

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 21/02/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel COSNARD, Président

Au nom du comité d'experts² :

Marc GONTARD, 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

I. Introduction	2
1 / Caractérisation	2
2 / Réussir la mutation de l'université	2
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	4
1 / Le positionnement institutionnel, Entre enracinement et devenir : une trajectoire instable	4
2 / La stratégie de développement et de partenariats.....	4
a / Des partenariats interuniversitaires à consolider :	4
b / Des collectivités qui accompagnent fortement le projet de campus Nation et avec lesquelles les partenariats méritent d'être poursuivis et renforcés.....	5
c / Des partenariats actifs dans le domaine de la recherche :	5
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement	6
1 / L'organisation interne de l'établissement : à la recherche d'un dispositif de gouvernance partagée	6
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique : un consensus difficile à trouver	7
3 / Un pilotage à renforcer pour mieux affirmer une stratégie et accompagner sa mise en œuvre.	8
a / Un système d'information offrant peu de capacités d'analyse et de prospective, pénalisant une programmation pluriannuelle dans les services.	8
b / Une démarche de dialogue de gestion bien installée qui a cependant besoin de s'enrichir d'analyses de gestion.....	8
4 / Des fonctions de pilotage inégalement organisées.....	9
a / Une gestion quotidienne des ressources humaines bien organisée mais fragile, concernant les recrutements et la stabilisation des personnels	9
b / Des procédures et des liaisons interservices à améliorer pour accompagner le maintien d'une situation financière saine	10
c / Les projets immobiliers : de véritables atouts de développement pour l'établissement.	10
IV. La recherche et la formation :	11
1 / La politique de la recherche : de très bons résultats en appui sur d'excellentes unités, à internationaliser davantage et à organiser dans les nouveaux contextes.....	11
2 / Politique en matière de formation initiale et continue : vers un pilotage consolidé et une stratégie d'établissement ambitieuse	13
a / L'innovation pédagogique et l'apprentissage des langues : un potentiel à développer à l'échelle de l'université	13
b / L'enseignement à distance : un développement nécessaire et attendu.....	14
c / La formation tout au long de la vie : un enjeu prioritaire pour développer des ressources propres et répondre aux besoins de la cité.....	14
3 / Lien entre recherche et formation	15
4 / La documentation	16
V. La réussite des étudiants	17
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	17
a / Des dispositifs d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle à améliorer	17
b / La mission réussite : une initiative forte à soutenir et des outils de suivi et d'évaluation à mettre en place.	17
c / L'accompagnement dans l'insertion professionnelle	18
d / Une action en faveur du handicap qui porte ses fruits	19
2 / De la vie étudiante à l'expérience étudiante	19

3 / La participation des étudiants à la gouvernance	20
VI. La valorisation et la culture scientifique.....	21
1 / Une valorisation des résultats de la recherche	21
2 / Diffusion, enrichissement du patrimoine et développement de la culture scientifique et technique : Une politique de publication et d'édition exemplaire mais une diffusion de la culture scientifique à structurer.....	22
VII. Les relations européennes et internationales.....	23
Un bon potentiel à mieux exploiter.....	23
VIII. Conclusion : un tournant historique	25
1 / Points forts	25
2 / Points faibles	26
3 / Recommandations.....	26
IX. Annexe : Comue USPC	27
1 / Caractérisation du territoire.....	27
2 / Structuration de la coordination territoriale Université Sorbonne Paris Cité (USPC)	27
X. Liste des sigles	28
XI. Observations du président	32
XII. Organisation de l'évaluation	33

I. INTRODUCTION

1 / CARACTÉRISATION

L'université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 est une université sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). L'établissement a été créé en 1970 par le décret n°70-246 du 21 mars 1970 relatif à la mise en place des universités. Cependant, son histoire est bien plus ancienne puisque remontant à la faculté des lettres de l'université de Paris, créée sous sa forme moderne par le décret du 17 mars 1808 et organisée par l'arrêté du 6 mars 1809.

L'université Sorbonne Nouvelle, en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche Île-de-France est membre de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC).

En 2016-2017, elle compte 16 265 étudiants, qui représentent environ 13,4 % de la population de la Comue USPC et environ 2,4 % au niveau de la région Île-de-France ; le taux de boursiers est de 23 % et le taux de féminisation de 76 %.

Les 722¹ enseignants-chercheurs (EC) de l'université Sorbonne Nouvelle, soient 447 titulaires et 275 contractuels, sont accueillis dans 19 équipes d'accueil (EA) et 8 unités mixtes de recherche (UMR). L'université compte 5 écoles doctorales et 5 composantes dont l'école supérieure d'interprètes et de traducteurs (Esit) et l'institut des hautes études de l'Amérique latine (IHEAL).

635 personnels de soutien et de support (Biatss), dont 398 titulaires et 237 non-titulaires, contribuent au fonctionnement quotidien des différents services.

L'université est actuellement localisée sur 10 sites géographiques, répartis dans Paris pour une surface totale de 36 937 m² dont les sites Censier (5^{ème}), site Bièvre (5^{ème}), site Sorbonne/Montagne Sainte Geneviève (5^{ème}), Rue Saint Guillaume (7^{ème}), place du Maréchal de Tassigny (16^{ème}) et rue des Bernardins (5^{ème}). Suite aux projets immobiliers en cours, les activités seront regroupées sur trois pôles : Sorbonne-Quartier latin (Sorbonne, Maison de la recherche, institut du monde anglophone), le campus Nation et le campus Condorcet.

En 2016, son budget était de 121 M€, répartis comme suit : 85 225 135 € de masse salariale, 23 521 550 € de dépenses de fonctionnement et 6 584 891 € de dépenses d'investissement.

La précédente évaluation de l'établissement par l'AERES a fait l'objet d'un rapport publié en décembre 2013.

2 / RÉUSSIR LA MUTATION DE L'UNIVERSITÉ

Détentrice, en partage, de la marque « Sorbonne », l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3, qui bénéficie de son implantation au cœur du Quartier Latin, est l'une des grandes universités françaises en arts, lettres et langues (ALL), domaines dans lesquels elle s'est fait reconnaître par ses activités de recherche, ses résultats aux concours de recrutement (dont l'agrégation) et par son classement international qui en fait, en 2018, la 1^{ère} université française et 25^{ème} mondiale en langues vivantes². En région Île-de-France, elle doit néanmoins affronter la concurrence des universités Paris-Sorbonne, Paris 8 Vincennes – Saint-Denis et Paris Nanterre, sans compter les zones de recouvrement disciplinaires avec les universités Paris Descartes et Paris Diderot, au sein même de la Comue USPC, dont elle est membre fondateur. Trouver un bon positionnement qui préserve l'étiquette, liée au nom « Sorbonne Nouvelle », historiquement attachée au Quartier Latin et à un certain démarquage avec Paris-Sorbonne, apparaît comme un des défis majeurs qui se posent aujourd'hui à l'établissement.

La période 2014-2018 correspondant au contrat de l'établissement avec son ministère de tutelle a été marquée par des événements dont le retentissement sur le personnel et les étudiants reste sensible. D'abord, en avril 2016, la non-reconduction de l'Initiative d'excellence (IdEx) dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA1), attribué en 2012 à l'USPC, met un frein à la réalisation et au financement d'actions innovantes, issues d'une réflexion partagée sur des choix stratégiques. Ensuite, fin 2017, l'arrêt du projet de fusion avec les universités de Paris Descartes et Paris Diderot impacte à nouveau la stratégie collective de développement, d'autant plus que la reconfiguration de la Comue USPC³, qui intègre désormais un nouvel IdEx « Université de Paris 2019 », prévoit aujourd'hui une fusion d'établissements (Paris-Descartes et

1 Source : Bilan social 2016

2 : Qs World University Rankings

3 : Annexe p. 26.

Paris-Diderot) en association avec l'institut de physique du globe de Paris (IPGP)⁴, projet auquel n'a pas souhaité adhérer l'université Sorbonne Nouvelle.

