plan de communication ;
- l'enseignement : politique de formation partagée, coordination de l'offre, fonctionnement du collège des VP, promotion de la réussite et innovation pédagogique ;
- la recherche et valorisation : politique, impulsions transversales (service de support, écoles doctorales...), mutualisation des plates-formes, pôles, interdisciplinarité, valeur ajoutée ;
- la vie de campus : objectifs et résultats, place des étudiants dans la gouvernance.

3^{ème} phase : visite sur site (septembre 2018). Après avoir préparé leurs fiches pour les entretiens, les membres du comité ont effectué la visite de l'USPC les 11-12-13.09.2018, en veillant à rencontrer les acteurs internes et les parties prenantes externes relevant des mondes politique, associatif, socio-économique... Les participations respectives des membres du comité aux entretiens avaient été préalablement et

¹⁰ Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

¹¹ Certaines actions s'achèveront en 2019 (fin des contrats doctoraux).

collectivement décidées en fonction des compétences de chacune et chacun. Le débriefing de cette troisième phase a notamment conduit à une distribution des tâches de rédaction.

4^{ème} phase : rédaction du rapport (octobre-novembre 2018). Les membres se sont attelés à la rédaction du rapport d'évaluation en concertation avec le Hcéres.

5^{ème} phase : finalisation du rapport (décembre 2018). Les membres du comité se sont à nouveau réunis pour finaliser le rapport d'évaluation de l'USPC.

LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1/ LES AMBITIONS ET CARACTERISTIQUES MAJEURES DE L'USPC

Les ambitions scientifiques et pédagogiques qui animent les membres de la Comue « Université Sorbonne Paris Cité », dans le cadre de leur projet partagé, sont ainsi énoncées dans le préambule de ses statuts :

- « s'appuyer sur la qualité de la recherche produite dans les quatre grands domaines scientifiques couverts (sciences exactes et technologies ; humanités : arts, lettres, langues ; sciences sociales et politiques publiques ; sciences de la vie et de la santé) pour développer l'interdisciplinarité et se situer au meilleur niveau européen et mondial ;
- promouvoir une démarche innovante et ambitieuse en matière de politique de formation, garante de l'égalité des chances, reposant sur une nouvelle approche éducative de la licence, une articulation étroite des masters aux centres de recherche, la capacité de délivrance de diplômes nationaux et, en premier lieu, du doctorat ;
- renforcer l'ancrage d'USPC dans son environnement socio-économique, en devenant un acteur majeur de diffusion du savoir. ».

Ces trois ambitions fortes s'appuient sur des caractéristiques spécifiques propres aux établissements qui composent ce regroupement. En premier lieu sa taille, la Comue USPC avec ses huit établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche intègre en effet plus de 120 000 étudiants, ce qui en fait le regroupement le plus important d'Île-de-France. Par ailleurs, l'USPC se déploie sur un campus multi-sites diversifié et, dans le paysage francilien, se singularise en étant le seul regroupement parisien qui intègre une université de la périphérie. Enfin, c'est une Comue qui propose un très large spectre disciplinaire comme on le verra ultérieurement et plus d'un quart de ses étudiants relève de cursus du domaine de la santé, un pôle particulièrement solide et visible de la Comue.

2/ UNE PUISSANCE ACADÉMIQUE À PROFIL CONTRASTÉ DANS UN ECOSYSTEME DENSE ET DIVERSIFIÉ

La forte diversité institutionnelle de cette Comue est couplée à une couverture disciplinaire large et complète : l'ensemble des champs du savoir est couvert. Cette caractéristique génère deux particularités : la présence de doublons (recouvrements) et le potentiel en termes d'interdisciplinarité. La recherche de transversalités est d'ailleurs un élément clef de la stratégie de la Comue (cf. *infra*).

La large couverture disciplinaire masque toutefois un profil contrasté, comme le révèle une récente étude effectuée par le département OST du Hcéres¹². L'analyse de l'indice de spécialisation (IS)¹³, calculé pour la période 2011-2014 à partir de bases de données bibliométriques¹⁴ montre, comparativement à la région et au pays, une plus grande spécialisation en recherche médicale (IS = 1.82), en sciences de l'univers (1.79), mathématiques (1.71) et biologie fondamentale (1.31). L'étude de l'OST révèle d'autres faits saillants. En recherche médicale, l'USPC contribue à 23 % de la production nationale et 47 % de la production régionale. « Son indice d'activité est trois fois supérieur à celui du monde dans la classe des 1 % des publications les plus citées ». Des valeurs de l'IS particulièrement élevées (4.3-5.4) caractérisent les spécialités de soins intensifs, hématologie et rhumatologie, alors que la médecine interne se distingue par une proportion très élevée de publications (11 %) « dans le top 1 % des publications les plus citées au monde ». En biologie fondamentale, l'USPC est très spécialisée en génétique/hérédité (IS = 2.6). En sciences de l'univers, plus de 2 % des publications USPC contribuent au top 1 % des publications les plus citées. En physique, forte spécialisation et fort impact caractérisent la physique générale et la physique des particules.

Le profil global de l'USPC est tout aussi remarquable, toutes disciplines confondues : publications en nombre croissant ; taux de citation (71 %) supérieur à la moyenne nationale (65 %) ; contribution stable à la production

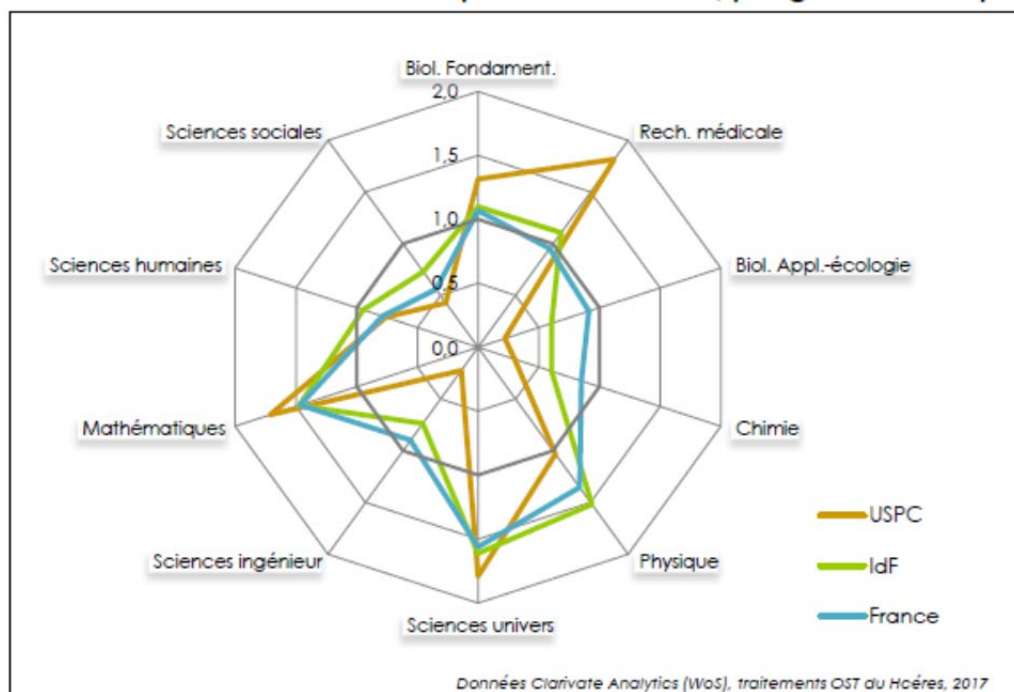
¹² OST : Observatoire des Sciences et Techniques.

¹³ IS : part de publications de l'institution dans une discipline, normalisée par le même ratio à l'échelle mondiale (IS neutre=1).

¹⁴ USPC / indicateurs CT, OST juin 2017. Pour la spécialisation et l'impact, la norme est située à 1.

régionale (28 %) et nationale (12 %) ; indice d'impact supérieur à la moyenne mondiale ; contribution de 2.7 % au top 1 % des publications les plus citées au monde ; fort *co-authorship* international.

USPC - IdF - France : indice de spécialisation 2014, par grandes disciplines



Le tableau brossé par l'étude de l'OST révèle le niveau d'excellence de l'USPC et la stabilité de ce niveau au cours de la période considérée (2011-2014).

Les données disponibles (cf. *supra*) font ainsi état des éléments suivants :

- un campus multi-sites remarquable par sa diversité et sa puissance académique ;
- un regroupement de très grande taille ;
- une forte diversité institutionnelle, une couverture disciplinaire très large ;
- une production scientifique abondante, diversifiée et de haute qualité ;
- un dispositif original et puissant à l'échelle nationale et internationale, bénéficiant de ressources remarquables en documentation/édition.

Toutefois, en s'appuyant sur l'analyse bibliométrique précédente, le comité attire ainsi l'attention sur les points suivants :

- l'hétérogénéité des niveaux d'excellence de la recherche en fonction des secteurs disciplinaires qui pose la question d'une ambition commune à l'ensemble de ces champs disciplinaires ;
- la complémentarité mais aussi les recouvrements des quatre universités impliquées qui pose la question de la coordination et structuration de l'ensemble de l'offre recherche et formation.

3/ UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT CIBLÉE SUR L'EXCELLENCE ACADÉMIQUE ET LA CRÉATION D'UNE UNIVERSITÉ DE RECHERCHE

La stratégie de développement est évaluée ici au regard des missions, des compétences et de l'environnement. Les dispositions légales cadrent la mission de coordination territoriale de la Comue (Loi ESR du 22.07.2013). La Comue et le Pres qui l'a précédée ont porté plusieurs grands projets. Les ambitions sous-jacentes sont déclinées dans le contrat de site 2014-2018, dont les deux objectifs majeurs sont l'excellence académique : qualité des formations, excellence de la recherche, attractivité internationale, et la pertinence sociétale : traiter des questions sociétales *via* l'interdisciplinarité.

Dans ce contexte, l'Idex fut, très naturellement, l'initiative au cœur du contrat de site. Ce choix stratégique apparaît logique, compte tenu des difficultés de coordination territoriale eu égard à l'impressionnante taille du dispositif et à sa dispersion géographique. L'objectif prioritaire fut donc de traduire, en actions et résultats académiques, le regroupement des huit établissements fondateurs. Les projets de nature territoriale n'ont pas

connu leur plein aboutissement, d'autant que la dynamique Idex fut mouvementée au rythme <dépôt 1 – sélection 1 – arrêt / dépôt 2 – sélection 2>, le second Idex rassemblant un nombre restreint d'établissements en vue d'une fusion créant la nouvelle « université de Paris ».

a/ La coordination territoriale

Projet le plus ancien, le « plan Campus » fut décidé par l'État en 2008. Quatre projets furent initiés par le Pres (2010) et ensuite portés en 2013 par le rectorat de Paris. Il s'agit des réhabilitations de :

- la Faculté de pharmacie de l'université de Paris Descartes,
- l'Institut universitaire d'hématologie de l'université de Paris Diderot à l'hôpital Saint-Louis,
- l'hôtel de La Meilleraie pour Sciences Po ;
- la création de l'École polytechnique interuniversitaire à Ivry.

À l'instar d'autres regroupements parisiens et malgré l'urgence des travaux requis (vétusté des bâtiments), les opérations ont été déprogrammées sans alternative de financement. L'USPC a assumé les restaurations nécessaires en 2014 en vue du contrat de plans État-Région (CPER) 2015-2020. Prioritaires pour l'USPC, elles nécessitent un financement complémentaire.

Par ailleurs, une plate-forme de gestion et de diffusion des contenus numériques, cofinancée par la Ville de Paris et déployée sous la coordination de Sciences Po assure une fonction de support à l'ensemble des bibliothèques et services documentaires de l'USPC.

Également cofinancé par la ville de Paris, un réseau d'espaces de *co-working* est ouvert depuis 2016 à l'ensemble des étudiants de l'USPC et est localisé dans les quatre universités membres de la Comue. Ce réseau soutient l'activité du service partagé favorisant l'entrepreneuriat étudiant « Université incubateur Sorbonne Paris Cité » USPC. Quatre autres services partagés ont aussi été créés : le collège des écoles doctorales (CED), le centre de formation des doctorants aux initiatives professionnelles (CFDip), le laboratoire universitaire médical d'enseignement basé sur les technologies numériques et de simulation (iLumens), le service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique Sorbonne Paris Cité (Sapiens), le pôle d'élaboration de ressources linguistiques (Perl) et le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite) CréaJ IDF (cf. *infra*).

Enfin, cofinancé dans le cadre de l'appel *CréaMooc (Massive Online Open Courses)*¹⁵ et réalisé en 2017, un studio mobile de production numérique, multimédia et multimodal (« minicar-régie ») adossé à l'université Sorbonne Nouvelle, est ouvert à l'ensemble des membres de l'USPC, et dénommé Sorbonne Access.

b/ Le collège des écoles doctorales (CED)

Service partagé adossé à l'université Paris Diderot, le CED concerne l'ensemble des membres de l'USPC et héberge le CFDip. Le CED s'est en particulier impliqué dans la redéfinition du périmètre des écoles doctorales de sciences humaines et sociales. Des pistes de recomposition, proposées aux écoles doctorales lors de l'assemblée de janvier 2017 ont abouti à la création de trois nouvelles écoles doctorales¹⁶:

ED Sciences du langage qui regroupe des équipes des écoles doctorales suivantes :

- ED 132, « sciences du langage » (Paris Diderot) : 90 doctorants concernés.
- ED 180, « sciences humaines et sociales » (Paris Descartes) : 30 doctorants concernés.
- ED 268, « langages et langues » (Sorbonne Nouvelle) : 230 doctorants concernés.

ED Sciences des sociétés qui regroupe des équipes des écoles doctorales suivantes :

- ED 180, « sciences humaines et sociales » (Paris Descartes) : 120 doctorants concernés.
- ED 382, « économies, espaces, sociétés, civilisations, pensée critique, politique et pratiques sociales » (Paris Diderot) : 300 doctorants concernés.

ED Savoirs, sciences, éducation qui regroupe des équipes des écoles doctorales suivantes :

- ED 180, « sciences humaines et sociales » (Paris Descartes) : 60 doctorants concernés.
- ED 400, « savoirs scientifiques » (Paris Diderot) : 80 doctorants concernés.

¹⁵ Lancé par le ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation en juillet 2014.

¹⁶ RAE, p. 69.

Parallèlement à ces trois créations, le périmètre de l'ED 514 (Études anglophones, germanophones et européennes : 150 doctorants concernés) s'élargit pour inclure une partie d'une unité mixte de recherche (UMR) (« mondes iranien et indien », Sorbonne Nouvelle, EPHE, Inalco et CNRS : 30 doctorants sont concernés ; ils sont actuellement rattachés à l'ED 268), et devient l'école doctorale « société, langues, culture ».

Le CED constitue un acquis très important de l'USPC, mais son avenir est plus qu'incertain (cf. *infra*). Dans le cadre des écoles doctorales, le comité souligne l'ouverture européenne de l'USPC, appréciée par les parties prenantes, notamment concrétisée par le projet *INSPIRE*¹⁷ (mobilité entrante des doctorants) cofinancé dans le cadre du programme européen Marie Curie (CoFund H2020).

c/ L'Idex et la cible « Université de Paris »

L'Idex est le projet le plus important de l'USPC. Il est au cœur du contrat de site. La dynamique mouvementée de l'Idex, rappelée *supra*, peut être considérée du point de vue du comité comme un révélateur de la flexibilité stratégique de l'USPC en fonction de son environnement interne et externe.

En effet, compte tenu des dispositions légales (Loi ESR du 22.07.2013), des objectifs d'excellence académique (contrat de site), de la taille du dispositif et des redondances ou doublons institutionnels, il pouvait être pressenti, dès le départ, qu'un tel regroupement ne pouvait conduire qu'à une association d'institutions partageant des objectifs voire des services dans une configuration minimale. Les données mises à disposition et les informations recueillies par le comité permettent de qualifier l'USPC de *Consortium* dans la catégorisation proposée par *Eastman & Lang*¹⁸. Il va de soi que la « frugalité » du modèle est d'abord une conséquence structurelle du regroupement (taille, doublons, dispersion géographique, historique...). Elle constitue aussi un atout pour répondre aux missions premières de toute institution académique et les réaliser avec excellence : enseignement, recherche, service à la société, développement des talents. Force est de reconnaître la qualité du dispositif et de ses performances.