Enfin, le déménagement prévu pour 2019 qui regroupe l'université sur trois campus, Quartier Latin, Nation, Condorcet, génère de l'inquiétude auprès d'une partie du personnel qui craint de ne pas se retrouver dans la disposition et les surfaces des nouveaux lieux de travail : habitudes de voisinage, emplacement et taille des bureaux... Pourtant ce redéploiement apparaît comme une chance historique aux yeux de la présidence. Non seulement des bâtiments neufs, à l'architecture bien pensée, vont recentrer la nouvelle université dont la dispersion, sur les dix sites actuels, incite au repli disciplinaire des lieux de formation et des unités de recherche. Le territoire de l'université s'étendra désormais du Quartier Latin au 12^{ème} arrondissement et jusqu'à la périphérie nord d'Aubervilliers. Le prochain contrat sera donc l'occasion pour l'établissement de faire de ce redéploiement une opération structurante lui permettant de resserrer services et composantes et de promouvoir l'intercommunication et l'interdisciplinarité sur un territoire élargi avec lequel elle avait peu de liens.

Enfin un dernier défi, face auquel se trouve l'université, est la baisse de ses effectifs dans certaines disciplines (diminution de 8 % sur les cinq dernières années), qui interroge l'attractivité des formations en licence. Manque d'interdisciplinarité, malgré la conversion tardive au système majeure/mineure adopté depuis longtemps par d'autres universités ? Professionnalisation insuffisante hors des débouchés académiques traditionnels, exception faite de quelques secteurs (Français langue étrangère, Arts et médias) ? Autant de questions qui se posent également dans le domaine de la valorisation de la recherche, auxquelles devra répondre le prochain contrat.

Lors de sa visite sur site, le comité s'est donc penché plus particulièrement sur le dispositif de gouvernance et ses moyens de pilotage pour mieux comprendre les choix stratégiques de l'université, sur la structure de l'offre de formation, sur la valorisation de la recherche et ses liens avec le monde socio-économique, sur son dispositif d'internationalisation et sur la stratégie de communication propre à assurer la défense et la promotion de la marque Sorbonne Nouvelle dans la nouvelle configuration de son environnement.

Or, sur un certain nombre d'enjeux qui nécessitent des mesures concrètes, le rapport d'autoévaluation (RAE), voté par le conseil d'administration (CA), ne fournit pas toutes les réponses souhaitables. Ce document de 94 pages (sans les annexes), de bonne présentation, qui a mobilisé les forces vives de l'université et permis une meilleure conscience de l'établissement, reste plus descriptif qu'analytique, avec peu d'indicateurs chiffrés. En outre il est apparu parfois en décalage avec la réalité du terrain perçue par le comité lors de la visite ce qui peut s'expliquer par la vacance de la fonction de directeur général des services (DGS) pendant plusieurs mois. De plus le comité reconnaît que la préparation de la visite a été perturbée par un mois de blocage de l'établissement et de deux semaines de fermeture administrative.

4 : L'IPGP sera une composante de la nouvelle université tout en conservant sa personnalité morale.

II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

1 / LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL, ENTRE ENRACINEMENT ET DEVENIR : UNE TRAJECTOIRE INSTABLE

Élue en décembre 2014, l'équipe présidentielle s'est d'abord fortement impliquée dans la Comue USPC (décret du 30 décembre 2014) qui faisait suite au Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Sorbonne Paris Cité, porteur de l'IdEx PIA1, attribuée en février 2012. L'un des objectifs majeurs de l'IdEx était la mise en place d'une université pluridisciplinaire unifiée résultant de la fusion de huit établissements dont les universités Sorbonne Nouvelle – Paris 3, Paris Descartes et Paris Diderot. Le rapprochement entre ces établissements s'étant orienté vers un processus de convergence lente, fondée sur des projets communs, plutôt que sur une volonté partagée de fusion, le jury international a pris la décision d'interrompre l'IdEx en 2016, en raison du manque d'intégration organisationnelle des établissements support⁵.

Dans le courant de l'année 2017, l'USPC s'oriente alors vers un nouveau projet d'université de recherche intensive, validé par l'attribution d'un nouvel IdEx, PIA3, dont sera porteuse l'« Université de Paris » après sa création en 2019.

Dans ce contexte, le positionnement de l'université Sorbonne Nouvelle reste difficile. D'abord partenaire d'un projet de fusion validé par le conseil d'administration (CA) mais avec l'opposition du conseil académique (Cac), l'université s'est trouvée partagée entre une volonté d'évolution, liée à la stratégie collective de la Comue et le désir d'assumer son enracinement dans ses disciplines d'origine. La réorientation de la Comue autour d'une université cible, de recherche intensive, a conduit la présidence à sortir du nouveau projet de fusion qui ne répondait plus à certaines de ses priorités malgré l'excellence de ses unités de recherche.

Le positionnement actuel de l'université Sorbonne Nouvelle consiste donc à revendiquer une certaine autonomie dans le cadre d'un partenariat privilégié avec une Comue, elle-même en voie d'évolution, qui pourrait à terme disparaître ou laisser place à un consortium sans décret, gérant le conventionnement à l'IdEx des établissements partenaires, avec des retombées pour l'université, qui restent pour l'heure à préciser. Le risque d'isolement est moindre si une synergie peut se construire autour des domaines arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales (ALL/SHS) avec, notamment, des établissements comme l'université de Paris 13, l'institut d'études politiques de Paris, la fondation maison des sciences de l'Homme (FMSh), l'institut national des langues et civilisations orientales (Inalco), en partenariat avec l'institut national des sciences humaines et sociales (INSHS) du centre national de la recherche scientifique (CNRS). Le recentrement sur ses disciplines d'origine, au lieu d'être perçu comme la manifestation d'un certain conservatisme, lui permettrait ainsi de promouvoir des humanités ouvertes et renouvelées (humanités numériques) et de profiter au mieux du réaménagement sur ses 3 nouveaux campus, donnant une image en devenir de l'université.

2 / LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS

a / Des partenariats interuniversitaires à consolider :

Au plan académique, la stratégie de développement de l'université Sorbonne Nouvelle, pour le contrat 2014-2018, s'est surtout concentrée sur ses relations avec la Comue USPC. Dans cette configuration, l'université Sorbonne Nouvelle a pu bénéficier des actions partagées de l'USPC, dynamisées par l'IdEx PIA1, en matière de politique de formation, de programmes de recherches interdisciplinaires, de soutien à la valorisation (Satt IDF Innov), de politique de vie étudiante et de relations internationales (convention et installation d'antennes à Singapour, Sao Paulo et Buenos Aires, avec l'apport du réseau de l'IHEAL).

La nouvelle reconfiguration de la Comue autour d'un projet porteur de l'IdEx « Université Paris 2019 », et l'abandon par l'université Sorbonne Nouvelle du projet de fusion (Cf. infra), vont contraindre l'établissement à réajuster ses partenariats en fonction de l'évolution même de la Comue et de sa possible transformation en un simple dispositif de coordination territoriale dont les modalités d'association avec la future université de Paris, porteuse de l'IdEx, demandent à être précisées.

Un autre type de partenariat favorable au développement des SHS est le redéploiement sur le campus Condorcet de l'IHEAL, du Creda, de l'IdA et de la bibliothèque Pierre Monbeig (BPM), liés aux recherches sur les Amériques, qui bénéficieront des interactions avec les 10 établissements et les 50 unités de recherche

5 : Lettre du 17 janvier 2018, op. cit. « Ces choix n'ont convaincu ni le jury international des IdEx, qui n'a pas remis en cause la puissance académique du regroupement mais qui a pointé en 2016 le manque d'intégration organisationnelle et institutionnelle (...) »

membres de l'établissement public administratif (EPA) « Cité des humanités et sciences sociales », destiné à devenir un pôle d'excellence international de recherches en SHS.

b / Des collectivités qui accompagnent fortement le projet de campus Nation et avec lesquelles les partenariats méritent d'être poursuivis et renforcés

La Ville de Paris et la Région Île-de-France sont attentives aux projets de l'université Sorbonne Nouvelle et s'investissent fortement dans le succès du projet immobilier du campus Nation, à la fois par un important soutien financier et par de nombreuses mesures d'accompagnement. L'université a tout intérêt à entretenir et à renforcer les liens avec ces collectivités dont elle partage les objectifs stratégiques et qui lui permettront de s'intégrer pleinement dans son territoire.