Compte tenu du cadre incitatif (politique publique, invitation à resoumettre un Idex...), de l'expérience acquise et d'un cadre légal plus souple²⁰, la stratégie et l'ambition sous-jacentes au second projet d'Idex sont attendues par rapport aux défis qui se posent à l'Institution universitaire²¹ : l'objectif est ici de créer une *Research university*^{22,23}, une université de recherche reconnue comme telle à l'international, par la fusion des institutions partageant cet objectif, mais en gardant l'ouverture nécessaire pour d'autres possibilités de rapprochement. La cible de la fusion est « l'Université de Paris » (UP), qui sera créée par fusion des universités Paris Descartes et Paris Diderot et par intégration, avec maintien de la personnalité morale, de l'IPGP, cette « nuance » étant compatible avec le nouveau cadre législatif²⁴.

Selon le comité, cette nouvelle dynamique est très porteuse, car elle intègre quatre facteurs de succès cruciaux en matière de fusion d'universités :

- un *leadership* fort, volontariste et déterminé au niveau des directions d'établissements ESR ;
- une vision institutionnelle et sa traduction en projet académique commun (« *combining substance with merging process* »¹⁸) ;
- une marque puissante et déjà fédératrice : « l'Université de Paris » ;
- une politique publique incitative.

¹⁷ *Interdisciplinarity and experience for doctoral training of International Researchers in Paris*.

¹⁸ Eastman J. & Lang D. (2001) *Mergers in Higher Education: Lessons from Theory and Experience*. University of Toronto Press Inc., Toronto Buffalo London, 292 p.

¹⁹ Eastman J. & Lang D. (2001) identifient cinq catégories de regroupement à intégration mutuelle croissante : *consortium, federation, affiliation, management by contract, merger*. Ce dernier stade (fusion) implique la disparition des institutions fusionnantes et la création d'une nouvelle institution autonome et indivisible en tant que personnalité juridique et morale, dotée d'une gouvernance propre, à ligne décisionnelle unique.

²⁰ Avant-projet d'ordonnance du 11.09.2018.

²¹ Hirsch W.Z. & Weber L.E., Eds. (1999) *Challenges Facing Higher Education at the Millenium*. The American Council on Education, publ. Oryx Press, Phoenix, Arizona, 199 p.

²² Weber L.E. & Duderstadt, Eds. (2004), *Reinventing the Research University*. Economica, London, Paris, Genève, 254 p.

²³ Weber L.E. & Duderstadt J.J., Eds. (2010), *University Research for Innovation*. Economica. Glion Colloquium Series N°6. London, Paris, Genève, 358 p.

²⁴ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Les parties prenantes soulignent aussi ces facteurs favorables.

Il est important de relever que le caractère hautement porteur du projet de fusion des deux universités pour créer « l'Université de Paris » est reconnu par toutes les parties prenantes internes à l'USPC et extérieures à celle-ci (ministère, ville de Paris, rectorat, région Île-de-France)²⁵. La création de cette université s'inscrit donc de fait dans la stratégie de l'USPC. Cela signifie que l'alignement entre l'Idex et la stratégie de développement du regroupement sous-tend une évolution de l'actuel tryptique UP-Idex-USPC vers le futur UP-Idex-*Consortium* nouveau. Cette stratégie est motivée par la reconnaissance des parties prenantes internes et externes :

- des acquis positifs de l'USPC en termes de services partagés et d'actions transversales en dépit du déficit d'intégration *sensu stricto*,
- du caractère clarifiant de la démarche ciblant l'UP,
- du caractère fédérateur de cette démarche, compte tenu du niveau d'excellence de la future université et du rôle moteur que peut y remplir son pôle santé, de niveau européen voire mondial.

d/ La dynamique partenariale

L'USPC a atteint son objectif partenarial premier, en faisant naître des projets interdisciplinaires et inter-établissements dont certains, de par leur originalité ou leur intérêt général, ont vocation à perdurer. Ainsi, elle a accompli la mise en commun d'outils (USPC, *Sorbonne Access*) ou de programmes partagés notamment dans le domaine de la formation (CED, Perl, Sapiens, iLumens)²⁶. Les organismes de recherche sont membres permanents du conseil des membres et du bureau. Ils ont été associés aux réflexions stratégiques en vue du dépôt du projet « université de Paris 2019 » suite au nouvel appel d'offre Idex et participeront aux instances du futur établissement. Ainsi, si le RAE mentionne un « constat de déséquilibre dans la participation des organismes de recherche au pilotage de USPC »²⁷, il est à noter que celui-ci a été corrigé.

L'AP-HP est un partenaire bien identifié de l'USPC et participe au conseil d'administration de la Comue. Néanmoins, les interactions semblent beaucoup plus fortes entre les universités et les hôpitaux dont elles sont le partenaire historique et formalisé (convention hospitalo-universitaire). Par ailleurs, si des collaborations dans les domaines de la recherche ou de la formation sont mentionnées dans divers projets avec des établissements hors de la Comue, en particulier avec d'autres établissements parisiens ou franciliens, il ne s'agit pas de partenariats de l'USPC à proprement parler. Des partenariats avec les collectivités : région Île-de-France, Ville de Paris, ont permis l'obtention de financements pour différents projets d'infrastructures dans lesquelles un certain nombre d'établissements membres ont participé ou la réalisation d'actions ciblées pour la vie étudiante. À ce titre, l'USPC a été chargée de la coordination du plan d'amélioration de la vie étudiante à l'échelle régionale. Par contre, le comité n'a pas identifié, dans les documents ou au cours de la visite, d'exemples de partenariats socio-économiques (entreprises, pôles de compétitivité) en dehors des projets que certains établissements ont confié à la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) IDF Innov (cf. *infra*). Une cartographie des compétences et des ressources au sein de l'USPC a été réalisée dans l'objectif de favoriser des projets avec le monde des entreprises mais n'a pas été diffusée.

En conclusion, selon le comité, l'impulsion et le développement d'actions fortes entre les établissements ESR de la Comue a contribué à accroître le volume et la qualité des performances académiques. L'objectif principal de l'USPC est donc atteint. Cette dynamique a en contrepartie réduit l'effort en matière de partenariats « externes » qui n'ont pu être développés à la hauteur des ambitions initiales.

e/ Les enjeux de la recomposition du regroupement

Les transformations opérées avec la fusion Paris Descartes-Diderot, l'intégration de l'IPGP et la reformulation du projet Idex constituent un résultat positif de la période écoulée montrant la capacité d'adaptation et de mouvement du regroupement. Toutefois, ces transformations font passer le regroupement dans un mode plus « déséquilibré » entre un cœur constitué par la future université de Paris et les deux universités Sorbonne Nouvelle et P13 hors fusion par rapport à la situation antérieure qui plaçait les quatre universités dans une même logique de rapprochement même si les coopérations entre ces établissements n'étaient pas de même intensité. La future université et les autres établissements d'USPC, dont les universités Sorbonne Nouvelle et Paris

²⁵ Visite sur site.

²⁶ RAE, rapport d'évaluation des programmes interdisciplinaires.

²⁷ RAE, p. 41.

13, sont aujourd'hui parties prenantes de l'accord de consortium Idex UP et les membres hors UP sont partenaires de l'Idex conformément à la convention d'attribution d'aide. La préservation des acquis de l'USPC, leur valorisation et amplification requièrent la mise en place de modes de fonctionnement nouveaux à établir au niveau du *Consortium*, idéalement dans le cadre d'une structuration du groupement s'inspirant du mode actuel de gestion frugale, qui a démontré, pour le comité, toute son efficacité.

Le projet stratégique autour et avec celui de l'université de Paris reste à définir. En effet, cette nouvelle situation pose de nombreuses questions : comment articuler les identités, les positionnements et la stratégie de l'université de Paris et du regroupement USPC ? Quelles compétences seront mises en commun ? Le choix sera-t-il privilégier une stratégie de projets communs entre l'université de Paris et les deux universités Sorbonne Nouvelle et P13 notamment ou privilégier une logique de cohérence des offres de recherche et de formation nécessitant de fortes coordinations ? Comment ce « nouveau » regroupement sera-t-il à l'extérieur rendu compréhensible, visible et attractif ?

Quoi qu'il en soit, le projet stratégique à venir devra permettre de maintenir et d'amplifier la plus-value apportée par l'USPC.

LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DES ACTIVITES

1/ UNE ORGANISATION INTERNE A CLARIFIER

L'organisation structurelle²⁸ de la Comue semble, de l'avis du comité, s'appuyer sur des services ou instances bien identifiés (bureau, directions déléguées, collèges des vice-présidents, conseil des membres) et sur des projets ou activités organisés (services partagés, bureaux à l'étranger, réseaux métiers...). Toutefois, aux yeux du comité, le rattachement fonctionnel, voire hiérarchique, des uns et des autres n'apparaît pas clairement dans l'organigramme.

L'organisation fonctionnelle de l'établissement, outre les instances réglementaires, s'appuie sur six directions déléguées (recherche, formation, vie de campus, relations internationales, information scientifique et technique, systèmes d'information et transition numérique), le collège des vice-présidents, qui doit interagir avec les directeurs délégués correspondants et quatre organisations correspondant à l'organisation des actions et projets développés par la Comue (pôles thématiques, services partagés, bureaux internationaux et réseaux « métiers »)²⁹.

Les entretiens menés lors de la visite font apparaître que les membres du personnel identifient très clairement le rôle décisif du bureau et du conseil des membres, le conseil d'administration apparaissant comme une chambre d'enregistrement. En revanche, ces mêmes membres perçoivent peu comment l'instruction des décisions est ou n'est pas réalisée au sein des différents niveaux apparaissant dans l'organigramme. Ils s'interrogent, par exemple, sur le mode de travail entre, d'une part, les directeurs délégués et, d'autre part, le collège des vice-présidents (VP). Ce dernier apparaît sur le site internet comme constituant un groupe de travail au même titre que le groupe de travail des directeurs généraux des services (DGS) ou des directeurs des ressources humaines (DRH) lesquels ne figurent pas dans l'organigramme présenté dans le RAE. Les directeurs délégués ont une fonction politique (ils sont souvent par ailleurs vice-présidents dans leur établissement propre), les chargés de mission étant des cadres administratifs. En pratique, il n'est pas toujours aisé de distinguer clairement le rôle des uns et des autres, les intitulés choisis pour ces fonctions (directeur délégué et chargé de mission) générant par ailleurs une confusion. Par ailleurs, le RAE n'offre pas de schématisation des relations fonctionnelles entre, d'une part, les instances et les services de la coordination territoriale et, d'autre part, ceux des établissements, malgré les références au principe de subsidiarité³⁰.

Le comité recommande une formalisation minimale des rôles et compétences respectifs, accompagnée d'une information plus large au sein de l'USPC et des établissements qui en sont membres.

2/ UNE GOUVERNANCE PARTICULIERE, ADAPTEE A LA STRATEGIE

a/ La volonté d'une souplesse de gestion dans un cadre réglementaire peu adapté

La gouvernance paraît particulière. Elle est néanmoins adaptée à l'évolution du projet stratégique. Elle traduit la volonté d'une souplesse de gestion dans un cadre réglementaire peu adapté et qui a permis de poursuivre les objectifs visant à déployer le maximum de moyens dans les établissements pour mener des actions et des projets concrets.

Si les instances réglementaires sont mises en place, leurs activités et efficacités respectives paraissent différentes. Le CA (62 membres) valide des décisions prises par le bureau qui réunit chaque semaine les chefs d'établissements. Le conseil des membres rassemble les chefs d'établissements et d'organismes et se réunit moins souvent. Quant au CAC (75 membres), il apparaît plus, lors des entretiens, comme un lieu intéressant d'échanges, de transversalité et de partage de pratiques que comme une instance proprement dite. Son taux de fréquentation est d'ailleurs devenu extrêmement faible.

L'USPC se voulait, à l'origine, une Comue « légère », respectant l'autonomie des établissements et fondée sur les principes de collégialité et de subsidiarité. L'obligation de respecter la réglementation (Loi du 22.07.2013) a conduit à la mise en place d'instances et de modes de fonctionnement peu adaptés aux principes affichés par les établissements. Des adaptations pragmatiques ont néanmoins permis une réactivité exemplaire et un

²⁸ RAE, p. 28-32.

²⁹ RAE, p. 29 et suivantes.

³⁰ RAE, p.15.

mode collégial de décision au niveau le plus élevé, qui a permis à l'USPC de se repositionner avec succès pour un nouvel Idex. On peut cependant regretter le décalage ressenti lors de la visite entre les acteurs opérationnels, les administrateurs et les responsables fonctionnels. Sans doute une meilleure communication interne, qui sera très importante lors de la mise en place du nouveau projet d'Idex, permettrait de pallier ce déficit.

L'USPC a fait le choix d'identifier très tôt les activités et projets dans lesquels tous les membres souhaitaient s'impliquer. La décision prise de s'appuyer pour chaque projet sur un établissement-support, par exemple déjà engagé sur le sujet, relève d'un souci d'efficacité en évitant les redondances. L'exemple des services partagés en est l'illustration, mais leur mission doit aussi s'articuler avec les directions déléguées³¹. L'absence, d'une part, de toute formalisation du fonctionnement de ces services et, d'autre part, de conventionnement avec l'établissement-support en rendent difficile la lisibilité, la convention-cadre signée en 2016 n'ayant jamais été déclinée service par service³².

b/ Une démarche qualité parcellaire à renforcer

Le comité constate qu'aucune politique générale « qualité » n'a été formalisée. Certaines évaluations, par exemple celle des projets interdisciplinaires, pourraient participer d'une telle démarche ; de même la mise à plat du modèle économique pour certains services partagés³³ révèle une prise de conscience de la nécessité d'évaluer, de mesurer et d'améliorer.

Le comité ne peut qu'encourager la coordination à intégrer cette démarche en amont du déploiement d'activités ou de projets nouveaux.

c/ Une politique de communication lucide, qui a atteint ses objectifs

La politique de communication de l'USPC est lucide et réaliste. Elle repose sur des objectifs clairs et cohérents. La communication a d'abord été ciblée sur les établissements membres, lorsqu'il fallait faire connaître la Comue au sein de la communauté universitaire. Ensuite, l'USPC a clairement identifié, dans sa communication, les projets et les chantiers qui relevaient de sa compétence et de son initiative propre.

Les moyens humains sont contraints : une personne est dédiée aux actions de communication, sous la responsabilité de la directrice, une étudiante (recrutée en alternance) complétant le trio. La dotation budgétaire est très frugale : elle s'élève à 30k€ annuels hors masse salariale. Ces moyens dérisoires ont contraint l'USPC à externaliser quasiment toutes les prestations liées à la production de supports de communication.

Toutefois, l'USPC a pu se doter d'outils relativement efficaces pour atteindre ses objectifs. Ainsi, le site Internet présentant la Comue et ses activités (recherche, formation, vie de campus, international, relations avec les entreprises...), est passé de 130 à 650 pages de 2014 à 2018. La lettre d'information a, quant à elle, progressé dans le même temps de 1 000 à 4 000 abonnés. Des brochures ont été confectionnées pour chacun des grands projets de l'USPC (Réseau Recherche Europe – RRE –, « Faire son doctorat », offre de formation doctorale du CFDIIP, présentation de l'Idex, magazine semestriel de l'offre culturelle...). Une carte d'étudiant commune, avec face personnalisée pour chacun des établissements membres, a également été mise en service. Au-delà de ces supports, la politique de communication a valorisé les temps forts de l'année universitaire, comme la cérémonie des docteurs organisée chaque année avec la remise d'une étoile aux couleurs de l'USPC, afin de développer une identité commune et développer l'*affectio societatis*.