La Ville de Paris, qui voit nombre de ses établissements d'enseignement supérieur s'éloigner en périphérie, s'est mobilisée aux côtés de l'université pour que le nouveau campus puisse trouver sa place au sein de la cité. Alors que la livraison des bâtiments est désormais proche, la mairie du 12^{ème} arrondissement met en place diverses initiatives pour faciliter l'intégration des étudiants dans le nouveau quartier (transports⁶, logements, culture, etc.) et préparer les habitants (curieux, voire inquiets au départ) à cette installation, avec l'organisation de réunions publiques et de visites de chantier. L'extension du périmètre de revitalisation des activités commerciales doit permettre d'accompagner la mutation du quartier au plus près des besoins des étudiants.

L'université Sorbonne Nouvelle, « université citoyenne » (telle qu'elle se présente aux habitants riverains) partage avec la Ville de Paris des priorités qui ont conduit à développer une vie étudiante et une vie de campus fondées sur la notion d'expérience étudiante (Cf. supra).

Le comité estime que l'installation d'un campus de cette envergure sur ce territoire est l'occasion d'ouvrir davantage l'université à la population (accès aux équipements culturels, à la bibliothèque), et de favoriser l'engagement des futurs étudiants dans le tissu associatif (soutien scolaire, intergénérationnel, etc.).

La Région, avec un financement de 20M€ au titre du Contrat de plans État-Région (CPER), apporte un soutien important à la réalisation du campus Nation. Toutefois, hormis cette opération (décidée de longue date et confirmée par le nouvel exécutif régional), force est de constater que l'université a insuffisamment saisi les opportunités offertes par les nouvelles orientations de la politique régionale depuis 2016 : en matière d'appels à projets recherche, de diffusion de la culture scientifique, de cordées de la réussite, de soutien à la création au titre de la politique culturelle, etc. Le comité observe que toutefois, grâce aux aides régionales et avec l'appui du CFA Formasup, le nombre d'étudiants en apprentissage, a pu passer de 37 en 2014 à 78 en 2018. C'est pourquoi il recommande un rapprochement plus étroit pour un partenariat plus décisif avec la Région.

c / Des partenariats actifs dans le domaine de la recherche :

Le fait d'avoir établi des liens entre la plupart des laboratoires et des institutions culturelles de premier plan, est un point fort de l'établissement (musées, théâtres, fondations, grandes bibliothèques). L'obtention de deux laboratoires d'excellence (LabEx)⁷ a, en outre, permis le développement de partenariats importants avec des unités SHS de la Comue, puis, en France et à l'étranger, la production de brevets, en sciences du langage appliquées, ainsi que la création d'une chaire internationale en linguistique (au sein du LabEx EFL), avec professeurs invités des États-Unis et de Pays-Bas, notamment.

La stratégie de développement de partenariats internationaux privilégiés (décision de l'établissement, 2015), a été suivie d'effets, au sein de la Comue USPC, pour ce qui est des études doctorales (Singapour, Chine, Royaume-Uni), avec des résultats tout à fait significatifs, notamment, des contrats de recherche financés. Les liens de l'université Sorbonne Nouvelle avec l'Italie sont également très actifs : 1^{er} rang des thèses en co-tutelle ; délégation du GIS Collex, études italiennes, information scientifique et technique ; activités de l'université franco-italienne.

L'université Sorbonne Nouvelle, eu égard à son potentiel en ALL-SHS, a choisi de se repositionner en partenaire de la future université de recherche intensive pour préserver ce potentiel qu'elle estimait menacé par de nombreuses zones de recouvrement avec Paris Descartes et Paris Diderot. Elle devra néanmoins veiller, en tant

6 : Aménagement du parvis avec parking pour vélos, extension du réseau des pistes cyclables autour du campus Nation, échanges avec la RATP pour le maintien et le renforcement de la fréquence de bus entre Nation et Montagne Sainte-Geneviève.

7 : EFL (*Empirical Foundations of Linguistics*) regroupe 13 unités de recherche. Établissement porteur : université Sorbonne Nouvelle.

ICCA (Industries Culturelles et Création Artistique. Numérique et internet) regroupe 8 unités de recherche. Établissement porteur : université Paris 13, université Sorbonne Nouvelle, établissement partenaire.

que « partenaire privilégié » de l'université de Paris, à mobiliser ses chercheurs et enseignants-chercheurs sur des partenariats avec la future faculté des SHS, mais également, plus largement, via les ANR et ANR/DFG⁸, avec les groupements d'intérêt scientifique (Gis) (sur le campus Condorcet), les GDRI, et tout autre programme d'envergure, en particulier avec le CNRS, via les 8 UMR partagées par l'établissement.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

1 / L'ORGANISATION INTERNE DE L'ÉTABLISSEMENT : À LA RECHERCHE D'UN DISPOSITIF DE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Si le RAE défend l'idée que « l'organisation interne de la Sorbonne Nouvelle répond à un projet de gouvernance participatif et fédérateur »⁹ certaines nuances sont à apporter à cette affirmation. Certes le dispositif retenu correspond bien au projet, avec une équipe présidentielle qui, en plus des trois vice-présidents (VP) statutaires, élus par leur conseil et commissions (CA, CR, CFVU¹⁰), compte sept vice-présidences fonctionnelles, pourvues de lettres de mission. Ont été ainsi créées par le président, une vice-présidence chargée des personnels et du dialogue social, une vice-présidence chargée de la vie étudiante et de l'action culturelle, une vice-présidence chargée des ressources numériques et des pédagogies innovantes, une vice-présidence chargée de l'immobilier, une vice-présidence déléguée aux relations internationales et européennes et une vice-présidence chargée des finances (le poste était vacant au moment de la visite du comité). Pour la première fois, à l'université Sorbonne Nouvelle, un vice-président chargé de la vie de l'établissement est issu du corps des Biatss et une vice-présidente étudiante participe à toutes les réunions de l'équipe de direction qui ont lieu une fois par semaine, avec la direction générale des services (DGS). À cette équipe s'ajoutent deux chargés de mission : égalité homme-femme et suivi et développement de l'alternance. Si ces vice-présidences déléguées, destinées à travailler de concert avec les différentes directions, sont censées fluidifier les relations entre le politique et l'administratif, le risque existe toutefois d'un sentiment de dépossession de la part des services, lorsque l'articulation entre le politique (VP) et l'administratif (chef de service) est mal comprise. Le comité recommande donc d'y veiller.

Le Conseil d'administration (CA) intègre quatre commissions qui préparent et discutent des projets de l'exécutif : les commissions des emplois, du budget, des locaux et des structures.

Le Conseil académique (Cac) présente la particularité d'avoir un président, différent du président de l'université. Cette disposition, inscrite dans le règlement intérieur, avait pour but d'instaurer un meilleur fonctionnement démocratique des instances, avec une possibilité de contre-pouvoir instituée par ce choix d'un système bicaméral. Dans les faits, ce dispositif a montré ses limites en créant une opposition parfois vive entre le CA (qui avait voté le projet de fusion) et le Cac, à l'origine d'une motion violente contre la fusion, de même qu'en janvier 2017, le Cac se prononce pour la création d'un institut de formation tout au long de la vie (FTLV), qui donne lieu à un rejet de la part du CA. Ce système, par les tensions qu'il peut ainsi générer, ne contribue pas à fédérer les personnels comme le souligne le RAE.

À noter également, une autre particularité dans le fonctionnement des conseils centraux, l'élection d'un bureau composé de membres élus du CA et du Cac qui participe à l'élaboration des ordres du jour, soumis ensuite aux directeurs de composantes.

Parmi les cinq composantes de l'université, l'IHEAL et l'Esit ont des fonctionnements spécifiques, très différents des unités de formation et de recherche (UFR) et on ne peut que souligner la réussite d'une école professionnelle comme l'Esit¹¹ qui se situe au plus haut niveau dans la formation des traducteurs et interprètes. De même, l'IHEAL vient de se voir notifier l'attribution d'un master conjoint *Erasmus Mundus*¹², par la Commission Européenne.

Les directeurs de composantes sont réunis une fois par mois par la présidence. Des réunions élargies, une fois par trimestre, intègrent les directeurs de départements et d'unités de recherche. Les UFR se considèrent davantage comme des unités de gestion que de décision. Elles ne disposent, ni de tableaux de bord, ni de contrats objectifs et de moyens. Dès lors, le pilotage de ces composantes se ramène le plus souvent à la reconduction de l'existant, en matière d'emplois et de budget. Dans un tel contexte, le comité estime que l'établissement doit veiller à une politique de répartition des moyens permettant de pallier les difficultés des composantes sous-encadrées et de les accompagner dans l'évolution de leur offre de formation.

8 : Appels à projets générique franco-allemands proposés par l'ANR et la *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG).

9 : RAE, P. 10 : « Des instances et des circuits de décision qui impliquent la communauté de l'établissement. »

10 : CA – Conseil d'administration ; CR – Commission de la recherche ; CFVU – Commission de la formation et de la vie universitaire.

11 : voir supra, P. 17.

12 ; Master Laglobe (*Latin America and Europ in a Global World*) avec les universités de Salamanque et de Stockholm.

Le président de l'université préside toutes les réunions du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) consulté régulièrement sur les grands projets de l'université, notamment le déménagement sur les trois nouveaux sites.

Le déménagement sur le site Nation et le regroupement des trois UFR dans une structure différente de celle du site de Censier, devrait être l'occasion, pour l'université, d'amener ces composantes à travailler davantage en interaction et à développer un vrai pilotage stratégique, de manière à répondre le mieux possible à un projet de gouvernance partagée. Il n'en reste pas moins que leur coupure avec les unités de recherche regroupées sur le campus du Quartier Latin (Maison de la recherche) risque de poser un autre type de problème auquel le comité conseille d'être très attentif.

2 / LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ÉLABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATÉGIQUE : UN CONSENSUS DIFFICILE À TROUVER

Si l'organisation interne de l'établissement tend vers un mode de gouvernance « participatif et fédérateur », le comité considère qu'il reste une marge de progrès dans l'appropriation et le partage du projet stratégique. Ainsi les hésitations entre fusion et autonomie relèvent en partie d'une opposition entre le CA et le Cac, opposition dont la présidence tente de se sortir par la recherche d'un consensus interne. Dans cette perspective, la décision de se retirer du projet d'université de recherche intensive a bien été présentée par le président en assemblée générale, mais non soumise au vote des conseils¹³, ce qui a pu générer une réaction critique d'une partie du personnel.

Par ailleurs, le refus du CA de voter à trois reprises le budget 2018, même si le dernier vote n'a pu avoir lieu faute de quorum, témoigne de tensions au sein même du conseil, dont la cause ne relève pas seulement d'un manque de préparation du cadrage financier¹⁴.

L'absence d'adhésion d'une partie du personnel au projet stratégique a également pour origine une communication souvent défaillante entre les services, d'une part, et les composantes, d'autre part. Ce manque de fluidité de l'information, qui nuit à une bonne gouvernance, est en partie la conséquence d'une insuffisance d'indicateurs fiables, capables d'apporter une vision objective des données de l'établissement et de permettre aux services comme aux composantes de réagir en fonction de ces données. La tendance, en l'absence de tableaux de bord et d'outils de pilotage pourvus d'une bonne interopérabilité des logiciels de gestion, est donc à l'isolement, au repli, à la reproduction, plus qu'au partage et à l'innovation.

La chance de l'université Sorbonne Nouvelle réside dans sa reconfiguration prochaine qui peut être l'occasion d'une restructuration réellement innovante. Le projet immobilier, que la VP Patrimoine s'active à faire partager à l'ensemble des personnels et usagers, est l'occasion de réunir dans la nouvelle Maison de la recherche, les écoles doctorales (ED) et les unités de recherche avec la Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DirVED), à proximité de la présidence et de la Direction des ressources humaines (DRH). Les UFR, avec leurs espaces de formation et de documentation, seront regroupées sur le campus Nation où des zones de travail collaboratif et des infrastructures ALL seront mises à disposition : grand amphithéâtre, salle de spectacle modulable, salle de cinéma, studio radio et plateau TV, etc. Enfin sur le campus Condorcet, la future « Cité des humanités et Sciences sociales » dont l'université Sorbonne Nouvelle est membre avec une dizaine d'autres établissements, seront localisés l'IHEAL, le centre de recherche et de documentation sur les Amériques (Creda), l'institut des Amériques (IdA) et la bibliothèque Pierre Monbeig (BPM), spécialisée en SHS. Le comité y voit l'occasion pour l'université, dans une configuration, resserrée et novatrice, de répondre à ses ambitions nouvelles de partenariat renforcé, dans ses domaines d'excellence, avec la nouvelle Université de Paris et de prendre part, dans une identité ALL/SHS renouvelée (par le numérique, par exemple) et renforcée (par l'interdisciplinarité), au grand Paris de l'ESR.

C'est pourquoi le comité recommande de veiller tout particulièrement à l'accompagnement des personnels dans le stress dû au déménagement, de veiller à la bonne appropriation des nouveaux locaux par les services, les enseignants-chercheurs et par les équipes de recherche qui ont la chance d'avoir à leur disposition, avec la Maison de la recherche, un équipement totalement réhabilité, pourvu d'espaces mutualisés favorisant échanges et interdisciplinarité. À charge pour elles de conserver le lien avec les UFR redéployées sur le campus Nation.

13 : Entretien du comité avec le président Carle Bonafous Murat.

14 : Cf. dépêche AEF n° 581202, 26/02/18 : « Paris III : rejet du budget à quelques mois des élections générales, signe de défiance contre la présidence actuelle. »

3 / UN PILOTAGE À RENFORCER POUR MIEUX AFFIRMER UNE STRATÉGIE ET ACCOMPAGNER SA MISE EN ŒUVRE.

a / Un système d'information offrant peu de capacités d'analyse et de prospective, pénalisant une programmation pluriannuelle dans les services.

Le système d'information n'a pas permis jusqu'à présent de répondre pleinement aux besoins du pilotage. Les services s'appuient surtout sur des tableaux Excel[®] pour le suivi de l'activité. Ainsi, l'application de gestion Jefyco, actualisée pour le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), a été livrée tardivement et permet tout juste d'élaborer les tableaux réglementaires du budget et du compte financier. L'exploitation n'en est pas aisée car les extractions reposent sur des données brutes et doivent être retravaillées. Les tableaux de bord n'ont pas encore retrouvé la qualité des requêtes antérieures par manque de lisibilité et de régularité dans la production des données, notamment pour ce qui concerne le suivi des dépenses et recettes.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines n'est pas non plus intégrée. Ainsi la gestion de la paye se trouve déconnectée de la gestion administrative, complexifiant les circuits et induisant des doubles saisies dans les applications Girafe et Harpège. Le passage sur l'application Siham en 2020 est nécessaire. Enfin, le suivi des heures complémentaires repose sur la déclaration du service fait par les composantes, sans application de gestion commune ni de lien direct avec les emplois du temps. Un pilotage accru sur ce point est recommandé par le comité.

Mise à part la programmation pluriannuelle des investissements immobiliers, l'établissement a peu développé ce mode de programmation, tant sur les emplois, que sur les ressources et charges. Après le renforcement des outils d'analyse, le comité recommande à la direction d'engager une réflexion avec les instances de concertation sur la mise en place de ce type de programmation indispensable à la gestion de l'établissement. Cette réflexion, ainsi qu'une version du projet stratégique destinée aux services, permettraient de redonner du sens à l'action. Ceci apparaît d'autant plus nécessaire que le projet de fusion avait occasionné des travaux d'analyse et de partage des pratiques qui avaient intéressé les personnels de l'université, leur donnant un sentiment de renouveau. L'abandon du projet de fusion a engendré une déception, sensible dans les services administratifs, face à l'arrêt de la dynamique ainsi créée.

b / Une démarche de dialogue de gestion bien installée qui a cependant besoin de s'enrichir d'analyses de gestion

L'établissement a mis en place en 2015, une comptabilité analytique. Actuellement, celle-ci ne donne pas lieu à exploitation en raison de deux facteurs qui limitent son appropriation. Les dépenses de personnels ne sont pas ventilées sur les différents postes de coûts. Par ailleurs, la ventilation des dépenses sur le long terme nécessite une formation permanente des personnels afin que la nomenclature soit partagée et exploitée par l'ensemble des gestionnaires. Il serait opportun de réinvestir la démarche en prenant en considération ces deux écueils afin de sensibiliser les différentes composantes aux coûts de leurs activités.