L'ensemble de ces actions, menées selon un plan bien défini, a largement contribué à faire connaître l'USPC au sein de la communauté des chercheurs et des personnels administratifs, sans pour autant parvenir à susciter un fort sentiment d'appartenance à la Comue. Du reste, la politique de communication ne s'est pas adressée en priorité aux étudiants : les entretiens ont en effet montré que ces derniers, en-dehors de ceux impliqués dans la vie de la Comue, ne connaissent pas l'USPC, ni les projets qu'elle porte. Le comité regrette que sur ce point, comme sur d'autres actions de la direction de la communication, on ne dispose pas d'indicateurs fiables qui permettent de mesurer la progression par rapport à des objectifs clairement fixés qualitativement, mais pas quantitativement.

³¹ RAE, p. 30.

³² Au moment de la visite, une convention cadre-cadre était toutefois en cours de signature au sein des services partagés.

³³ Entretiens.

Le service de communication de l'USPC a d'abord une vocation politique et stratégique. La communication est en lien direct avec les orientations politiques, lien garanti par la présence, en tant que membre invité, de la directrice de la communication aux réunions du bureau. Elle interagit aussi avec les responsables de la communication dans les établissements membres, dans un mode plutôt « descendant » : l'USPC demande à ses membres de diffuser les informations qu'elle produit, mais ne fait que rarement remonter dans ses propres supports des informations émanant de ses membres. Cela n'est effectué, à raison, que dans la mesure où l'information concerne directement l'USPC ou cible l'ensemble de sa communauté. Il est toutefois apparu, lors de la visite sur site, que la relation avec les établissements était hétérogène, générant parfois des manques dans la communication sur certains projets.

Au-delà de sa première cible interne, la politique de communication de l'USPC a visé les partenaires internationaux et le grand public. Toucher les premiers a nécessité la traduction de la plupart des supports dans d'autres langues (anglais et espagnol pour le site et la brochure sur le doctorat) et un effort de marketing sur le nom « Université Sorbonne-Paris-Cité », sur lequel il est difficile de communiquer sans créer des confusions, comme l'ont souligné plusieurs entretiens. Hormis dans les endroits où l'USPC a pu être physiquement présente, comme à la *National University of Singapore* (NUS), la marque a peiné à s'imposer, en raison notamment de la concurrence de la Sorbonne, devenue après fusion « Sorbonne Université », et par le terme « Cité » qui fait référence à l'île éponyme du centre parisien, sur laquelle l'USPC n'est pas implantée. L'acronyme, en revanche, a été plus facile à valoriser. Du reste, c'est à partir de celui-ci que la charte graphique a été déclinée. La confection d'objets en tous genres (marques-pages, sacs en toile, stylos...) a d'ailleurs permis à cette charte, sobre et efficace, d'être bien identifiée par les partenaires extérieurs.

Après du grand public, la communication de l'USPC sur des projets spécifiques est parfois éclipsée par celles des établissements qui portent le projet avec elle, ou par celle des partenaires qui la financent. C'est par exemple le cas du « festival des idées de Paris », pour lequel l'USPC, même si elle est porteuse, n'est pas identifiée comme telle étant donné que la marque USPC est peu connue des parisiens. Le service de communication a très judicieusement tenté de pallier ce manque par un positionnement clair et affirmé sur les questions du dialogue sciences/société. Ainsi, le partenariat avec la plate-forme de presse « *the conversation* », noué dès la création de cette dernière en 2016, a permis à plus d'une centaine de chercheurs de l'USPC de publier des articles sur des sujets d'actualité. Par ailleurs, le RAE mentionne le projet d'une plate-forme éditoriale USPC³⁴ qui permettrait de porter à la connaissance d'un large public les résultats de recherche produits par l'USPC sur quelques grands sujets de société. En dépit des maigres moyens alloués à la communication, ce projet mérite d'être mené à son terme et de disposer des financements nécessaires.

La création prochaine de l'université de Paris nécessitera de profonds changements dans la politique de communication de l'USPC. La principale question sera celle de la cohabitation d'une marque forte, celle de l'« Université de Paris », à côté d'une autre université –qui n'en est pas vraiment une, mais une coordination territoriale dont la forme juridique reste encore à fixer– dont le nom ajoute curieusement celui d'un de ses membres (la *Sorbonne* fait référence à l'Université Sorbonne Nouvelle), mais en même temps de son principal voisin et concurrent (*Sorbonne université*). Si les entretiens ont confirmé que la marque « Université de Paris », déposée il y a dix ans par la Ville de Paris, est cédée par cette dernière à la nouvelle université fusionnée, il n'en reste pas moins que la communication sur *Sorbonne-Paris-Cité* devra soit se limiter à son acronyme, soit trouver un autre nom, soit se mettre sous la bannière de l'« Université de Paris », avec le risque d'une assimilation du regroupement territorial à l'un de ses membres. Cette question, loin d'être triviale, devra être rapidement tranchée et aura de très fortes incidences sur la cohésion de la future coordination territoriale qui pourrait prendre forme aux côtés de la nouvelle université fusionnée.

La même question se posera pour le doctorat, portant aujourd'hui le sceau de l'USPC avec la mention de l'établissement dans lequel le docteur a soutenu sa thèse. Si l'USPC ne s'est pas constitué de réseau d'*alumni*, elle dispose d'ores et déjà d'une communauté de « docteurs USPC » qu'il conviendra soit d'amplifier, si la marque persiste, soit d'amener dans un processus de ré-identification à la nouvelle coordination territoriale qui verra peut-être le jour.

³⁴ RAE, p. 87.

3/ UN PILOTAGE PERFECTIBLE

a/ Les risques perceptibles de la frugalité

L'USPC dispose de 24 emplois sous plafond État (supports de contrats doctoraux) et 14 emplois hors plafond³⁵, (ressources propres soit recrutées directement, soit mises à disposition, détachées, ou en service civique).

L'équipe permanente est effectivement réduite : le président, la secrétaire générale, une assistante de direction, le personnel de la cellule administrative et financière et deux personnes chargées de la communication. À cette équipe s'ajoutent les chargés de mission et les directeurs délégués afin de mettre en place une gestion des projets très décentralisée.

Ainsi, les établissements ont directement reçu les fonds Idex et la quasi-totalité des emplois de site (74 emplois dont 24 affectés pour des contrats doctoraux). Les emplois sont ainsi répartis³⁶ :

- pour l'université Sorbonne Nouvelle, 6 emplois ;
- pour l'université Paris Descartes, 5 emplois ;
- pour l'université Paris Diderot, 8 emplois ;
- pour l'université Paris 13 : 6 emplois ;
- pour l'EHESP : 7 emplois ;
- pour Sciences Po : 8 emplois ;
- pour l'Inalco : 7 emplois ;
- pour l'IPGP : 3 emplois.

Cette démarche a facilité l'adhésion et la participation des établissements membres à la réalisation des projets initiés à l'échelle de la Comue. Une délibération du CA de juillet 2014 détermine les activités sur lesquelles ces emplois ont été affectés. Les cotisations annuelles des établissements membres de la Comue³⁷ ont été faibles voire nulles pendant les années du premier Idex. Elles sont en hausse (1,2 M€ en 2017, 1,4 M€ en 2018) mais leur montant reste inférieur au reversement de la Comue aux établissements pour les contrats doctoraux financés sur emplois de site (Cf. budget initial 2018) estimé à 500 K€ en moyenne par an et par établissement et 4,5 M€ pour les emplois de site³⁸.

Le comité constate que les forces et les compétences actuelles ne permettent pas à l'USPC une maîtrise suffisante de sa gestion :

- L'équipe directement rattachée à la secrétaire générale est composée d'un responsable et d'une assistante chargés de l'administration, des finances et des RH. Rapporté au budget propre de la Comue (4M€ dont 2,1 M€ de dépenses de personnel)³⁹, le dimensionnement peut paraître correct. Rapporté au budget de l'Idex, des Labex et des autres projets par ailleurs financés, cela paraît nettement insuffisant notamment pour coordonner avec les établissements la mise en œuvre et le suivi des crédits Idex, Labex, Idefi, PHUC, plan Campus et surtout en assurer le *reporting*.
- La gestion de la fin du premier Idex a contraint l'équipe actuelle (la plus ancienne collaboratrice a pris ses fonctions en 2015) à une remise à plat de tous les flux Idex depuis l'origine et même à un réajustement du budget initial. Une bonne collaboration avec les services des établissements (DGS, DAF notamment) et un surcroît d'énergie permettent d'envisager une clôture optimale de l'Idex.

Lors de la visite, l'annonce des recrutements en cours d'un contrôleur de gestion et d'une personne de cat. B, pour étoffer la cellule administrative et financière, laisse augurer une meilleure capacité à fluidifier et stabiliser la gestion. Le comité recommande également de poursuivre les efforts en termes d'analyse, de *reporting* et de capacité prévisionnelle.

b/ Des outils d'analyse et de prévision quasi inexistants

L'USPC ne dispose pas d'outils permettant la consolidation et l'évaluation des activités mises en œuvre dans les établissements, ni même de celles qu'elle pilote directement (vie de campus par exemple). Le programme de travail 2018 n'évoque pas non plus de projets, pourtant prévus dans le contrat de site, comme la

³⁵ Budget 2018.

³⁶ RAE, p. 16.

³⁷ RAE, p. 34.

³⁸ Entretiens.

³⁹ BP 2018.

« *convergence des grands processus de gestion* » ou « *une cartographie économique commune* ». Le faible dimensionnement des équipes qui auraient pu initier ces démarches, la disponibilité des acteurs concernés dans les établissements et les évolutions stratégiques en cours d'exécution du contrat expliquent sans doute que ce volet n'ait pas été poursuivi. La communauté pourrait en faire une priorité dans le cadre de sa nouvelle organisation.

Le schéma directeur du système d'information (SDSI) établi en 2011 n'a pas encore permis de déployer des partages d'informations ou de base de données. Une cartographie globale à l'échelle de tous les établissements est prévue dans le programme de travail 2018⁴⁰. Le SDSI⁴¹ prévoyait pour la période 2014-2016 « *la définition et la mise en place d'indicateurs de pilotage communs aux établissements* ». La frugalité de la Comue et le peu de moyens affectés à cette mission (deux ingénieurs de recherche pour un seul emploi pourvu) n'ont pas permis d'atteindre le seuil de création des référentiels. L'ambition initiale s'est transformée en un référencement des applicatifs.

Les services partagés, dotés d'emplois et de financements affectés aux établissements, établis sous la forme d'unité mixte de service⁴², ne fournissent pas des analyses de coûts. Lors de la visite sur site, il a été précisé que cette analyse a débuté pour certains d'entre eux dans la perspective d'une éventuelle prolongation par la nouvelle Idex, comme cela est annoncé par ailleurs dans le programme de travail 2018⁴³.

Enfin, cette absence d'outils de *reporting*, de données partagées et de comptabilité analytique ne permet pas à l'USPC de construire une vision pluriannuelle de mise en œuvre de sa stratégie. La construction budgétaire pour 2018 a ainsi été difficile à la suite de l'arrêt programmé des financements de l'Idex. Les établissements devaient participer financièrement (269 K€ pour le dispositif Perl et les bureaux internationaux) afin d'assurer la poursuite de certaines actions. La bonne collaboration avec l'agent-comptable nommé en juin 2017 (agent comptable de Paris 13 par adjonction de service) est un atout. Les projets de développement d'indicateurs d'activité et de modernisation de la gestion comptable (la dématérialisation des factures est effectuée) tout en fluidifiant le traitement des opérations⁴⁴ ne peuvent qu'être encouragés.

Le comité recommande le développement rapide d'un système d'information global et cohérent comme indiqué dans le RAE p. 25. Ce système d'information pourra se baser sur des référentiels communs aux établissements, comme prévu dans le SDSI. Il serait ainsi adapté à la nouvelle organisation du regroupement territorial.

c/ Une préservation nécessaire de la motivation des membres du personnel

« *Les personnels au cœur du projet partagé* »⁴⁵

Des actions, notamment en matière de formation professionnelle, ont été menées au bénéfice de l'ensemble des membres du personnel des établissements ainsi que ceux de la Comue. Cependant, le comité souhaite attirer l'attention sur le constat suivant. Le turn-over important des personnes (permanents, mis à disposition, chargés d'une mission), le recrutement en CDD et la charge de travail⁴⁶, et, pour certaines activités, l'absence de perception de la stratégie ou le déficit de moyens d'action, créent un sentiment mélangé, à savoir une motivation et une volonté de réussir malgré le fait que, parfois, les processus de décision (décisions prises par le bureau) paraissent opaques et peu participatifs.

Le sentiment d'appartenir à une organisation stable, jusqu'à l'annonce du nouveau projet Idex et la conviction de bénéficier de lieux d'échanges, de partage, de transdisciplinarité et d'innovation doivent être entretenus. Sans doute une communication éclairant la vision de l'avenir, et celle de périmètres d'activités stabilisés, permettra de maintenir cet esprit coopératif. Par ailleurs, un dimensionnement correct des compétences nécessaires à la poursuite des activités, une formalisation des processus de gestion et de la

⁴⁰ CA du 04.07.2018.

⁴¹ RAE, p. 14.

⁴² Rapport de la cour des comptes, p. 20. Entretiens.

⁴³ Vote du CA du 04.07.2018, p. 3.

⁴⁴ Entretiens.

⁴⁵ Contrat de site, p. 34.

⁴⁶ Entretiens.

répartition des tâches, et des statuts moins précaires permettront à l'ensemble des personnels de participer efficacement à la mise en œuvre de la coordination territoriale.

Le comité recommande à l'établissement, notamment en profitant de l'opportunité de la réflexion sur la nouvelle organisation du regroupement territorial, de mettre en œuvre tout dispositif permettant une lecture aisée des activités, du mode de mise en œuvre et des ressources qui y sont affectées. Le dialogue social, par ailleurs de qualité (les instances réglementaires fonctionnent correctement et sont complétées par des rencontres informelles) s'en trouvera conforté.

LES MISSIONS ET LES COMPETENCES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

Dans ce domaine, le comité s'est attaché à évaluer, d'une part, les résultats des différents champs d'activité et, d'autre part, la trajectoire suivie par la Comue par rapport à sa stratégie et ses objectifs de positionnement.

1/ LA RECHERCHE, LA VALORISATION, LES PARTENARIATS INDUSTRIELS

a/ Une politique de recherche d'excellence sur un terreau omnidisciplinaire

La trajectoire suivie par l'USPC, depuis la création du Pres dont elle est majoritairement issue, atteste de son ambition à être identifiée comme un établissement de recherche d'excellence et de rang international. Il s'agit par ailleurs des deux objectifs majeurs du contrat de site (excellence académique et attractivité/visibilité internationale). La dynamique portée par l'USPC va au-delà du regroupement d'établissements bénéficiant pour la plupart dans leurs domaines d'une reconnaissance scientifique remarquable et de niveau international. Ce cheminement s'est notamment traduit par ses actions de structuration et de mise en valeur de la recherche qui ont été nourries par le premier Idex, puis, après son échec, qui ont permis de rebondir jusqu'au succès du second Idex. USPC a mis en place en particulier une charte de signature des publications⁴⁷, qui semble bénéficier d'une bonne adhésion dans la communauté, autant qu'il est possible d'en juger en l'absence d'indicateurs robustes.

Les forces naturelles se situent, d'une part, dans la qualité générale de ses unités de recherche⁴⁸ et, d'autre part, dans l'exhaustivité des champs disciplinaires qu'elle couvre, avec une spécialisation marquée dans les sciences de la vie et de la santé, les sciences de la terre et de l'univers, la physique et les mathématiques⁴⁹, et trois de ses membres pleinement identifiés dans les sciences humaines et sociales (SHS)⁵⁰. Aujourd'hui, la Comue porte notamment un Idex, neuf Labex, un Institut hospitalo-universitaire (IHU), deux écoles universitaires de recherche (EUR), deux Equipex et une cohorte. Elle s'est naturellement appuyée sur six de ses Labex pour construire les projets d'EUR.