Concernant le contrôle de gestion, la cellule placée auprès de la direction générale des services adjointe (DGSA), comportant deux emplois, ne dispose pas actuellement des moyens de fonctionner. En effet, l'un des deux postes est vacant et non publié depuis le début de l'année 2018. Par ailleurs, cette cellule semble se saisir elle-même des objets d'analyse. Le comité recommande que des priorités soient définies par la direction concernant les sujets à analyser et les indicateurs utiles au pilotage de l'établissement, des services et des composantes. Le comité estime qu'une impulsion par la direction, notamment, à travers une feuille de route, légitimerait la recherche de données et l'action de la cellule auprès des services.

Un dialogue de gestion institutionnalisé avec les composantes et les services réunit la vice-présidence chargée des finances, la vice-présidence chargée du dialogue social et du personnel, la DGS, la DRH et la Daf. Ce dialogue est visiblement centré sur la préparation budgétaire. Dans ce cadre, la transmission des données aux composantes se fait en amont mais leur suivi gagnerait à être renforcé. Par ailleurs, le comité recommande que le dialogue permette de mieux mettre en cohérence les axes stratégiques de la composante avec ceux de l'établissement afin de pouvoir mettre en œuvre une véritable contractualisation.

4 / DES FONCTIONS DE PILOTAGE INÉGALEMENT ORGANISÉES

a / Une gestion quotidienne des ressources humaines bien organisée mais fragile, concernant les recrutements et la stabilisation des personnels

Entre 2013 et 2016, les emplois de l'université ont augmenté de 2,27 % pour les enseignants et de 4,97 % pour les personnels administratifs. La progression présente des caractéristiques différentes : les emplois d'enseignants contractuels augmentent au détriment des emplois de titulaires. En revanche une politique de lutte contre l'emploi précaire a engendré une augmentation de la part des emplois de titulaires chez les personnels administratifs.

Les procédures de promotion et de recrutement des personnels apparaissent structurées et lisibles. De même, les fiches de postes sont établies et chaque personnel est évalué annuellement. Une journée d'accueil des enseignants et Biats est organisée en début d'année.

Concernant la formation des personnels, un plan, mis en place par l'université, offre des formations aux personnels administratifs et notamment des préparations aux concours, très appréciées.

Concernant les personnels enseignants, des formations organisées par l'Enead, service de l'université et par Sapiens, service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique de l'USPC, permettent de renforcer l'utilisation des outils numériques d'enseignement. Le comité souligne l'intérêt de ces formations mutualisées.

L'établissement a également revu le référentiel d'équivalence horaire des enseignants. Celui-ci, soumis aux différents conseils, a été adopté pour une mise en œuvre le 27 mai 2016. Il donne satisfaction et s'inscrit dans un maintien du niveau de dépenses qui n'a pu cependant être vérifié. Il n'en reste pas moins que les écarts dans les taux d'encadrement entre les composantes, et la difficulté à mettre en place une stratégie de redéploiement entre UFR pose un problème auquel le comité recommande de prêter attention. C'est notamment le cas pour certains départements de l'UFR Arts et médias, ou du département Langues étrangères appliquées (LEA) de l'UFR Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères (LLCSE), sous-encadrés, au profit desquels très peu de redéploiements ont pu être proposés lors de la dernière campagne d'emplois.

Un autre point d'attention concerne le taux de renouvellement des personnels administratifs et le temps de vacance des postes qui sont importants et impactent tous les services, notamment les services des ressources humaines, des finances et de l'agence comptable. Ceci rend difficile la professionnalisation des personnels. Cet état de fait peut s'expliquer par un besoin de reconnaissance et de valorisation des missions, ainsi que par la forte concurrence des recrutements instaurée par les autres universités parisiennes qui présentent un système indemnitaire plus avantageux.

L'extension du Rifseep à l'ensemble des personnels ITRF devient urgente afin d'assurer une politique indemnitaire cohérente et de relier la cotation des emplois à une échelle indemnitaire différenciée en fonction des responsabilités. Ceci permettrait également d'envisager des publications de postes avec l'indication d'un régime indemnitaire autre que le niveau d'entrée. Il est nécessaire de recruter plus facilement et de stabiliser les personnels sur les missions d'encadrement et de pilotage.

Les instances institutionnelles de dialogue social organisent régulièrement des réunions préparées avec soin. Malgré les réunions trimestrielles organisées par la DRH avec les organisations syndicales, les représentants des personnels souhaitent que la traçabilité de la mise en œuvre des décisions prises dans ces réunions soit plus évidente. L'établissement met en place, au-delà de ces instances, des groupes de travail qui se réunissent à intervalles réguliers (ex : GT risques psycho-sociaux, GT finances) pour mener une réflexion partagée. Le comité encourage à poursuivre dans ce sens afin d'améliorer le dialogue social.

Des formations pour les nouveaux élus ont été mises en place, mais il conviendrait que celles-ci soient reproduites durant toute la durée du mandat afin de renforcer l'appropriation des sujets traités par l'ensemble des membres des conseils.

Selon le comité, plusieurs axes nécessitent un investissement complémentaire : dialogue social, accompagnement des carrières et réflexion sur le temps de travail. Cependant, ceux-ci n'apparaissent pas comme suffisamment identifiés dans un projet ou un plan d'actions portant sur les ressources humaines.

b / Des procédures et des liaisons interservices à améliorer pour accompagner le maintien d'une situation financière saine

Le processus d'élaboration budgétaire apparaît lisible pour les différents acteurs. Il débute par les dialogues de gestion sur la base d'indicateurs communiqués par les directions des affaires financières (Daf) et des ressources humaines (DRH). La lettre de cadrage est ensuite présentée en conseil d'administration pour finir par la remontée des besoins par les composantes. Sur cette base, les demandes sont revues et consolidées.

Il convient de noter que le budget de l'exercice 2018, a été rejeté par le conseil d'administration et arrêté par le recteur. Les motifs invoqués sont la transformation de poste d'EC en poste d'ATER (8) et l'ouverture de 50% des postes Biatss vacants au concours. On peut y ajouter la difficulté de compréhension des informations financières revues pour le passage à la GBCP et enfin le contexte, plus politique, de la fusion des universités et de l'élection d'un nouveau président en fin d'année 2018. Cette situation se trouve compliquée par l'absence du VP Finances, démissionnaire et non remplacé.

Dans un tel contexte, le groupe de travail « finances », installé en mars 2018, permet de mieux partager les informations financières. Piloté par le VP CA, il travaille également sur la procédure budgétaire. Le comité recommande de réorganiser cette procédure de manière à enclencher les dialogues de gestion le plus tôt possible, sur la base d'orientations politiques et d'hypothèses de développement débattues et arrêtées en CA. Cette méthodologie pourrait également aider à juguler les différentiels entre les prévisions budgétaires et l'exécution en dépenses et recettes.

La situation financière de l'établissement est saine : les indicateurs financiers sont satisfaisants. Il convient toutefois de noter que les charges, hors investissement, tendent à augmenter entre 2013 et 2016, essentiellement du fait de la progression de la masse salariale (+11 %¹⁵). En revanche, les recettes diminuent en raison de la baisse des effectifs d'étudiants et donc des droits d'inscription (-3 %¹⁶) ainsi que de la collecte de taxe d'apprentissage non compensée par une faible augmentation des recettes de formation continue (+2,3 %¹⁷). Dans ce cadre, le résultat net comptable diminue. Cette situation pourrait s'avérer critique si le fond de roulement et la trésorerie de l'université n'étaient pas confortables (75 jours de fonds de roulement, 110 jours de trésorerie).

Le comité recommande de renforcer la diversification des recettes et de développer, notamment, celles issues de la formation continue. En effet, le contexte parisien doit permettre de faire émerger une offre spécifique de FTLV qui rencontrerait un public intéressé tout particulièrement par l'apprentissage des langues étrangères. Par ailleurs, dans un contexte de diminution des effectifs étudiants, le comité recommande de maîtriser la masse salariale qui, à l'inverse, suit une évolution croissante.

La qualité du suivi budgétaire dépend de la bonne organisation de la chaîne de dépenses et de celle des recettes. Or, les liaisons interservices apparaissent assez faibles et dépendent trop de rapports personnels. Le comité recommande d'organiser les liaisons, notamment, en institutionnalisant des temps de rencontre et de travail en commun, d'une part, entre les services des composantes et les services centraux, d'autre part, entre les services de la direction des affaires financières et l'agence comptable, mais aussi entre les services de la recherche, la direction des affaires financières et l'agence comptable, afin d'améliorer le suivi des recettes sur contrats de recherche.

Le comité suggère également de prêter attention aux observations des commissaires aux comptes qui regrettent le manque de précisions sur les titres de recettes, le nombre important de rejets de recettes et de passages en titres à recevoir, et surtout, le manque de traçabilité des opérations financières.

Il convient enfin de revoir rapidement la cartographie des risques comptables et le plan d'actions qui ne sont plus pertinents au regard des changements induits par le passage en GBCP.

c / Les projets immobiliers : de véritables atouts de développement pour l'établissement.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2016-2020 est complet, à l'exception d'un volet développement durable. Il intègre les projets immobiliers Condorcet et Nation. Ces deux projets constituent des opportunités fortes pour l'université, permettant de regrouper les différentes entités.

Il est important que l'installation dans les locaux soit un élément facilitateur de mise en œuvre des axes prioritaires de l'établissement, favorise les liaisons interservices et installe à proximité des communautés

15 : Données issues du tableau de bord budgétaire et financier remis pour la vague D des évaluations du Hcéres.

16 : id.

17 : ibid.

étudiante et éducative, les services les plus sollicités. La présidence, attentive à faire vivre le lien avec les communautés, notamment en organisant des permanences tenues par certaines directions sur le site Censier, pourrait profiter de la réorganisation future pour encore améliorer ce lien.

Quant à la Maison de la recherche, celle-ci a bénéficié d'une rénovation créant des espaces disponibles fonctionnels et de qualité. Toutefois, actuellement, l'utilisation des locaux par les chercheurs et les doctorants n'est pas optimale¹⁸. Il est important que l'établissement se saisisse de cette problématique pour mettre en place des actions favorisant cette occupation.

La direction du patrimoine immobilier et de la logistique (DPIL) est dotée de personnels qualifiés pour gérer le suivi des schémas et chantiers, en lien avec l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France (Epaurif), concernant le bâtiment du site Nation. La direction devra faire face à de nouvelles problématiques de maintenance et de logistique. Il est important que les qualifications des personnels soient en adéquation ou évoluent vers ces nouveaux besoins.

En effet, les espaces culturels (salles de spectacles, espaces audio-visuels, etc.) offriront un cadre d'apprentissage amélioré qui implique de réfléchir aux usages qui pourront en être faits pour instaurer un équilibre financier entre les recettes d'exploitation et le coût de maintenance.

IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION :

1 / LA POLITIQUE DE LA RECHERCHE : DE TRÈS BONS RÉSULTATS EN APPUI SUR D'EXCELLENTE UNITÉS, À INTERNATIONALISER DAVANTAGE ET À ORGANISER DANS LES NOUVEAUX CONTEXTES

L'établissement a fait évoluer très positivement sa stratégie recherche au fil du contrat (appliquant avec efficacité les préconisations des lettres d'orientation budgétaire de 2013 à 2018), notamment, en généralisant la pratique de l'appel à projet en ALL-SHS (local, national et international), ce qui s'est avéré un choix très judicieux au vu des réussites (notamment pour les ANR)¹⁹, tout en s'efforçant d'augmenter les dotations récurrentes (10 % sur la durée du contrat) des unités de recherche, des domaines couverts (arts, médias, sciences du langage, littératures, études culturelles), unités de haut niveau pour la quasi-totalité d'entre elles (EA comme UMR)²⁰.

Il a judicieusement créé une direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales, en 2013 (DirVED), chargée de la mise en place de meilleures procédures budgétaires (suivi de consommation de crédits, de taux d'exécution, de soutien en fin d'exercice, de solidarités inter unités ; rôle de médiation entre laboratoires si besoin), de la préparation, de l'accompagnement et du suivi des montages de projets, grâce à son « pôle ingénierie des projets de recherche et international ». Les 22 congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT) annuels (de 64 à 96 h), en augmentation au cours du contrat, sont destinés à encourager l'engagement dans des "nouveaux champs de recherche et d'innovation"²¹. S'y ajoute l'adoption de décharges horaires modulables pour mener à bien des projets de "grande envergure" (id). Le comité incite la Commission de la Recherche à veiller sur ces nécessaires ouvertures dans les domaines clés de l'établissement.

La mise en service, à la fin de l'année 2016, de la nouvelle infrastructure « Maison de la recherche », rue des Irlandais, en fait incontestablement un point fort du pôle Quartier Latin de l'établissement. Que les unités de recherche (hors UMR à localisations spécifiques) et les écoles doctorales s'y retrouvent aux côtés de la DirVED et des PSN (Presses Sorbonne Nouvelle) est une initiative dont les résultats sont bien visibles (efficacité pour les montages de projets et les événements scientifiques publics ; harmonisation des méthodes ; mutualisation des moyens), bien que l'éloignement du campus Nation puisse créer une difficulté pour la bonne gestion du lien formation-recherche et que l'utilisation de la structure doive être optimisée pour une meilleure sociabilité au quotidien.

18 : En dehors des journées d'étude et des colloques comme cela a été confirmé par les étudiants comme par les enseignants-chercheurs, lors de la visite.

19 : Les réussites des laboratoires reposent notamment sur le développement de thématiques émergentes associant les domaines ALL et SHS et l'augmentation de publications en plusieurs langues dans des revues de premier plan ou des ouvrages qui font référence.

20 : Voir les évaluations Hcéres 2018 des unités de recherche qui montrent clairement le haut niveau de la quasi-totalité d'entre elles.

21 RAE, 36.

L'utilisation en commun de la cellule d'ingénierie de projets européens de la Comue USPC (RRE : Réseau Recherche Europe) a permis de très bonnes réalisations et le collège des études doctorales a bien fonctionné pour les formations doctorales transversales interdisciplinaires.

L'objectif principal, qui était de « poursuivre l'internationalisation de la recherche »²², a été respecté, en particulier grâce au développement de partenariats durables, permettant la réalisation de séjours de professeurs invités, de doctorats en cotutelle, de colloques internationaux, de séminaires doctoraux internationaux conjoints, de *masterclass* doctorales. L'apparition de la notion de « partenariats privilégiés », c'est-à-dire « articulés autour d'un domaine de recherche spécifique », à partir de 2015, est également un point fort de la stratégie de l'établissement à l'international, avec contractualisations institutionnelles et mobilités renforcées (notamment pour les 150 cotutelles/1 200 doctorants), dans le cadre des projets LabEx et IdEx.

Le fort développement des programmes en humanités numériques (suivant en cela les axes stratégiques de l'établissement en matière de recherche²³) a permis la mise en ligne de corpus numériques, issus des travaux des unités de recherche et plus généralement des innovations en arts et média dans le cadre du LabEx, recherches liées à une très bonne insertion professionnelle²⁴ (de nouveaux objets d'études sont nés ; média et internet, jeux vidéo) et des liens forts avec des disciplines de SHS (histoire, sociologie, économie, anthropologie, etc.)

Il est également très positif que l'établissement se soit doté d'un référent à l'intégrité scientifique (même s'il n'a pris son poste qu'à la fin du présent contrat) alors que l'USPC n'a pas de stratégie dans ce domaine. Ses interventions auprès de la Commission de la recherche (il y est invité mais pas à la CFVU), des Écoles Doctorales (qui intègrent l'intégrité scientifique dans la charte doctorale) et des laboratoires, visent, avec pertinence, à faire prendre conscience des bonnes conduites (dès la L1 mais aussi à l'entrée en D1 : rappel des normes, bibliographie à consulter). Une procédure claire de prise de contact avec ce référent a été affichée. Il reste à organiser des formations à tous les niveaux, notamment avec les UFR et à mettre en place une charte pour les chercheurs et enseignants-chercheurs.