Les organismes de recherche (CNRS, Inserm, IRD, Inria, Ined) sont fortement implantés dans les unités de recherche de l'USPC, notamment le CNRS avec 105 unités mixtes, et l'Inserm avec 44 unités mixtes dans lesquelles sont positionnées près d'un quart de ses forces. Malgré ce poids majeur qui contribue à l'excellence de la recherche de l'USPC, les organismes ont intégré plus tardivement en 2015 la gouvernance exécutive de l'USPC. Des actions de partage d'expertise, notamment par rapport à la stratégie européenne et aux programmes du Conseil européen de la recherche (ERC), ont porté leurs fruits (cf. partie relations internationales). Il en est de même pour l'information scientifique et technique où une combinaison des efforts a permis la valorisation du patrimoine scientifique par des actions de vulgarisation ou de médiatisation, telles que le Festival des Idées de Paris.

Si cette ouverture constitue un point indéniablement positif, les relations d'USPC avec les organismes méritent d'être renforcées. Les stratégies de recherche d'USPC (programmes, AAP, cartographie recherche...) pourraient notamment bénéficier ainsi d'une meilleure appropriation par l'ensemble des acteurs.

b/ Une dynamique de mise en valeur fondée sur l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale

L'USPC affiche deux objectifs majeurs pour sa recherche : renforcer l'interdisciplinarité et l'ouverture à l'international. Différentes actions ont été mises en place au service de cette stratégie.

⁴⁷ Document « Charte des publications » rédigé par Marie Ferrazzini, joint, sans numéro d'annexe, au RAE.

⁴⁸ La production scientifique est abondante et de grande qualité (cf analyses OST) : 1/8 des articles dans le WoS ayant une adresse en France sont co-signés par un auteur ayant effectué ses recherches à l'USPC, l'indice d'impact moyen (1,63) est supérieur à la moyenne mondiale (fixée à 1), et supérieur à la moyenne nationale (fixée à 1) dans presque toutes les spécialités ; l'USPC pèse pour 22% des contributions nationales dans les journaux *Nature* et *Science* sur la période 2011-2015.

⁴⁹ Rapport OST : indices d'impact et de spécialisation (IS).

⁵⁰ Sciences Po Paris, Inalco et université Sorbonne Nouvelle.

Les programmes interdisciplinaires constituent certainement une action structurante majeure conduite par l'USPC pendant le premier Idex. Ils ont mobilisé l'ensemble de la communauté scientifique sur des enjeux sociétaux inter-établissements⁵¹. Neuf programmes d'envergure en ont découlé : « la personne en médecine » ; « politiques de la Terre » ; « sociétés plurielles » ; « imagerie du vivant » ; « identité, réseaux, corps » ; « patrimoines numérisés » ; « énergie, territoires, sociétés » ; « dynamique du vieillir » ; « crises et protections sanitaires ». L'évaluation de ces programmes a été opérée en externe dans le cadre de l'Idex, et l'USPC envisage avec pertinence de faire évoluer les plus avancés en structures plus pérennes et plus visibles.

Des chaires d'excellence, au nombre de 15, ont également été soutenues pour des chercheurs ayant une forte reconnaissance internationale, afin de mener des travaux dans des domaines d'excellence. Les modalités de gestion de ces chaires n'ont cependant pas été identifiées dans les documents à disposition. Il semble que chaque chaire ait été affectée à un établissement accueillant, puis gérée par celui-ci.

Des plates-formes ont été créées ou déployées par l'USPC de manière transversale. Certaines se sont appuyées sur des démarches initiées dans le cadre des investissements d'avenir, telle que l'infrastructure nationale *France BioImaging*, d'autres sont la résultante de la coopération scientifique entre les membres de la Comue, favorisée par quelques moyens ciblés apportés par l'USPC. L'arrêt de l'Idex en 2016 a nécessité la mise en place d'un financement dit « biseau » qui a permis de couvrir les besoins des plates-formes jusqu'au 31 décembre 2018. Néanmoins, certaines collaborations sur des plates-formes technologiques ont été ralenties, ce qui constitue aujourd'hui un point de vigilance.

En parallèle, quatre pôles de recherche thématiques ont été créés en 2015 : « humanités, arts, lettres et langues » ; « sciences sociales » ; « sciences exactes et technologie » ; « sciences de la vie et de la santé ». Ces structures d'animation de la communauté universitaire ont permis, à des degrés divers, d'organiser les échanges entre les unités et de développer un sentiment d'appartenance à l'USPC. Intervenues un peu tard dans le paysage de la recherche, notamment après la construction des programmes interdisciplinaires, leurs actions ont été plus ou moins déterminantes dans leurs communautés, notamment pour pointer les pépites et identifier les thématiques prometteuses. La cohérence avec le dispositif institutionnel (notamment *via* les VP recherche et leurs commissions) étant difficile à assurer, l'USPC a remis en question son objectif initial de s'appuyer sur ces pôles pour bâtir une politique scientifique.

La volonté d'intensifier l'ouverture à l'international est venue compléter une ambition commune forte pour la recherche, et s'est traduite par un panel d'outils⁵² dont la communauté scientifique s'est emparée avec de nombreux succès (cf. partie sur l'International). Pour le comité, le programme le plus performant paraît être le programme Réseau recherche Europe (RRE) qui a permis d'augmenter sensiblement le nombre de projets européens en réponse aux appels d'offre, permettant par exemple l'augmentation du financement européen de 9,5 M€ à 17,3 M€ entre 2011 et 2015 (rapport de l'Idex du PIA1). Ce programme a, de plus et selon les dires des responsables de la recherche, permis le portage de projets par des acteurs jusque-là peu habitués à ces appels d'offre et ainsi de diversifier les thématiques concernées, notamment dans le sens d'un accroissement de la participation des SHS.

c/ Une confiance pour bâtir l'avenir scientifique

L'émergence de la future « université de Paris », lauréate de l'Idex, impose d'envisager un avenir nouveau. Les établissements de l'USPC hors de l'UP n'appartiendront plus, de fait, au périmètre de l'université cible de l'Idex. Toutefois, comme mentionné dans la convention attributive d'aide, ces établissements sont partenaires de l'Idex et parties prenantes de l'accord de consortium Idex UP. Néanmoins, cela ne garantit pas nécessairement que les laboratoires hors de l'UP puissent toujours bénéficier de certaines mesures engageant les membres du personnel, notamment les chaires d'excellence.

En ce qui concerne les programmes interdisciplinaires qui ont été évalués positivement par des experts extérieurs dans le cadre du premier Idex, l'USPC est consciente de l'intérêt collectif à capitaliser le chemin parcouru sur des thématiques sociétales qui resteront des éléments identitaires forts de la communauté scientifique. De nombreuses plates-formes structurent également le paysage scientifique de l'USPC. Elles proposent une mutualisation des outils, des équipements technologiques, des banques de données ou des

⁵¹ 65 manifestations d'intérêt ont été déposées, parmi lesquelles le bureau des VP a sélectionné une trentaine de projets qui ont été restructurés en 9 programmes.

⁵² Réseau Recherche Europe (RRE), *Cofund* INSPIRE, programme d'attractivité MIEM, antenne à Singapour, chaires Idex.

savoir-faire, dans un souci de cohérence et d'optimisation des compétences et des investissements. Elles sont portées par l'un ou l'autre des établissements de l'USPC. Si elles ont bénéficié souvent de financements de type CPER ou régionaux, l'apport du premier Idex a été majeur.

Un point de vigilance consistera à continuer à valoriser les apports scientifiques du second cercle d'établissements pour pérenniser ces réussites et permettre la poursuite d'une dynamique interinstitutionnelle fructueuse. L'émergence de nouvelles initiatives interdisciplinaires au sein de la future coordination territoriale dépendra de la persistance ou non de la forte capacité de mobilisation dont les établissements ont fait preuve jusqu'à présent.

d/ Une valorisation et des relations partenariales à amplifier

La valorisation des recherches produites à l'USPC s'effectue essentiellement au travers de la Satt IDF Innov. La Comue USPC représente 80 % de l'activité de la Satt⁵³ et occupe quatre des 12 sièges de son conseil d'administration. La Satt interagit directement avec les établissements membres, via des accords-cadres co-signés par la Comue.

Aujourd'hui, 120 projets venant d'un membre de l'USPC sont actuellement confiés à la Satt selon le rapport d'activités de la Satt IDF Innov. S'il y a eu une augmentation sensible des projets de valorisation dans les premières années, ce nombre n'augmente plus depuis deux ans. Ceci ne reflète donc pas le potentiel de l'USPC qui représente près d'un douzième de la production scientifique nationale et qui compte 4 500 enseignants-chercheurs⁵⁴. Il est vrai que tous les établissements membres n'utilisent pas les services de la Satt au même niveau, puisque les universités Paris Descartes et Paris Diderot fournissent plus de 75 % des projets.

Bien qu'affichée comme l'un des cinq grands axes⁵⁵ de la Comue, la valorisation ne bénéficie que d'un seul support de chargé de mission pour coordonner les actions. Une tentative d'action commune a consisté à élaborer une cartographie de la recherche, qui n'a pas complètement abouti. Des formations à la sensibilisation à la valorisation ont été initiées, sans qu'une réelle stratégie ait été mise en place pour résorber le déséquilibre constaté entre les établissements d'USPC, dont certains n'ont aucune action en cours avec la Satt, malgré un remarquable potentiel d'innovation, fondé notamment sur le niveau d'excellence déjà étayé *supra*.

De la même façon, les relations partenariales avec les entreprises et les institutions du monde économique se situent essentiellement au niveau des établissements membres, voire de leurs laboratoires. Il n'existe pas d'exemple de partenariat scientifique entre l'USPC et une entreprise ou un pôle de compétitivité. La nécessité de développer les liens avec le monde économique a déjà été soulignée par la Cour des comptes lors de son dernier rapport. Il existe certainement une vraie dynamique de terrain (participation de chercheurs aux instances de pilotage des pôles de compétitivité, interventions en tant qu'experts auprès de partenaires institutionnels), mais ces mêmes partenaires n'ont qu'une vision très parcellaire des activités et du potentiel de l'USPC. Ce point a vocation à constituer l'un des enjeux de la future « Université de Paris ».

La future création de « l'université de Paris » pourrait constituer un élément d'intensification du déséquilibre entre les établissements, compte tenu que la Satt sera en outre en charge de la négociation et de la gestion de leurs contrats de recherche. Le comité recommande que la réflexion sur le mode d'organisation de la future coordination territoriale intègre cette problématique.

2/ LA FORMATION INITIALE ET LES ETUDES DOCTORALES

a/ Un collège des vice-présidents formation vécu comme une communauté d'échanges de pratiques et de projets

L'USPC n'a pas d'étudiants à proprement parler, les étudiants étant inscrits dans les établissements, y compris les doctorants. Le travail en commun s'effectue au sein du collège des vice-présidents formation, réunis en

⁵³ La Satt IDF Innov couvre également les activités des Comue Paris-Est et Paris Seine.

⁵⁴ RAE.

⁵⁵ Les cinq « I » : Inter-établissements, Infrastructures, Interdisciplinarité, Internationalisation, Innovation et valorisation (présentés dans le RAE, p. 19).

moyenne toutes les deux semaines, avec l'aide d'un chargé de mission (personnel USPC) et d'une directrice déléguée à la formation (elle-même vice-présidente formation de l'un des établissements). Les actions concernent à la fois le développement de grands projets (réponses à des appels d'offres tels que NCU, EUR) et le soutien à des initiatives (notamment par appels à projets financés par l'Idex). Le collège des vice-présidents formation est aussi un lieu d'échange de bonnes pratiques.

Les ambitions de la Comue USPC en matière de formation sont élevées⁵⁶. Les statuts de l'USPC indiquent quatre missions en formation, réalisées ou en cours de réalisation : offre de formation lisible proposant des parcours pédagogiques favorisant la réussite des étudiants ; possibilité de délivrer des diplômes nationaux ; dispositifs communs d'orientation et de suivi des parcours ; développement de la formation continue des personnels.

b/ Une offre de formation coordonnée, dont la simplification est à poursuivre

La coordination des formations s'est concrétisée par un catalogue commun utilisant l'outil Amethys⁵⁷. Les licences de même dénomination n'ont pas forcément toutes le même contenu (par exemple en psychologie), ce qui nécessite un travail d'explication des différences sur Parcoursup notamment. Plusieurs licences bi-diplômantes ont été développées grâce à des financements Idex⁵⁸ et d'autres projets de création sont prévus à partir de 2019. Concernant l'harmonisation de l'offre de formation en master, il existe dans certains domaines des mentions uniques USPC mais ce n'est pas systématique. L'harmonisation des nomenclatures des cursus a conduit à la co-accréditation de plus de 20 % des masters⁵⁹.

c/ Une volonté d'axer la politique sur la réussite étudiante et l'égalité des chances avec des résultats à amplifier

Le collège des vice-présidents formation met en avant le souci d'être au service du public en utilisant efficacement les moyens disponibles ainsi que la volonté de permettre aux étudiants de trouver leur place. Ces objectifs ne nécessitent pas, selon ce collège, de rechercher à tout prix des dispositifs originaux. Des dispositifs de lutte contre l'échec ou des voies alternatives aux formats habituels sont proposés mais non généralisés. La licence Déclic, le diplôme d'université (DU) « passeport pour réussir et s'orienter » (PaRéO) et AlterPaces en sont des exemples emblématiques et porteurs, selon le comité. Toutefois, PaRéO et AlterPaces ne concernent qu'un petit nombre d'étudiants et la licence Déclic, destiné au grand nombre, est encore au stade de projet.

Une réponse commune à l'appel d'offres nouveaux cursus à l'université (NCU) a été effectuée pour mettre en œuvre la licence déclic, mais le projet n'a pas été retenu, que ce soit à la première vague ou à la deuxième. La licence déclic est un projet de licence modulaire dont la mise en œuvre est prévue pour la rentrée 2019 (Cf. programme annuel de travail 2018 ; CA du 04.07.2018). « *En cas de non sélection, ces projets auront vocation à être adaptés et accompagnés par l'Idex 2018 au sein de l'Université de Paris* » (idem). Le projet prévoit des parcours professionnalisant en complément de la formation disciplinaire selon une répartition 2/3 disciplinaire, 1/3 parcours plus transversal (parcours entrepreneuriat, parcours international, parcours PaRéO, parcours engagement). Tous les parcours à l'exception de PaRéO sont à déployer. L'objectif est d'utiliser les ressources des différents établissements pour l'ensemble de la communauté étudiante de l'USPC.

Le DU PaRéO est développé au départ par l'université Paris Descartes et s'est élargi à l'université Paris 13. Il est destiné aux étudiants en échec précoce ou en décrochage et leur permet d'acquérir des compétences fondamentales et de préparer une réorientation. La première promotion comportait 50 étudiants, la promotion 2018-2019 en comprend 150.

AlterPaces est un dispositif présent dans les universités Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13, destiné à diversifier le recrutement des étudiants réalisant des études de santé et limiter le rôle des préparations privées dans la réussite en médecine. Ce dispositif permet à des bons étudiants en deuxième ou troisième année de n'importe quelle licence de se former aux sciences de la santé par des modules d'e-learning, et d'être intégrés directement en deuxième année d'études de médecine à l'issue d'une audition par un jury commun

⁵⁶ RAE, p. 12-13.

⁵⁷ Site internet <http://odf.uspc.fr/fr/index.html>

⁵⁸ RAE, p. 67.