Le comité recommande que le passage à la priorisation de véritables partenariats internationaux institutionnels comportant un volet recherche, (une des décisions fortes de l'établissement en 2015²⁵), soit approfondi, avec un lien beaucoup plus structuré entre les vice-présidences recherche et relations internationales - ce qui n'a pas été pleinement réalisé lors du présent contrat. Ceci permettrait de mieux hiérarchiser les projets à soutenir, à partir d'une cartographie de l'existant, ce qui n'a pas non plus été mené à bien lors de l'actuel contrat²⁶. Pour ce faire, entre autres, le comité recommande de renforcer les moyens humains pour que la DirVED puisse mener pleinement ses missions, notamment en termes de gestion des laboratoires (en particulier les équipes d'accueil), et améliorer le travail en commun avec la Daf et l'agence comptable.

De même, il est nécessaire que l'établissement se dote d'une stratégie qui permette aux nombreuses, et souvent excellentes, initiatives personnelles (notamment dans les domaines interdisciplinaires) d'être connues, reconnues et surtout coordonnées.

Pour ce qui est des relations avec le CNRS (via les 8 UMR, dont une en reconfiguration sur le monde iranien), il est recommandé, dans le cadre du « partenariat renforcé » sur site, de soutenir la mobilité internationale courte sur les « aires culturelles » ; le Gis institut des Amériques (IdA) sur le campus Condorcet, comme point d'appui de coopération avec les unités de recherches américanistes dans le cadre de la collaboration avec le CNRS ; et l'accompagnement des projets ERC²⁷ dans des domaines phares (cognition, humanités médicales, etc.)²⁸. Le domaine d'intérêt majeur (Dim) de la Région sur la « radicalisation » a permis d'engager quatre post-docs et il est souhaitable de poursuivre dans ce domaine stratégique²⁹.

D'une manière générale, l'université a pris conscience du fait qu'il lui fallait prioriser des moyens humains et techniques pour accéder aux grands financements (ANR mais aussi ERC, au-delà des échecs sur la durée du contrat), afin d'augmenter les ressources propres. Les perspectives du nouveau contrat devront aussi tenir compte de l'arrêt du soutien IdEx, mais du maintien probable des deux LabEx, à forte attractivité internationale et avec une interdisciplinarité de très bon niveau, en linguistique multilingue (*Empical*

22 : Lettre d'orientation budgétaire 2015.

23 : Voir les lettres d'orientation budgétaire de 2015 à 2018.

24 : 80% d'insertion professionnelle à 3 mois (donnée stable depuis 2014).

25 : RAE, p. 88-89.

26 : Elle était envisagée dans la lettre d'orientation budgétaire 2014.

27 : ERC : *European research council*

28 : Trois projets ont été déposés durant l'actuel contrat, sans succès, mais avec un réel potentiel à activer (données fournies par l'établissement à l'issue de la visite sur site).

29 : Donnée fournie par la Région, à l'issue de la visite sur site.

Foundations of Linguistics - EFL) et en industries culturelles et créations artistiques (ICCA), même si les partenariats privilégiés envisagés avec le nouvel IdEx sont encore mal définis. C'est pourquoi les équipes d'accueil devront être amenées à trouver des ressources propres hors IdEx.

Les projets écoles universitaires de recherche (EUR) qui ont échoué, ont néanmoins permis de travailler sur l'innovation pédagogique et de pratiquer une nécessaire ouverture au monde professionnel et à l'international. Ils doivent être représentés (en sciences du langage, le projet EUR devrait être l'accélérateur de la fusion des ED 268 et 132, élément concret du partenariat privilégié dans le cadre du nouvel IdEx).

2 / POLITIQUE EN MATIÈRE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE : VERS UN PILOTAGE CONSOLIDÉ ET UNE STRATÉGIE D'ÉTABLISSEMENT AMBITIEUSE

L'université Sorbonne Nouvelle a accueilli 16 265 étudiants en 2016-2017 dont presque 3 500 étudiants étrangers soit 21,3 %. La charge pédagogique est répartie entre les titulaires (61 %) et les enseignants non permanents (39 %) ³⁰. Les enseignants titulaires du 2nd degré représentent 11 %, ce qui est inférieur à la moyenne nationale de 19 % et il n'y a pas de contractuels émanant des dispositifs mis en place par la loi de 2007 (LRU), sur CDD.

Les lacunes dans le pilotage, déjà mentionnées dans le précédent rapport de l'AERES sont toujours visibles. Les carences du pilotage central apparaissent dans l'hétérogénéité de qualité des indicateurs de suivi des étudiants (pas de suivi par formation et parcours). Au moment de bâtir la nouvelle offre de formation, la baisse des effectifs constatée (plus de 1 000 étudiants en moins en 2016-2017 par rapport à 2012-2013) n'a pas fait l'objet d'une analyse approfondie, ce qui aurait pu permettre l'émergence de nouvelles formations ou des combinaisons de majeures/mineures, plus en adéquation avec les attentes des étudiants et le monde socio-économique. Si les équipes pédagogiques ont pu exploiter certains indicateurs de suivi des étudiants (population entrante, taux d'échec), la légitimité de ces données ne semble pas encore acquise de façon homogène par les responsables. Une analyse fine des taux d'encadrement ainsi que des heures complémentaires par discipline aurait également permis de faire émerger une stratégie pluriannuelle de redéploiements au niveau de l'établissement.

Pour l'accréditation à venir, une lettre de cadrage général, plutôt « incitative », a fixé les seuils d'ouverture (10 en licence et 10 en master 1 et 2) et réduit à 10 le nombre d'unité d'enseignement (UE) par semestre. Le ratio majeure/mineure est de 58 % et 25 %, les 18 % restant étant réservées aux UE transversales, destinées à une préprofessionnalisation des formations (Lansad, UE pro, culture numérique) ainsi qu'à un enrichissement personnel. En outre, il manque à l'établissement un outil lui permettant d'estimer avec précision le coût de chaque formation en heures d'enseignement et en encadrement administratif.

La nouvelle offre de formation, malgré quelques aménagements, apparaît donc parfois comme une reconduction de l'actuelle. La recherche de soutenabilité a effectivement incité aux mutualisations et à un nombre de parcours plus cohérent avec les flux étudiants. Il n'en reste pas moins que les 80 spécialités et parcours de master nuisent à la lisibilité d'une offre, qualifiée par l'équipe actuelle de « fragmentée » (RAE). Le comité estime qu'un vrai travail de contrôle de la soutenabilité, de la lisibilité, et de la cohérence des maquettes, est indispensable et nécessitera un circuit clair de concertation et de validation.

Le comité conseille également d'impliquer davantage les directeurs de composantes et leurs responsables administratifs, ainsi que les élus de la CFVU et du CA, dans le pilotage stratégique des formations, à charge pour eux d'en assumer les choix qui en découlent. Cette concertation permettrait de mieux partager la responsabilité des décisions et de les légitimer. Elle contribuerait à construire une offre de formation renouvelée, plus soucieuse de l'insertion professionnelle des étudiants, et plus lisible dans l'arborescence des masters. Cette nouvelle offre pourrait également contribuer au sentiment d'appartenance à l'université qui dépasserait celui des composantes, permettant à chacun de se projeter dans une université « nouvelle ».

a / L'innovation pédagogique et l'apprentissage des langues : un potentiel à développer à l'échelle de l'université

Plusieurs entretiens ont révélé que l'usage du numérique au service d'une pédagogie innovante est pour le moment un point faible de l'université Sorbonne Nouvelle. En dehors de l'UFR Littérature, linguistique, didactique (LLD), le dispositif de présentiel enrichi reste à développer, même si la période a été marquée par un effort important dans ce domaine (785 espaces créés et animés par 480 enseignants). Il en est de même pour les formations hybrides, limitées aux Lansad avec le soutien du Perl de l'USPC, qui pourtant répondent à l'évolution des attentes du public étudiant en termes de pratiques d'apprentissage. Le choix de l'université de

30 : Selon les données MESRI/DGRH, 2016.

dégager les moyens nécessaires pour ouvrir un master humanités numériques, en lien avec l'enseignement numérique et à distance (l'Enead), témoigne d'une volonté de développer ce domaine innovant. Ce master crée un lien fort entre le numérique en recherche et en formation.