⁵⁹ RAE, p. 69.

aux établissements. Le dispositif existe depuis quatre ans, donne satisfaction sur le plan qualitatif mais ne concerne qu'un tout petit nombre d'étudiants (dix admis en 2017, neuf en 2016 et cinq en 2015)⁶⁰, nombre par ailleurs inférieur à celui que le dispositif pourrait accueillir.

d/ Une incertitude sur l'avenir des dispositifs pédagogiques financés par l'Idex 2012-2016

Les services intervenant dans le domaine pédagogique (cf. partie sur l'Innovation pédagogique) et les dispositifs d'amélioration de la réussite en licence (AlterPaces, DU PaRéO, doubles licences.)⁶¹ ont été financés par l'Idex 2012-2016. Le deuxième Idex reprend à son compte ces services et dispositifs avec un projet de renforcement et d'amplification mais dans un périmètre qui est celui de « l'université de Paris ». La période qui s'ouvre semble un peu floue aux yeux de certains acteurs, une clarification serait dès lors la bienvenue sur la manière dont « l'université de Paris » continuera à travailler avec les autres partenaires de l'USPC. L'envie de travailler ensemble perdure, les modalités pratiques qui permettront aux établissements hors Idex de continuer à bénéficier des services et dispositifs communs sont à préciser.

e/ Au sein du collège des écoles doctorales, une restructuration effective et une mutualisation partielle à l'avenir incertain

Le collège des écoles doctorales (CED) a connu de belles réussites, comme par exemple le projet CoFund *Inspire*. Les objectifs de l'USPC en matière de politique doctorales⁶² semblent en grande partie réalisés, même si c'est parfois de manière incomplète ou avec une pérennité incertaine. Le comité recommande de conserver la plus-value apportée par le collège des écoles doctorales, quelles que soient l'évolution institutionnelle et les futures conditions de délivrance du doctorat.

Le diplôme de doctorat est délivré par l'USPC pour tous les établissements, à l'exception de Sciences Po⁶³. Le projet de fusion et de création de « l'université de Paris » risque de retourner la compétence de diplomation doctorale dans les établissements respectifs.

Les 32 écoles doctorales (ED) ont connu une restructuration :

- ED Sciences du langage (qui regroupe des équipes de 3 anciennes ED),
- ED Sciences des sociétés (issue de 2 ED),
- ED Savoirs, sciences, éducation issue de 2 ED⁶⁴.

Dans l'ED Sciences du langage restructurée, une inquiétude se fait jour, une partie de l'ED ne faisant pas partie de la future Université de Paris. Certaines ED de même champ n'ont pas souhaité fusionner.

Le CED est un lieu de partage de pratiques et de travail à la convergence dans le respect des spécificités des disciplines (par exemple, le nombre de doctorants encadrés par personne est au maximum de quatre en sciences exactes et de huit en sciences humaines et sociales). Une charte des thèses a été élaborée en commun. Entre les écoles doctorales et le collège, il existe un échelon intermédiaire dans les établissements (dont la dénomination varie). L'existence de cet échelon, qui témoigne d'une intégration incomplète, est notamment liée au manque de moyens de l'USPC pour assurer les tâches administratives liées aux études doctorales. Les services des écoles doctorales existent toujours dans les établissements mais sont surtout des structures administratives⁶⁵. Le collège des études doctorales a réuni ces structures chaque année. La politique de répartition des contrats doctoraux est partagée entre les établissements et le collège USPC. Les contrats doctoraux issus de la transformation des emplois de site (24 emplois transformés en 48 contrats doctoraux, soit 16 contrats doctoraux nouveaux par an) sont attribués en commun au sein du collège. Les contrats « Ministère » et sur budget propre des établissements sont gérés au sein des établissements. Le volume des contrats gérés au sein du collège doctoral par rapport à l'ensemble reste donc assez modeste même si le collège gère également les 60 contrats du projet européen *CoFund* de mobilité doctorale *Inspire* obtenu par l'USPC. Les doctorants de ce programme ont été choisis en commun par des jurys composés exclusivement

⁶⁰ RAE, p. 66.

⁶¹ RAE, p. 64, etc.

⁶² RAE, p. 20-21.

⁶³ RAE, p. 21.

⁶⁴ RAE, p. 60.

⁶⁵ Entretiens.

de membres extérieurs à USPC. Le CED a également alloué 30 contrats doctoraux « double culture », chaque contrat étant porté par au moins deux écoles doctorales.

Certaines actions ont des marges d'amélioration : l'enquête sur l'insertion professionnelle des doctorants⁶⁶, les *alumni*⁶⁷. L'USPC a soutenu *PhDTalent* pour le salon d'emploi des docteurs.

f/ Des actions de formation du collège doctoral développées grâce à l'Idex 2012-2016, à pérenniser sur ressources propres

Un catalogue commun de formations a été développé par le centre de formation des doctorants aux initiatives professionnelles (CFDip) et financé par l'Idex. Le comité estime que cet acquis doit être préservé, même si le diplôme de doctorat ne devait plus, à l'avenir, être commun à tous les membres d'USPC. Les formations spécialisées demeurent du ressort des écoles doctorales. Les obligations de formation ne sont pas identiques dans tous les établissements et toutes les écoles doctorales. Certaines écoles doctorales sont communes à d'autres Comue, ce qui crée des difficultés pour l'harmonisation au sein de l'USPC. À l'avenir, il paraîtrait souhaitable d'envisager un financement des formations principalement sur ressources propres des établissements, des formations supplémentaires financées par l'Idex pouvant être ajoutées au catalogue. Pour l'année 2018, certaines actions du CED, en particulier des formations, sont encore financées sur les reliquats de l'Idex 2012 (Cf. programme annuel de travail 2018, CA du 04.07.2018).

3/ L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

L'innovation pédagogique fait clairement partie des axes de développement de l'USPC, comme le révèle le titre introduisant, dans le RAE (p. 20), le volet formation de la stratégie pédagogique : « *Formation : favoriser l'innovation pédagogique* ». D'emblée, la politique de formation est donc affichée sous la facette de l'innovation. En cette matière, les ambitions annoncées par l'USPC sont élevées puisqu'il s'agit, en ce qui concerne les formations de master, de s'appuyer davantage sur la recherche et en particulier sur la recherche interdisciplinaire (constituant, par ailleurs, une stratégie forte de recherche) et, s'agissant des enseignements de tout niveau, de promouvoir la réussite étudiante et l'égalité des chances, notamment via une « *nouvelle approche éducative de la licence* »⁶⁸.

Conformément aux principes de frugalité et de subsidiarité revendiqués de manière générale par l'USPC, la stratégie d'innovation n'a pas consisté en une démarche d'imposition « *top down* » massive et centralisée, reposant sur une structure faïtière importante. Durant les entretiens, plusieurs acteurs ont d'ailleurs revendiqué une « *approche pragmatique* » en matière d'innovation pédagogique et ont insisté sur leur volonté de partir d'un état des lieux et de prendre en compte les spécificités effectives des cursus au sein des différents établissements. On peut estimer que cette politique est assez conforme aux « *bonnes pratiques* » puisque, particulièrement dans le domaine de la formation, l'innovation ne se décrète pas.

La stratégie a donc plutôt été celle d'une approche « *bottom up* », mais ciblée sur des objectifs et des axes prioritaires. Schématiquement, il est possible de distinguer trois phases dans cette stratégie :

- Dans un premier temps, un appel à projets pédagogiques innovants a été lancé, cet appel étant soutenu financièrement par l'Idex. Il a permis de détecter/localiser les poches d'innovation au sein de l'USPC et de disposer d'une première cartographie des initiatives innovantes.
- Dans un second temps, la politique d'innovation de l'USPC s'est tournée vers la mise en partage de services *ad hoc*, en particulier les plus transversaux d'entre eux (Sapiens pour la formation à l'enseignement des enseignants et PERL pour l'apprentissage des langues étrangères).

Durant ces deux premières phases, la plus-value de l'USPC a pris une forme double : financer de nouvelles actions et organiser le transfert de connaissances et de compétences entre établissements. S'agissant de l'offre de formation de Sapiens, elle est étagée de manière assez originale et pertinente en trois volets : initiation aux fondamentaux, modules plus spécifiques au choix et selon les besoins et un certificat plus approfondi dont l'un des objectifs est de former des « *pairs accompagnants* » qui, au sein des différents

⁶⁶ Faible taux de réponse, peu de moyens, mise en place tardive par rapport aux jalons du contrat de site 2014-2018.

⁶⁷ Il existe une association de doctorants/docteurs généraliste, « les cartésiens », qui cherche à devenir structurante mais avec un nombre modeste d'adhérents, environ 200.

⁶⁸ RAE, p.12.

établissements, peuvent servir de relais à l'innovation. On a également veillé à ce que les actions de Sapiens entrent en résonance avec les axes de développement stratégiques de l'USPC (par exemple, les pratiques de différenciation pédagogique en lien avec « déclic »).

- Le troisième temps, en phase de mise en place, vise à être plus systématique et à élaborer un cadre commun d'innovation. Le projet Déclic – *Découvre, Explore, Construis ta Licence* – fait clairement partie de cette phase de synthèse et de diffusion plus large des innovations. Il est à la fois centré sur une thématique commune (la diversification des parcours de licence), tout en autorisant une importante pluralité de parcours différenciés (parcours « normal », parcours « entrepreneuriat », parcours centré sur le développement de « *soft skills* », parcours de réorientation intégrant l'expérience PaRéO, double licence, etc.).

Cette organisation souple et modulaire des parcours (notamment en unités d'enseignement majeures et mineures) correspond à un axe fort actuel d'innovation dans l'enseignement supérieur qui vise à offrir, aux étudiants disposant de profils de plus en plus diversifiés, des modalités de différenciation pédagogique. Il pourrait d'ailleurs s'agir d'une spécificité revendiquée par l'USPC et qui contribuerait à asseoir sa « marque » sur le plan national et international.

À l'avenir, la question centrale sera de savoir comment maintenir et amplifier une stratégie collective forte (et sur quelles instances cette stratégie doit reposer) dans le cadre d'une association d'établissements aussi large et dans un domaine où les spécificités des disciplines sont importantes et où les expériences les plus prometteuses partent très souvent d'initiatives individuelles. En particulier, il s'agira de réfléchir à des modes de gestion de l'innovation pédagogique qui soient en mesure d'articuler la politique de l'USPC aux politiques des différents établissements.

Les entretiens ont révélé qu'actuellement la politique d'innovation pédagogique repose sur le bon fonctionnement, très satisfaisant aux yeux de tous, du collège des vice-présidents formation et sur la bonne collaboration entre ce collège, le chargé de mission et la directrice déléguée. On note toutefois que, dans ce domaine comme dans d'autres, la chaîne de décision de l'USPC pourrait être interrogée, notamment en ce qu'elle n'assure peut-être pas suffisamment de lien entre l'instance décisionnelle principale (le bureau de l'USPC) et les responsables des différentes politiques (les directeurs généraux, absents du bureau). L'ensemble des acteurs rencontrés ont insisté sur le fait que les coopérations dans le domaine de l'innovation pédagogique avaient été initiées au départ sans beaucoup de financement spécifique et qu'il est dès lors probable que cette collaboration persistera, quelle que soit la forme de la nouvelle association, dès lors que les échanges de pratiques (par exemple, sur la gestion de Parcours Sup) et le partage de services ont été jugés comme étant de réelles plus-values de l'USPC.

Bien sûr, la nouvelle configuration soulèvera la question du financement pérenne et du modèle économique notamment des services partagés, particulièrement pour les établissements qui se retrouveront hors Idex. Le cas de Sapiens est, à cet égard, assez emblématique. Malgré la grande satisfaction affichée par tous les interlocuteurs lors des entretiens à propos des prestations offertes par ce service, la stabilisation du personnel n'a pas été pleinement assurée et Sapiens fonctionne encore à ce jour avec, pour l'essentiel, du personnel engagé à durée déterminée et sur de courtes périodes. Cette situation a engendré un *turn-over* important du personnel et a sans doute contribué à des pertes de compétences. De plus, Sapiens sera sans doute appelé à constituer un des dispositifs permettant de répondre à l'obligation légale récente de formation pédagogique initiale des enseignants-chercheurs. Notons d'ailleurs à ce propos que la question des collaborations avec les écoles supérieures du professorat et de l'éducation (Espé) se posera, puisque ces écoles ont repris une part des fonctions des centres d'initiation à l'enseignement supérieur (CIES) à leur disparition et ont donc accumulé une expérience, qu'il serait regrettable de négliger, en matière de formation pédagogique initiale des enseignants d'établissements ESR.

4/ LA VIE DE CAMPUS

a/ Une vie de campus forte et dynamique

Avec une communauté de plus de 120 000 étudiants, la vie de campus constitue un enjeu stratégique pour l'USPC. Ses statuts, le contrat de site 2014- 2018 et le RAE attestent que cet enjeu est clairement identifié par la coordination territoriale et constitue un axe fort de sa politique, dépassant les exigences légales⁶⁹. Pour la période évaluée, l'USPC s'est fixé un objectif cadre –la promotion de l'expérience étudiante– associé à deux

⁶⁹ Code de l'éducation, art. L. 718-4.

objectifs opérationnels raisonnables : la consolidation des actions engagées et la construction de projets fédérateurs pour toute la communauté.

Pour mettre en œuvre cette politique, l'USPC s'est dotée d'une direction fonctionnelle déléguée à la Vie de Campus composée au total de six agents, d'un volontaire en service civique et de stagiaires. Elle est ainsi la direction de l'USPC la mieux dotée sur le plan des ressources humaines. L'organigramme structurel et fonctionnel retenu répond correctement à la stratégie de développement de l'USPC et opère une identification précise et pertinente des missions portées par chacun.

La direction fonctionnelle déléguée à la vie de campus s'appuie sur plusieurs réseaux d'acteurs⁷⁰ issus des établissements membres de l'USPC. Ces derniers sont mobilisés ponctuellement, en fonction des besoins. Si cette structuration décentralisée répond au principe de subsidiarité et permet de gagner en agilité, elle peut constituer un frein au développement de certaines activités (en particulier pour le service partagé *Sorbonne Access*).

Grâce au fort dynamisme de l'équipe vie de campus, les résultats obtenus sont globalement positifs. Le Festival des idées de Paris, créé en 2016 par l'USPC, constitue incontestablement une action phare, fédératrice⁷¹ et reconnue par l'ensemble de la communauté universitaire. Elle permet d'assurer une diffusion de la culture scientifique et technique sur l'ensemble du territoire parisien. Elle pourrait davantage contribuer à concourir à la visibilité de l'USPC pour autant que les différentes parties prenantes, particulièrement les étudiants, soient bien informées sur le rôle qu'y joue l'USPC en tant qu'organisateur de l'événement.

Par ailleurs, l'USPC s'est affirmée comme un acteur important de la vie de campus sur le territoire francilien en assurant la coordination de plusieurs projets stratégiques comme le plan d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale (PAQVEPS) de la région Île-de-France et le pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite) CréaJ IDF. Cela a permis à l'USPC de promouvoir sa vision de la vie de campus au-delà de son propre territoire.

Le comité observe toutefois que les résultats sont plus mitigés sur certains aspects :

- En matière culturelle, le manque de moyens financiers pour créer une billetterie en ligne commune à l'USPC et la non-ouverture des offres culturelles proposées par certains établissements membres de l'USPC n'ont pas permis le développement durable d'une offre culturelle commune et accessible à tous les membres de la communauté universitaire⁷².
- Sur le plan sportif, la politique de l'USPC, limitée à la création de l'Association sportive USPC, semble peu connue des étudiants et peu valorisée par les établissements membres⁷³.
- Le soutien aux initiatives étudiantes à travers un fonds *ad hoc* (FSIE), complémentaire au FSDIE des établissements, s'avère freiné par des conditions de recevabilité difficilement atteignables par les associations étudiantes (action nécessairement inter-établissement), quand bien même il pourrait constituer un vecteur de développement du sentiment d'appartenance.
-

b/ Des formes de coopérations internes plurielles à approfondir

Afin de favoriser la coopération et de permettre une coordination entre les établissements membres de l'USPC, la direction déléguée fonctionnelle à la vie de campus a développé un comité « vie de campus et expérience étudiante », subdivisé en plusieurs groupes thématiques. Outre la réalisation d'actions collectives, ce comité constitue un espace précieux de retours d'expériences et d'accompagnement, comme le montre le travail réalisé autour du statut de responsable associatif expérimenté par l'université Sorbonne Nouvelle.

Selon le comité, la gestion du volontariat en service civique par l'USPC représente une échelle idoine à conserver. Cela permet d'améliorer la prise en charge des volontaires au sein de chaque établissement en leur offrant notamment des journées de formations, qui ne seraient pas nécessairement garanties dans le cas d'une gestion assurée individuellement par chaque établissement.

⁷⁰ Réseaux des référents culturels, des Observatoires de la vie étudiante, des ingénieurs et techniciens.

⁷¹ Grâce à une co-construction de la programmation culturelle du festival et à la valorisation d'initiatives artistiques étudiantes.

⁷² Fiche n°1 du schéma directeur de la vie de campus et de la vie étudiante, présenté dans le contrat de site 2014 – 2018.

⁷³ Notamment sur leurs sites Internet.

c/ Un modèle économique hétérogène et parfois fragile

Le modèle économique des actions vie de campus est fondé en très grande partie sur des crédits du projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité » obtenu en 2012. L'arrêt de l'Idex au terme de la période transitoire a donc nécessairement fragilisé la soutenabilité de certains projets et entraîné de vives inquiétudes quant à leur pérennité. Pour pallier cette diminution de ressources, l'USPC a réussi à saisir des opportunités en répondant à des appels à projet formulés notamment par la ville de Paris ou la région Île-de-France.

Ces éléments mettent néanmoins en exergue l'absence de modèle économique clairement défini par l'USPC⁷⁴ dans le domaine de la vie de campus. Le défaut (ou l'insuffisance) de diversification des sources de financement de certains projets phares (ex. Festival des idées de Paris), représente un facteur de vulnérabilité quant à leur inscription dans la durée. Aussi, dans l'optique du prochain contrat de site, le comité encourage la coordination territoriale à multiplier les sources de financement pour un même projet afin de garantir leur pérennité malgré les fluctuations financières.

d/ Des partenariats avec les acteurs du territoire à intensifier

L'USPC s'insère dans un territoire vaste, composé d'une multitude d'acteurs compétents dans le domaine de la vie de campus.

Les relations entre l'USPC et les centres régionaux des œuvres universitaires et sociales (Crous) de Paris et de Créteil se sont principalement manifestées dans le cadre du PAQVEPS réalisé à l'échelle du territoire francilien. En-dehors de ce cas, les collaborations sont assez ponctuelles⁷⁵ et peu formalisées⁷⁶. Les Crous ne sont pas systématiquement conviés au comité vie de campus. Or, leur participation pourrait représenter une réelle opportunité de développement et d'approfondissement de la stratégie vie de campus de l'USPC.

Les collectivités territoriales (Région Île-de-France et Ville de Paris) affirment et mettent en œuvre une multitude d'actions dans le domaine de la vie de campus, à travers le schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (Sresri) ou encore des appels à projets. À ce titre, la stratégie de développement de l'USPC dans le domaine de la vie de campus s'inscrit en synergie avec les politiques territoriales. Des partenariats ponctuels ont ainsi pu naître sur des projets clairement identifiés comme le « festival des idées de Paris ». Toutefois, ces liens mériteraient d'être intensifiés, par l'élaboration de conventions-cadres, pour mieux s'inscrire dans la durée.

e/ Une faible participation de la communauté étudiante à la gouvernance de la coordination territoriale

Conformément aux dispositions du code de l'éducation, la communauté étudiante est représentée par des élus siégeant au sein du conseil d'administration et du conseil académique. Leur participation au sein de ces instances s'avère effective. Au-delà de ces exigences, l'USPC a souhaité associer davantage les étudiants dans le processus de gouvernance de la coordination territoriale.

Tout d'abord, les vice-présidents étudiants de chaque établissement membre de l'USPC ont été conviés aux réunions du comité vie de campus. Leur faible participation a incité la direction déléguée fonctionnelle à la vie de campus à élargir ce comité à tous les élus étudiants siégeant au sein des instances de la Comue, en vain. Le comité encourage malgré tout la coordination territoriale à poursuivre cette dynamique en revoyant les modalités d'organisation (horaires, lieux) afin de garantir davantage la participation des étudiants. Un élargissement à d'autres thématiques que la vie de campus pourrait également s'avérer judicieux. Afin de faciliter la coordination de la Comue USPC avec les étudiants des établissements de son périmètre, la Comue pourrait se doter d'une vice-présidence étudiante.

⁷⁴ Référentiel de l'évaluation externe des coordinations territoriales, domaine 1, champ n°2, référence n°2, indicateur n°6.

⁷⁵ Ex. : Partenariat avec le Festival des Idées de Paris, journée de valorisation pour les volontaires en service civique.

⁷⁶ Aucune convention cadre n'a été conclue entre l'USPC et les Crous territorialement compétents. Seules des conventions spécifiques ont été signées afin d'encadrer une action (e.g. convention relative à la réservation de 120 logements universitaires en vue de l'accueil d'étudiants de la Comue).

Plus largement, l'USPC a désiré consulter régulièrement les étudiants par le biais de dispositifs parfois innovants⁷⁷, favorisant l'expression des étudiants. Cette logique mérite d'être poursuivie. Par ailleurs, le comité encourage les instances dirigeantes de l'USPC à mobiliser véritablement ces données afin de concevoir des actions efficaces et efficaces, qui répondent aux besoins des étudiants.

5/ LES RELATIONS INTERNATIONALES : UNE POLITIQUE S'APPUYANT SUR DES PARTENARIATS LOCALISÉS

La politique de relations internationales de l'USPC s'inscrit dans une volonté plus générale d'ouvrir la Comue vers l'extérieur, notamment autour de partenariats socio-économiques et académiques renforcés. Les objectifs de cette politique sont clairement identifiés et s'articulent à deux niveaux :

- des actions pour renforcer la place de l'USPC dans l'espace européen de la recherche,
- des partenariats stratégiques ciblés avec quelques pays en-dehors de l'Europe.

a/ Positionnement européen : des efforts récompensés

Au niveau européen, la stratégie de l'USPC est de rendre sa recherche attractive et d'en augmenter les ressources par une diversité des financements⁷⁸. Cela passe, pour elle, par un accroissement des projets européens qu'elle a rendu possible en créant le Réseau recherche Europe (RRE), qui regroupe l'ensemble des correspondants Europe des membres de l'USPC et dont la mission est d'aider au montage de projets européens. Ce réseau d'ingénierie de projets, monté sur un format original de subsidiarité (il s'appuie notamment sur l'expertise des organismes), a permis d'augmenter de plus de 20 % le nombre de projets européens lauréats (l'objectif de 20 % fixé en 2013 avait déjà été atteint en 2015) et a surtout donné l'opportunité à certains établissements de décrocher leurs premiers financements à cette échelle⁷⁹. Cet excellent bilan est confirmé par le succès de projets comme CoFund *Inspire*, lancé en 2016, qui a permis le financement de 60 contrats doctoraux en mobilité pour un montant total de 4,7 millions d'euros. Par ailleurs, au sein de l'USPC, 107 bourses de l'ERC (*European research council*) ont été obtenues depuis 2007⁸⁰. Tous ces résultats traduisent l'important gain qualitatif et quantitatif qu'a apporté la politique active et déterminée de l'USPC en direction de la recherche en Europe.

b/ Des bureaux à l'international aux succès variables

Dans une stratégie plus globale, dépassant les frontières européennes, l'USPC a fait le choix d'identifier des universités et des pays précis, en Asie et en Amérique du Sud, avec lesquels elle a développé des partenariats noués et structurés. Le choix a été fait d'implanter des bureaux dans trois pays : à Singapour, au Brésil et en Argentine. Si de prime abord on peut s'étonner de cette politique de niche et s'interroger sur les coûts que génère, pour une Comue de modèle frugal, le fonctionnement de ces trois bureaux, le bilan est globalement positif puisque l'objectif de structurer des partenariats à plusieurs niveaux (recherche, formation, milieux socio-économiques) a été atteint.

Le bureau de Singapour est certainement le plus prometteur. Disposant actuellement d'un co-financement de 200 k€ de l'USPC et d'autant de la *National university of Singapore* (NUS) et construit sur un modèle de fonctionnement paritaire (locaux et fluides mis à disposition par NUS, personnel payé par l'USPC), il a permis de monter 60 projets de recherche et de formation, impliquant tous les établissements membres de l'USPC (alors que le partenariat, à l'origine, est parti de Sciences Po). Par ailleurs, une convention de partenariat a été signée en santé et deux doubles diplômes ont été mis sur pied. Sur place, le bureau, où travaille une personne à temps plein, a permis de faire connaître l'USPC auprès de la communauté universitaire singapourienne et de créer un réseau d' alumni à Singapour, là où l'USPC, paradoxalement, peine à en créer un en France. Enfin, la collaboration entre les deux institutions a permis la parution d'une cinquantaine de publications co-signées⁸¹. Ce bon bilan a encouragé l'USPC et la NUS à signer une nouvelle convention de

⁷⁷ Enquêtes étudiantes portées par un Observatoire de la Vie de Campus, consultations étudiantes sous forme de *focus group* avec le réseau des associations étudiantes Animafac.

⁷⁸ RAE, p. 22-23

⁷⁹ RAE, p. 74.

⁸⁰ Le chiffre depuis la création de l'USPC n'a pas pu être obtenu.

⁸¹ Tous ces résultats sont tirés de l'annexe 28 du RAE.

trois ans pour la période 2018-21, malgré l'incertitude qui pèse sur l'avenir de la Comue et l'incertitude sur les fonds mobilisables (crédits de fonctionnement ou Idex « *université de Paris* »).

Le bureau argentin de l'USPC a fonctionné avec un personnel permanent jusqu'en 2016. En place depuis 2014, il s'est appuyé avec pertinence sur des appels à projet⁸² lancés en direction des communautés universitaires de l'USPC et du réseau des universités argentines présentes au sein du Conseil interuniversitaire national argentin (CIN), il a donné lieu à 100 publications conjointes et 200 événements scientifiques⁸³. Au niveau argentin, il a mobilisé une trentaine d'universités, ce qui prouve qu'il ne s'agit pas d'un bureau à Buenos Aires, mais véritablement d'une antenne en Argentine. Les moyens mis en regard de ces résultats sont réels et justifiés, mais déséquilibrés : 914 k€ depuis 2014 du côté de l'USPC et 100 k€ du CIN. La situation politique en Argentine fait peser de réelles menaces sur la poursuite du partenariat, car les financements du CIN risquent d'être coupés. La stratégie de l'USPC devra donc être repensée. Elle peut s'appuyer sur les partenariats déjà noués par la centaine de projets soutenus, mais elle devra probablement repenser le périmètre du financement. Le limiter à Buenos Aires serait réducteur au regard de ce qui a été effectué jusqu'ici, mais permettrait néanmoins de maintenir des liens. Cette solution apparaît actuellement préférable à celle d'un désengagement total d'un pays avec lequel de réelles relations ont été nouées.

Le bureau de l'USPC à Sao Paulo fonctionne sur un mode différent et n'a de fait de « bureau » que le nom. Il n'a jamais été occupé par un personnel permanent et repose plutôt sur un système de professeur invité, tantôt du Brésil en France, tantôt de France au Brésil. Les entretiens ont montré que l'échange existe depuis 2015 et repose sur de très faibles moyens, puisque le dispositif consiste en une décharge de l'enseignant en mobilité qui assure en moyenne une cinquantaine d'heures à l'année. Par ailleurs, du fait que le bureau est porté par un seul enseignant, le spectre disciplinaire du partenariat se limite en général aux disciplines proches de celles qu'il ou elle connaît, et ne peut en tout cas pas s'appuyer sur une cartographie des partenariats entre l'USPC et Sao Paulo, car celle-ci n'existe pas à ce jour. Ces réserves ne doivent pas entacher le bilan du partenariat qui, scientifiquement, reste tout à fait honorable avec une cinquantaine de publications co-signées depuis 2015.

Bien qu'avec des succès inégaux, les bureaux à l'étranger ont globalement atteint leurs objectifs : développer des formations partenariales, renforcer les réseaux de recherche et identifier des partenaires socio-économiques. C'est probablement sur le dernier volet que les résultats sont les plus faibles (ou manquants). On notera qu'en complément de ces trois bureaux, l'USPC a monté deux centres de recherche à l'international : l'un en santé à Berlin (le centre Virchow-Villermé), en partenariat avec l'hôpital de la Charité et un autre avec la Kazakhstan sur la gestion des relations internationales et la conduite du changement. Les entretiens ont montré que le centre Virchow-Villermé a permis la création de 20 Mooc qui ont fait venir près de 60 000 participants, qu'il a lancé un groupe de recherche interdisciplinaire sur les interactions entre changement climatique et santé, et qu'il s'est impliqué dans plusieurs manifestations scientifiques internationales (*World health summit, Harvard climate week*)⁸⁴. Peut-être peut-on regretter que l'EHESP n'ait pas été intégrée dans ce partenariat.

Au-delà des bureaux, la politique de l'USPC a aussi ambitionné de mieux articuler sa stratégie à l'international avec celle des organismes de recherche⁸⁵ : il manque sur ce point des résultats tangibles et des indicateurs⁸⁶. Par ailleurs, l'accroissement des publications à l'international et l'amélioration de la visibilité de l'USPC sont aussi deux objectifs clairement affichés. Si pour le second, la charte de signature des publications semble avoir eu un effet, bien que cet effet ne soit pas étayé de chiffres concrets⁸⁷, les indicateurs pour le premier demeurent insuffisants pour qu'il puisse être évalué.

c/ Des encouragements à la mobilité appréciés

En filigrane de la politique de relations internationales de l'USPC se pose la question de la mobilité. Curieusement, elle n'est pas mise en avant dans les objectifs principaux, mais semble plutôt découler des

⁸² Il a permis de financer 91 projets émanant d'établissements variés (45 à l'Université Paris-Diderot, 26 à l'Université de Paris-13 et 13 à l'Université de Paris-3) et 350 missions

⁸³ RAE, annexe 25.

⁸⁴ RAE, annexe 26.

⁸⁵ RAE, p. 23.

⁸⁶ Ce manque est pointé dans le RAE à la page 74.

⁸⁷ Document « Charte des publications » rédigé par Marie Ferrazzini, joint, sans numéro d'annexe, au RAE.

actions décrites ci-dessus. C'est surtout la mobilité en master et en doctorat qui a été encouragée. En master, les deux programmes Miem (mobilité internationale entrante en master) et Mires (son équivalent pour la mobilité sortante) ont respectivement généré des flux de 410 et 138 étudiants. Deux tiers des étudiants Miem ont ensuite poursuivi en doctorat⁸⁸. La difficulté fut d'attirer les meilleurs étudiants, et donc de bien communiquer à la fois sur les programmes et sur la marque USPC. Au niveau doctoral, outre les mobilités *INSPIRE*, l'USPC a financé 20 doctorants en mobilité et 50 contrats doctoraux internationaux sur les fonds de la première Idex. Ce soutien, comme celui accordé aux programmes Miem et Mires, a donc dû s'arrêter en 2016. Par ailleurs, le nombre de formations en anglais a augmenté, même si le projet d'une Ecole internationale de l'USPC n'a pas pu voir le jour⁸⁹. L'objectif de 40 masters en anglais n'a pas été atteint, puisqu'on n'en dénombre que 20. Les efforts sont donc à poursuivre, surtout dans des domaines de recherche (santé, sciences de la vie...) où l'anglais s'est imposé comme étant quasiment la seule langue de communication.

Les entretiens ont complété ces chiffres de mobilité en rappelant que 20 administratifs avaient pu bénéficier d'une mobilité et que, petit à petit, les chefs de service commencent à intégrer la plus-value de ces séjours courts et ciblés. Parallèlement, pour accueillir les chercheurs et étudiants étrangers, le Crous a construit 100 logements et un portail d'accueil est actuellement en cours de réalisation par la Cité internationale. L'USPC est associée à ce dernier projet.

Le bilan de la politique de relations internationales apparaît globalement bon à la lecture des résultats et chiffres listés dans les paragraphes précédents. Néanmoins, elle reste encore trop fragmentée, ne parvenant pas à connecter entre eux les différents objets ni les aires géographiques :

- l'action des bureaux reste localisée et hétérogène d'un site à l'autre ;
- la politique internationale est très centrée sur la recherche et, secondairement, sur la formation mais ne met pas vraiment en valeur les partenaires socio-économiques qui y sont associés ;
- la mobilité en licence n'est pas évoquée ;
- les indicateurs ne sont qu'insuffisamment présents en regard des objectifs affichés.

Malgré cela, les bons résultats sont dus à une gouvernance efficace et bien organisée entre les VP relations internationales, qui aident à la définition de la stratégie, le directeur délégué qui la formule et la met en œuvre, la chargée de mission qui les décline sur un plan opérationnel et les correspondants à l'étranger qui interagissent souvent avec la centrale parisienne. La courroie de transmission entre toutes ces personnes est bien huilée, comme ont pu le montrer les entretiens. Des perspectives concrètes sont déjà à l'étude avec des partenariats en Chine ou en Afrique. Il est souhaitable, quelle que soit la forme que prendra la Comue à l'avenir, que des partenariats communs continuent d'être noués, au niveau interdisciplinaire notamment, entre les membres de l'USPC et des établissements étrangers et qu'une stratégie de réponse aux appels à projets internationaux continue d'être décidée collégalement.

6/ UN POTENTIEL DOCUMENTAIRE CONSIDÉRABLE, MAIS INSUFFISAMMENT EXPLOITÉ

L'USPC dispose de ressources documentaires considérables, qui ont été insuffisamment exploitées en raison notamment de l'absence d'une politique claire qui aurait permis de dégager des objectifs et de décliner des projets forts et structurants. Les 12 bibliothèques universitaires et interuniversitaires gérées par les établissements membres de l'USPC totalisent 4 millions de documents, au sein desquels se trouve un très important fonds patrimonial. Parmi ces bibliothèques se trouvent quelques institutions phares du paysage parisien : les bibliothèques Sainte Geneviève et Sainte-Barbe, la Bibliothèque interuniversitaire et santé (BIUS) et la Bibliothèque universitaire des Langues et Civilisations (Bulac). Les bibliothèques de l'USPC se sont constituées en réseau, au sein duquel ont eu lieu des échanges réguliers entre les responsables, mais qui ne s'est jamais présenté activement comme tel, ni en direction de la communauté scientifique ni en direction des étudiants. Il n'y a donc pas de vraie visibilité de l'ensemble des bibliothèques de l'USPC au sein du paysage complexe de la documentation scientifique à Paris et en Île de France.

Le RAE fait état de quatre objectifs ambitieux en matière de politique documentaire⁹⁰ :

- offrir un réseau d'infrastructures performantes,
- contribuer au développement de formations innovantes,

⁸⁸ RAE, p. 76.

⁸⁹ RAE, p. 75.

⁹⁰ RAE, p. 25.

- garantir la maîtrise de la production scientifique,
- participer à la structuration de la documentation nationale.

Les entretiens ont révélé que ces objectifs n'ont été ni compris ni transmis par les équipes en charge de leur mise en œuvre. Cela tient notamment à un problème de portage de la question plus large de l'information scientifique et technique (IST) au sein de la Comue. Bien que les rôles politique et opérationnel soient théoriquement définis entre le directeur délégué et le chargé de mission, le portage politique des objectifs est demeuré insuffisant. Cela tient entre autres au fait que la direction déléguée à l'IST s'est rapidement retrouvée isolée par rapport à ses homologues de la formation, de la recherche et du numérique, ce qui a empêché de trouver de meilleures synergies. Enfin, la politique documentaire aurait aussi pu être élaborée, ou tout au moins précisée et discutée, au conseil académique, ce qui n'a pas été le cas.

Par conséquent, les moyens consacrés à la documentation et à l'édition ont été relativement restreints : ils constituent le plus petit budget consacré par la première Idex (moins de 2 % du budget total)⁹¹ et se limitent à quelques projets qui ont été fléchés pour un montant de 1,5 million d'euros. Le plus important d'entre eux a été NumaHOP, qui devait contribuer au déploiement d'une plate-forme mutualisée⁹². La ville de Paris l'a soutenu à hauteur de 800 k€. Toutefois, cette plate-forme n'a pas vu le jour dans la forme initialement prévue, puisque les entretiens ont montré que le projet s'est limité au financement de formations à la numérisation pour les personnels des bibliothèques. Le manque de dialogue entre les directions déléguées à la documentation et au numérique en est sûrement l'une des raisons. Des quatre objectifs énoncés plus haut, ce projet devait contribuer au premier d'entre eux, portant sur le réseau des infrastructures, en articulation avec celui d'un nouveau système de gestion de bibliothèque mutualisé, qui devait participer au projet national porté par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes)⁹³.

Le deuxième objectif de proposer des formations innovantes dans le domaine de l'IST a permis une réalisation plus aboutie : la création d'une plate-forme d'*e-learning* pour les usagers des bibliothèques, composées de 67 séquences. Si nous ne disposons pas de retour évaluatif, ni quantitatif ni qualitatif, sur cette plate-forme, les entretiens ont fait état d'une satisfaction globale des utilisateurs et des personnels de bibliothèques. On notera par ailleurs, que dans sa mission de service public, l'USPC a participé à la campagne nationale d'ouverture des bibliothèques en soirée et le week-end, mais que ce dispositif a dû être arrêté faute de moyens.

Dans le domaine de la maîtrise de la production scientifique, qui constitue le troisième objectif de la politique documentaire, on notera la mise en service d'un environnement unique pour les thèses, opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2017⁹⁴, et la création d'une collection USPC au sein de l'archive ouverte HAL. Cette dernière donne une visibilité de la production scientifique de l'USPC au sein de la plus grande archive de dépôt française. Néanmoins, cette visibilité est affaiblie par la présence de Spire, une archive ouverte propre à Sciences Po. Bien que cette dernière soit compatible avec HAL, l'ensemble de ses données ne peuvent pas être versées dans la collection USPC, ce qui entraîne un problème d'exhaustivité et de lisibilité.

La participation à la structuration documentaire nationale, qui constitue le dernier objectif, s'est notamment faite au travers du Groupement d'intérêt scientifique (GIS) Collex Persée, auquel l'USPC fournit deux bibliothèques délégataires (celles de Paris-Descartes et de Sciences Po) et une bibliothèque associée (la Bulac)⁹⁵. Par ailleurs, 23 collections de 7 des douze bibliothèques ont été labellisées, ce qui démontre la richesse du potentiel documentaire de l'USPC et la place en bonne position pour l'enrichir et le valoriser. C'est là une réussite notoire et évidente de l'USPC, qui tient d'abord à la richesse de ses ressources additionnées.

La politique documentaire a donc identifié quelques projets bien circonscrits, qui ont été plus ou moins bien menés à terme, mais auxquels il manque surtout une cohérence et une vision d'ensemble. On notera toutefois, qu'en marge de ces quatre objectifs, l'USPC a aussi animé son réseau de bibliothécaires en favorisant l'échange de bonnes pratiques, par la tenue de réunions régulières pendant six ans et par l'organisation d'un colloque, visiblement très apprécié, en septembre 2018. Ce dernier a permis de dégager de nouvelles lignes de force qui n'ont pas encore pu être mises en œuvre, notamment faute de moyens, car l'USPC ne disposait plus de l'Idex 1 à ce moment-là. Néanmoins, cela ouvre des perspectives pour l'avenir dont pourra sûrement s'emparer la Comue ou le regroupement territorial qui lui succédera.

⁹¹ Présentation liminaire du mardi 11 septembre 2018.

⁹² RAE, p. 84.

⁹³ RAE, p. 85. Depuis la visite, le lancement du SGBM commun est devenu une réalité.

⁹⁴ RAE, p. 85.

⁹⁵ RAE, annexe 14, p. 1.

Au-delà des sujets proprement documentaires, on regrettera que l'USPC n'ait pas mieux réussi à faire communiquer les mondes de la documentation et de l'édition, surtout autour de l'*open access* et de l'*open édition*. HAL est clairement un levier pour le premier, et les cinq presses universitaires qui font partie du périmètre de l'USPC le sont pour le second. Or, s'il existe bel et bien un réseau des presses, symétrique à celui des bibliothécaires, les deux ont eu des fonctionnements très tubulaires qui n'ont pas vraiment permis de connexion. Enfin, sur les données de la recherche – dont une Comue comme l'USPC dispose en grande quantité – on regrettera qu'il n'y ait pas eu de politique cadrée. Les entretiens ont montré que la création d'un Institut des sciences des données a, durant un temps, été à l'ordre du jour, mais le projet n'a pas pu avancer, en raison du départ d'un de ses porteurs.

Enfin, l'ouverture du campus Condorcet en 2019 et, l'année suivante, du grand équipement documentaire qui en constituera le cœur, amènera une importante recomposition du paysage documentaire parisien, avec le déménagement de 50 fonds, dont ceux de l'université Sorbonne Nouvelle, de l'Ined et de la FMSH. Au total, la bibliothèque rassemblera un million de documents. Les entretiens ont montré que les implications pour le réseau des bibliothèques de l'USPC n'ont pas encore été concrètement évaluées ni même discutées. Il apparaît nécessaire, sur ce sujet important, de trouver des modalités de collaboration avec cette bibliothèque. Là comme ailleurs, une clarification des objectifs stratégiques serait souhaitable.

7/ LE NUMERIQUE : D'UN SCENARIO DE CONVERGENCE A DES PROJETS PARTAGES

Le RAE (p. 25) pose « *un système d'information global et cohérent* » comme une nécessité pour la réalisation d'un grand projet comme l'USPC. Le schéma directeur du système d'information⁹⁶ validé en 2011, à l'époque du Pres préalable à la Comue, fait écho à cette ambition, en décrivant un scénario ambitieux comprenant la création, entre 2012 et 2016, de nombreux référentiels (doctorants, enseignants permanents, intervenants ponctuels, étudiants, anciens étudiants, budgétaire, des publics, patrimoine). En ce sens, le SDSI est conforme et peut venir en appui à une organisation de la Comue qui érige en symbole le principe de frugalité. La création de ces référentiels était un prérequis pour la mise en place d'indicateurs de pilotage communs aux établissements (SDSI p. 14). Les instances dirigeantes auraient ainsi pu conduire leur politique à partir de données consolidées. Ce scénario d'un SI interconnecté entre les établissements se retrouve également dans la lettre de mission du directeur délégué « *système d'information* ».

Force est de constater que cette ambition initiale n'a pas survécu à la mise en place de la Comue, puisque la création des référentiels s'est transformée en un référencement des applications et des processus.

Ainsi, les ambitions pour le numérique ont suivi une trajectoire différente mais néanmoins conforme à l'organisation générale de la Comue. Sous la coordination du directeur délégué, les directeurs des systèmes d'informations se sont constitués en groupe opérationnel. Les vice-présidents au numérique des établissements (peu nombreux lors de la création de la Comue) se sont joints, au fur et à mesure de leurs élections, à ce groupe opérationnel. Le RAE (p. 25) évoque ainsi « *une trajectoire de convergence des huit établissements* ». Si parmi les documents fournis la trajectoire de convergence n'est pas décrite, les entretiens nous éclairent sur le rôle essentiel de ce groupe numérique pour tendre vers la convergence. Le partage de pratiques, le recensement des applicatifs et ensuite la mise en œuvre de projets sont les résultats notamment de ce groupe et du directeur délégué. Parmi les réalisations, on peut relever, entre autres, la mise en place d'une infrastructure de recherche et la présentation unifiée de l'offre de formation. En l'absence d'éléments fournis tels que compte-rendu de ce groupe ou portefeuille de projets, il est difficile d'évaluer les modalités d'émergence de ces projets « *bottom-up* » ou « *top-down* ».

L'USPC insiste sur les moyens déployés pour le numérique 3 Ingénieurs de recherche et 1,5 M€. Hélas un recrutement a été infructueux. Or le chantier de l'urbanisation du SI était colossal. De plus, sur les 1,5 M€, 1 M€ a été consacré à juste titre à l'infrastructure de recherche, de ce fait la part du budget consacré au développement du numérique obtient un pourcentage éloigné d'une politique ambitieuse telle qu'on la retrouve dans les pays anglo-saxons (10 % à 25 %)⁹⁷.

⁹⁶ RAE, pp. p. 14, 17, 23, 29, 32, 35.

⁹⁷ *Le numérique dans l'enseignement supérieur et la formation tout au long de la vie, enjeux perspectives en France et à l'Internationale*. Étude Wavestone en partenariat avec l'AEF.

Dans un avenir proche, selon l'avis du comité, cette Comue devra relever les défis d'un nouvel Index et d'une fusion d'établissement. Ces défis auront une incidence forte sur le SI. Il serait aussi souhaitable d'y affecter des moyens conséquents. De plus, pour les moyens ou services ou projets partagés (par exemple les infrastructures de recherche), des modèles économiques devraient être étudiés pour assurer leurs pérennités au sein du nouveau Consortium.

Enfin, le choix d'un directeur délégué au numérique n'était pas attendu en vertu de la loi du 22 juillet 2013. Celle-ci attendait l'élection d'un interlocuteur politique, un vice-président en charge des questions et des ressources numériques. L'USPC a fait la preuve de l'efficacité de son organisation par la mise en place d'actions partagées significatives. Les différents acteurs ont pris le temps de se connaître et de travailler ensemble. Ainsi, pour aller au-delà de projets partagés et afin de définir une politique globale du numérique levier de transformation et conforme aux ambitions générales de la Comue (définies par le bureau et ou le CA par exemple), le comité recommande d'instituer une instance politique de pilotage du numérique.

CONCLUSION

LA SYNTHÈSE DE LA TRAJECTOIRE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

Taille, qualité, stratégie

Constituée pour assurer prioritairement une fonction de coordination territoriale, la Comue USPC s'est rapidement assignée des objectifs académiques visant l'excellence en enseignement, recherche et innovation, tout en promouvant l'interdisciplinarité pour répondre, davantage et mieux, à des questions sociétales. Cette stratégie pertinente fait écho à la taille et au niveau d'excellence du dispositif. Il fait partie des quelques regroupements très complets sur le plan disciplinaire et d'un haut niveau de qualité. Pour le surplus, le pôle Santé de l'USPC est le premier pôle français et le premier partenaire de l'Inserm. Il constitue, sans doute, l'un des tout premiers pôles européens dans ce domaine. La politique de développement visant à fédérer davantage autour de l'Idex est donc non seulement pertinente, mais attendue. Ce choix stratégique, dont le bien-fondé est à la mesure du niveau de qualité du regroupement, a permis une remobilisation réussie après l'arrêt de l'Idex1 pour soumettre et se voir réattribuer ce label (Idex2).

Actions transversales

Privilégiant l'accomplissement des missions académiques, l'USPC a adopté un mode de gestion frugal, flexible et ouvert, ciblé sur le renforcement de l'excellence. Avec une équipe administrative de 15 personnes au niveau central, l'USPC est l'une des Comue les plus légères et décentralisées de France. Son ambition académique ne l'a pas empêchée d'œuvrer en matière de coordination de site. Les outils mis en place pour répondre à cet objectif sont variés. Outre la création d'une plate-forme numérique, ils se matérialisent principalement sous forme de « services partagés » dévolus notamment à : l'encadrement des doctorants, la formation des enseignants, l'apprentissage des langues, l'innovation pédagogique, l'incitation à la soumission à des projets européens, l'entrepreneuriat et l'incubation, la documentation, l'événementiel, etc. Le fonctionnement de ces services et les actions transversales qui en ont découlé, ou qui en ont été stimulées, ont beaucoup souffert de l'arrêt de l'Idex. Des solutions budgétaires ont été provisoirement dégagées pour assurer la poursuite des services partagés, dont le bilan s'avérait très satisfaisant. Sur le plan académique, les programmes interdisciplinaires ont joué un rôle structurant majeur (Idex1) en mobilisant la communauté scientifique sur des enjeux sociétaux : l'USPC envisage judicieusement l'évolution des programmes les plus avancés en structures davantage pérennes et visibles. Le collège des écoles doctorales constitue un autre acquis très important que les parties prenantes souhaitent voir pérennisé. Par ailleurs, la valorisation des ressources remarquables dont l'USPC dispose en documentation et édition requiert une clarification des objectifs stratégiques, à mener dans la perspective de l'ouverture du campus Condorcet en 2019 et du développement du grand équipement documentaire qui en constituera le cœur. Enfin, le dispositif a accru sa visibilité internationale en renforçant son positionnement européen (RRE, CoFund-H2020, ERC...), en développant des partenariats stratégiques hors-Europe et en encourageant la mobilité, qui s'est étendue à des membres du personnel administratif.

Un leadership fort et une grande intelligence collective

Le mode de gouvernance de l'USPC animé par un leadership fort, visionnaire et décisionnel et la structuration en quatre pôles⁹⁸ ont favorisé les actions transversales et les réalisations communes qui se traduit par la volonté, réelle, de continuer à travailler ensemble pour assurer la poursuite des projets et valoriser les acquis, alors même que l'Idex2 ne recouvre pas le périmètre initial. Dégager des solutions en bonne intelligence collective est l'une des marques de l'USPC et l'une des clefs des succès antérieurs. Cultiver cet esprit est capital. L'étendre au-delà de l'exécutif par une communication interne et externe mieux dotée l'est tout autant.

Au cours de la période d'évaluation, cette ouverture réciproque s'est étendue à une implication croissante des organismes de recherche dans les actions concertées et les projets futurs. Elle a stimulé une vraie dynamique de terrain et nourri la remobilisation pour recouvrer le label Idex, cette fois ciblé sur la création de l'Université de Paris⁹⁹.

⁹⁸ 1) Humanités, arts, lettres et langues ; 2) Sciences sociales ; 3) Sciences exactes et technologies ; 4) Sciences de la vie et de la santé.

⁹⁹ Le projet prévoit la fusion des universités *Paris Descartes* et *Paris Diderot* et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université de recherche dotée d'une forte renommée internationale.

LES GRANDS ENJEUX

Réussir la transition

Dans ce moment charnière pour l'USPC, la gestion des affaires courantes peut s'appuyer sur un exécutif stable et régulier (le bureau se réunit chaque semaine et le conseil des membres tous les deux mois). Au-delà, il faudra répondre à des défis d'importance, notamment : quelle coordination territoriale ? Comment valoriser les acquis ? Comment gérer le budget ?

Réussir l'Université de Paris (UP)

Il s'agira d'assurer un alignement parfait entre l'USPC, l'UP et l'Idex2. Les atouts ne manquent pas :

- Les membres de l'USPC ont la volonté de pérenniser les acquis transversaux dans le cadre d'un regroupement à définir (association, consortium).
- La dynamique de fusion (UP) met en avant le projet académique (« *combining Substance with Merging Process* »¹⁰⁰). Elle intègre d'autres facteurs de succès : un *leadership* fort et volontariste ; une vision institutionnelle ; un *branding* puissant et fédérateur, une politique publique incitative.

Idéalement, la dynamique de fusion devrait être couplée à la configuration du paysage post-USPC, qu'il conviendra de dessiner. Ici aussi, la dynamique de projet devra précéder celle de la structuration et de la gouvernance, celles-ci devant servir les missions et non l'inverse. Le doctorat, acquis majeur de l'USPC, est peut-être emblématique à ce sujet. On pourrait ainsi imaginer un doctorat piloté par l'UP et cofinancé par les autres institutions, sous réserve d'identifier l'institution porteuse de la compétence et de l'accréditation. Par ailleurs, la nécessaire recherche de transversalités devra aborder de manière différenciée la problématique des doublons au niveau de l'UP et à celui de la « post-USPC », notamment en valorisant les pépites et en renforçant davantage l'interdisciplinarité et la mutualisation des supports, dont les plates-formes analytiques et technologiques.

LES POINTS D'APPUI

- La Comue rassemble des membres de très haute qualité. Elle assure une couverture disciplinaire quasi complète. Elle héberge un pôle d'excellence en santé de niveau européen voire mondial.
- La Comue cultive une prééminence réussie du projet par rapport à la structure, le premier étant servi par la seconde.
- Sur le plan stratégique, le mode de gouvernance resserré a permis flexibilité, réactivité et adaptation.
- Une cohésion forte et un engagement déterminé caractérisent l'investissement des établissements dans les projets (Idex, actions transversales, services partagés, projets européens...).
- La Comue est porteuse de lieux d'échanges de pratiques et donc d'intelligence collective.
- Des programmes interdisciplinaires riches, à haut potentiel, attestent du niveau d'excellence en matière de recherche et de la prise en charge de questions sociétales par des équipes de très haut niveau.
- Des actions, peu nombreuses, mais de qualité dans le domaine de la vie de campus et de la réussite étudiante ont un impact sociétal positif.

LES POINTS D'ATTENTION

- Un déficit de moyens opérationnels est relevé dans la gestion administrative et financière. Il handicape la bonne mise en œuvre et le suivi des actions (traçabilité ; système d'informations et outils de pilotage ; absence de politique de la qualité...).
- Certaines activités relevant des missions fondamentales des établissements reposent sur un financement par mode projet (Idex) qui fragilise le devenir de la Comue.
- Les partenariats avec le monde socio-économique sont peu développés.
- Certaines activités comme la documentation et le numérique, a priori identifiées comme porteuses, ne sont pas sous-tendues par des objectifs stratégiques.
- La communication interne est insuffisamment dotée en moyens ; elle porte principalement sur des actions et des réussites ponctuelles de l'USPC au détriment d'une communication plus globale sur le projet collectif.

¹⁰⁰ Eastman J. & Lang D. (2001) *Mergers in Higher Education: Lessons from Theory and Experience*. University of Toronto Press Inc., Toronto Buffalo London, 292 p.

LES RECOMMANDATIONS

- Redéfinir rapidement un projet stratégique autour et avec celui de l'Université de Paris, porteuse de l'Idex2, qui permette d'assurer le maintien et l'amplification de la plus-value apportée par l'USPC aux établissements membres.
- Veiller à maintenir la cohésion entre les établissements dans la perspective de la création de l'Université de Paris en clarifiant les liens institutionnels dans un cadre souple et efficace.
- Élaborer un nouveau modèle économique pour les activités transversales et/ou pluridisciplinaires dont le maintien est souhaité par tous, mises en œuvre et gérées par l'USPC afin de les pérenniser au bénéfice des membres de la future coordination territoriale.
- Veiller à une bonne adéquation des moyens de gestion aux objectifs de la future coordination.
- Mettre à profit la confiance générée par le travail en commun et maintenir la capacité de mobilisation pour monter de nouveaux projets interdisciplinaires à visée sociétale, en s'appuyant notamment sur le potentiel SHS présent au sein de la Comue.
- Veiller à conserver la plus-value apportée par le collège des écoles doctorales, notamment l'offre de formation et l'accompagnement des doctorants, et ceci quelle que soit l'évolution des conditions de délivrance du doctorat.

LISTE DES SIGLES

A

ABES	Agence bibliographique de l'Enseignement Supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL/SHS	Arts, lettres, langues et sciences humaine et sociales
ANR	Agence nationale de la recherche
AP-HP	Assistance publique – Hôpitaux de Paris

B

BIUS	Bibliothèque interuniversitaire et santé
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CED	Collège des écoles doctorales
CFDip	Centre de formation des doctorants aux initiatives professionnelles
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
CIN	Conseil interuniversitaire national argentin
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	Doctorat
Déclic	Découvre, Explore, Construis ta Licence
Daf	Direction des affaires financières
DBU	Direction des bibliothèques universitaires
DGS	Directeur général des services
DIM	Domaine d'intérêt majeur
DSIRN	Département système d'information et ressources numériques
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHESP	Ecole des hautes études en santé publique
ENSAPVS	Ecole nationale supérieure d'architecture Paris – Val de Seine
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European research council</i>
ESPÉ	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche

F

FMSH	Fondation Maison des Sciences de l'Homme
FSDIE	Soutien aux initiatives étudiantes à travers un fonds <i>ad hoc</i>

FTLV	Formation tout au long de la vie
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GED	Grand équipement documentaire
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
H	
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
I	
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IHU	Institut hospitalo-universitaire
iLumens	Laboratoire universitaire médical d'enseignement basé sur les technologies numériques et de simulation
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Ined	Institut national d'études démographiques
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INSPIRE	<i>Interdisciplinarity and experience for doctoral training of International Researchers in Paris</i>
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
IRD	Institut de recherche pour le développement
IST	information scientifique et technique
L	
L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
M	
M	(LMD) Master
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MIEM	Mobilité internationale entrante en master
MIRES	Mobilité internationale sortante en master
N	
NCU	Nouveaux cursus à l'université
NUS	<i>National University of Singapore</i>
O	
OST	Observatoire des Sciences et Techniques
P	
PAQVEPS	Plan d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de promotion sociale
PaRéO	Passeport pour Réussir et s'Orienter
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat CréaJ IDF
Perl	Pôle d'élaboration de ressources linguistiques
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRI	Programmes interdisciplinaires internes
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RRE	(Programme) Réseau Recherche Europe
S	
Sapiens	Service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique

Satt Société d'accélération du transfert de technologies
SDSI Schéma directeur du système d'information
SHS Sciences humaines et sociales
SRESRI Schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation
Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

T

Tice Technologie de l'information et de la communication pour l'enseignement
TGIR Très grande infrastructure de recherche

U

UE Unité d'enseignement
UEL Unité d'enseignement libre
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
USPC Université Sorbonne Paris Cité

V

VP Vice-président

OBSERVATIONS DU PRESIDENT

Université Sorbonne Paris Cité
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 24 avril 2019

Réponse de la ComUE USPC au rapport d'évaluation du HCERES

Madame, Monsieur,

L'administrateur provisoire et la Directrice Générale des Services de USPC, de même que l'ensemble des présidents et directeurs des neuf établissements membres, tiennent à remercier le comité de visite HCERES, en particulier son président, pour la qualité du rapport d'évaluation et la justesse des remarques et recommandations. La visite ayant eu lieu courant septembre 2018, les quelques éléments de réponse qui sont formulés dans cette lettre visent pour l'essentiel à faire le point sur les principales évolutions qui se sont produites depuis, leurs conséquences pour la reconfiguration en cours du consortium mais aussi les questions qui ne sont plus d'actualité.

En premier lieu, le comité a amplement raison de souligner que la création de l'université de Paris, désormais effective depuis la parution du décret n° 2019-209 le 20 mars 2019, « sous-tend une évolution du triptyque UP-IdEx-USPC vers le futur UP-IdEx-Consortium nouveau » (p. 13). L'IdEx a été reconquise sur la base d'un projet collectif dans lequel chaque établissement a accepté de se positionner au sein ou en dehors de l'université fusionnée pour faciliter la création d'une structure agile, susceptible de prendre forme rapidement tout en minimisant les redondances dont fait état le rapport et en accentuant au contraire les forces en recherche aux niveaux européen et mondial, notamment dans le domaine des humanités et des sciences sociales, dont l'importance et la diversité sont quelque peu minorées dans le rapport. Il n'est donc pas tout à fait exact d'écrire, ainsi qu'on peut le lire à la page 10 que « le second IdEx rassembl[e] un nombre restreint d'établissements en vue d'une fusion créant la nouvelle *'université de Paris'* », car l'initiative, et sa réussite, sont le fruit d'une démarche collective, qui a procédé par itération et s'est matérialisée dans des configurations successives avant d'aboutir à celle qui semblait la meilleure.

De ce point de vue, la COMUE aura joué un rôle très important dans le processus de transformation qui a permis de passer de l'IdEx 1 à l'IdEx 2. Les neuf établissements fondateurs, portés par un *affectio societatis* qui ne s'est pas démenti au fil des ans malgré les nombreux soubresauts, ont décidé de poursuivre un projet commun sous la forme d'une alliance prenant la forme juridique d'un rapprochement rendu possible par l'ordonnance du 12 décembre 2018. Les modalités de gouvernance en seront plus légères, puisque si un conseil des membres, placé sous la responsabilité d'un délégué général, continuera à rassembler les chefs d'établissement, il sera secondé par des groupes opérationnels de vice-présidents et par des comités de suivi *ad hoc*, sollicités en fonction des sujets à traiter et rassemblant en tant que de besoin des représentants des usagers aussi bien que du personnel administratif ou des chercheurs et enseignants-chercheurs. Les problèmes concernant le rôle respectif des conseils, des directeurs délégués ou des vice-présidents, mis en exergue dans le rapport, seront donc de ce fait considérablement réduits par un fonctionnement agile en mode projet, qui nécessitera à l'inverse un engagement plus volontariste des établissements.

A ce sujet, il convient de noter que les remarques sur l'action des directeurs délégués, leur positionnement par rapport au bureau et leur niveau d'information, sont entachées d'inexactitudes. Les directeurs délégués étaient réunis régulièrement (une fois par mois) par le président de USPC, les comptes rendus leur étaient systématiquement transmis, et leur participation aux réunions hebdomadaires du bureau était requise dès lors qu'un sujet à l'ordre du jour avait trait à leur périmètre d'action. Pour frugale que la composition de l'équipe de direction ait pu paraître aux yeux du comité de visite, la coordination de l'action entre ses différents acteurs était bien réelle, et le relais que les services partagés ont pu constituer auprès des acteurs de terrain a contribué à faire connaître l'action d'USPC. Pour autant, ainsi que le souligne le rapport (pp. 16-17 notamment), un effort devra être fait à l'avenir pour améliorer la communication en direction des étudiants et des personnels administratifs, a fortiori lorsque la nouvelle structuration en alliance se déclinera en actions dans le contrat de site quinquennal rénové voulu par le Ministère.

Plus généralement, se pose désormais la question de la transition d'une marque à une autre : la relative notoriété dont jouit aujourd'hui l'acronyme « SPC » incite à la préserver, même si le collectif qu'il représente ne constituera plus un EPSCP mais une alliance. Certaines actions emblématiques de la vie de campus développées au fil des années, telle que le festival des idées Paris, ou la présence de (U)SPC à l'international, notamment à Singapour ou en Argentine, nécessitent de capitaliser sur les acquis de la période passée, tout en déterminant la bonne articulation entre la marque « université de Paris », appelée à avoir rapidement un fort impact, celle des autres établissements et l'écosystème « SPC ».

Frédéric Dardel
Administrateur provisoire



REMERCIEMENTS

Les membres du comité d'experts adressent leurs chaleureux remerciements aux autorités et membres de l'Université Sorbonne Paris Cité pour leur disponibilité et leur accueil. Nous souhaitons étendre notre reconnaissance à toutes les parties prenantes extérieures à l'USPC. Nous avons bénéficié d'un accès libre aux données et informations, d'échanges riches, transparents et fructueux. Que toutes et tous en soient remerciés.

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue USPC a eu lieu du 11 au 13 septembre 2018. Le comité d'experts était présidé par Monsieur Bruno Delvaux, recteur honoraire, Université catholique de Louvain (UCL), Belgique.

Le comité est composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- Madame Martine Beurton, ancienne directrice générale des services de CentraleSupélec ;
- Madame Isabelle Girerd-Potin, professeure des universités en sciences de gestion, vice-présidente vie de campus de la Comue Université Grenoble Alpes, ancienne vice-présidente chargée de la réussite en licence, de l'orientation et de la vie universitaire à l'université Pierre-Mendès-France ;
- Madame Sylvie Négrier, professeure des universités-praticien hospitalier, ancienne directrice générale du Centre Léon Bérard ;
- Monsieur Olivier Perlot, ancien vice-président université numérique de l'université de Reims Champagne-Ardenne, co-fondateur et secrétaire de l'association des vice-présidents numériques ;
- Monsieur Marc Romainville, professeur ordinaire en sciences de l'éducation, responsable du service de pédagogie universitaire de l'université de Namur ;
- Monsieur Mathieu Schneider, maître de conférences HDR en musicologie, vice-président culture, sciences en société à Unistra ;
- Monsieur Thomas Thuillier, doctorant et attaché temporaire d'enseignement et de recherche en droit public, ancien vice-président chargé de la vie étudiante à l'université de Tours ;
- Madame Catherine Xuereb, directrice de recherche au CNRS en génie des procédés, ancienne vice-présidente du conseil scientifique de l'INP Toulouse.

Stéphane Onnée, conseiller scientifique, Émilie Brière et Marie Salaün, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