Depuis sa création en 2014, le service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique (Sapiens), mis en place par la Comue, a dynamisé l'innovation pédagogique par le biais de partages d'expériences, avec plus de 1 300 enseignants ayant suivi les ateliers organisés depuis ses débuts³¹. L'articulation entre l'Enead et Sapiens fonctionne dans une bonne complémentarité et un groupe, Sapiens P3, a développé des actions spécifiques au niveau de l'établissement.

Compte tenu de l'importance du sujet pour les étudiants, le comité estime que l'établissement devrait veiller à ce que la nouvelle offre de formation s'engage résolument vers des cours hybrides, mêlant autoformation et présentiel. Des indicateurs de suivi permettraient de mesurer leur efficacité et d'assurer une amélioration continue de l'offre.

Tout comme Sapiens, le projet Pôle d'élaboration de ressources linguistiques (Perl) est un service partagé qui rassemble les ressources pédagogiques communes sur une plateforme unique et accessible à tous les étudiants des établissements membres de l'USPC. Des projets dynamiques, permettant de promouvoir l'enseignement des langues et le numérique, pourraient aider l'université Sorbonne Nouvelle dans le développement de son offre en langues (20 langues sont enseignées dans l'établissement) pour les proposer au grand public. Des cours, à des horaires étudiés pour accueillir ensemble des publics de formation initiale et de formation continue, permettraient d'augmenter le potentiel des disciplines à faible effectif et de positionner l'établissement comme une université dans la cité.

b / L'enseignement à distance : un développement nécessaire et attendu

L'Enead³² est une sous-direction de la direction des systèmes d'information et de communication (Dsic). Ce service accompagne les collègues souhaitant enrichir leurs cours avec les moyens multimédias, audiovisuels et numériques, développe l'enseignement à distance, et valorise des activités de recherche.

10 % des étudiants à l'université Sorbonne Nouvelle sont inscrits à l'Enead. La pédagogie et l'innovation pédagogique devraient donc occuper une place importante dans les choix stratégiques à venir. Des formations hybrides sont proposées dans certains domaines, mais l'offre globale restant limitée, on constate un certain fléchissement de l'activité. Le nouveau contrat devrait permettre à l'université de proposer une offre panachée hybride plus grande. Il serait utile de mettre en place des indicateurs (par exemple le taux de réussite des étudiants à distance corrélé avec le temps passé sur i campus) permettant de mesurer l'efficacité des dispositifs et de les faire évoluer.

Le comité estime qu'il faudrait clarifier les rôles des différents acteurs pour faciliter le déploiement d'une véritable stratégie en matière d'enseignement à distance. Un comité de pilotage sur les pratiques numériques, composé des différents acteurs politiques et administratifs (Enead, FTLV, VP CFVU, CA, DGS, Daf), permettrait de déterminer de façon collégiale les actions prioritaires sur des projets partagés entre plusieurs services et allouerait les moyens en conséquence. Ce comité assurerait le suivi d'un portefeuille de projets, de leur état d'avancement et du respect du budget.

c / La formation tout au long de la vie : un enjeu prioritaire pour développer des ressources propres et répondre aux besoins de la cité

Le service commun de formation continue (FCP3) a un potentiel de développement remarquable qui demande à être soutenu en tant qu'axe stratégique de l'établissement. Pour que la FTLV³³ puisse pleinement se développer, il est souhaitable d'engager rapidement une démarche prospective, en mobilisant l'ensemble du corps enseignant. Au-delà de ce qui est proposé (les certifications comme le Cambridge, la préparation au Delf - DalF³⁴ et des cours de français linguistique et culturel³⁵), il s'agit de détecter des besoins pour compléter la cartographie de l'offre et proposer des formations éligibles au financement³⁶, et donc référencées par le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Pour encourager cette

31 : Des journées d'études ont aussi été organisées sur les questions transversales (ex. JPN2 en 2015) par l'Enead, avec le concours financier de Sapiens.

32 Enead : Enseignement numérique et à distance

33 : La FTLV à l'université se compose d'un pôle REVA (reprise d'étude VAE) et d'un pôle formation FCP3 et DAEU.

34 : Delf - Diplôme d'études en langue française ; DalF - Diplôme approfondi de langue française.

35 : Deux stages de trois semaines pour apprendre le français linguistique et culturel sont proposés mais la demande décline à la suite des attentats et face à la concurrence qui propose un service complet avec logement.

36 : par l'employeur, Pôle emploi, le compte formation etc...

ouverture vers le grand public, l'université pourrait mettre en place un appel à projet FTLV prévoyant des modulations de service³⁷.

Un des chantiers des années à venir sera le développement de l'offre d'apprentissage et des contrats de professionnalisation. Les diplômes de ce type restent pour l'instant concentrés dans le domaine des arts et médias (Licence 3 et master 1 communication, master 2 didactique de l'image, licence 3 cinéma audiovisuel, master 2 communication interculturelle et ingénierie de projets et le master 2 Lettres appliquées aux techniques éditoriales et à la rédaction professionnelle). Un cadrage serait à mettre en place afin d'assurer un accompagnement dans toutes les formations pour renforcer l'implication des collègues et des équipes pédagogiques. Dans cette perspective, il est souhaitable que la mission à l'apprentissage soit maintenue et le service renforcé en moyens humains, afin de développer la réelle, mais récente, montée en puissance du nombre d'apprentis (70 en 2018 contre 30-35 précédemment) et de contrats de professionnalisation en alternance (25 répartis sur 6 diplômes), avec orientation vers l'insertion dans les entreprises publiques des secteurs de la culture.

L'université Sorbonne Nouvelle souhaite clairement dynamiser l'enseignement à distance et la FTLV, ce qui devrait générer une augmentation des recettes propres. Pour ce faire, il serait souhaitable de trouver une organisation plus souple permettant une fluidité et une collaboration efficace entre les acteurs des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice), la Dsic, l'Enead, la FCP3 et les enseignants. Un projet d'institut de la FTLV ayant été rejeté par le CA, le déménagement sur le campus Nation pourrait être l'occasion de rapprocher spatialement les deux services pour pouvoir ensuite développer des ressources propres et des projets innovants qui incluent une dimension réflexive, capable d'initier des formes et des modèles différents pour une FTLV sociale et inclusive. Le comité recommande que le recours à la formation à distance soit davantage pris en compte dans tous les domaines de la FTLV.

3 / LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

À l'université Sorbonne Nouvelle, la recherche, de qualité, assure une bonne attractivité des formations de 2^{ème} et 3^{ème} cycle, aux niveaux national et international, d'autant plus que la nouvelle Maison de la recherche, inaugurée en janvier 2017, au sein du Quartier Latin, favorise la visibilité scientifique, en regroupant unités de recherche et écoles doctorales, à proximité de la direction de la recherche. Le redéploiement des campus laisse cependant subsister un risque de coupure entre les lieux de formation et de recherche, auquel il conviendra d'être attentif.

Une articulation étroite existe entre la plupart des masters et les unités de recherche, avec l'inclusion des étudiants de master dans des programmes scientifiques leur permettant une première formation à et par la recherche. La participation aux colloques et aux journées d'étude peut être inscrite dans les maquettes et validée par des ECTS mais ce n'est pas une obligation, ce qui en réduit d'autant l'effet incitatif. Il convient donc de bien veiller, pour l'ensemble des masters, à un bon adossement aux laboratoires, qui puisse se retrouver dans la formation des étudiants et non seulement dans le profilage des postes lors de la campagne d'emplois.

Le comité recommande également de favoriser l'interdisciplinarité dans les thématiques de masters de manière à les ouvrir à de futures possibilités d'insertion professionnelle. Ceci permettrait en outre d'augmenter le nombre, encore trop faible, de doctorats financés contractuellement.

La formation doctorale demeure le lieu central d'articulation entre recherche et formation. Au sein des études doctorales, la formation à la recherche bénéficie d'une bonne application des nouvelles réglementations en termes de suivi pédagogique, de dispositifs expérimentaux innovants, facilités par la mise en place de CRCT³⁸ en pédagogie innovante. En arts et médias par exemple, une vraie synergie existe entre l'UFR et l'ED. La plupart des projets de laboratoires intègrent étudiants de master et doctorants. En outre, chaque année, la thématique choisie implique les quatre départements de l'UFR dont les projets sont financés à la fois par l'UFR et par la formation continue. Ce modèle est à encourager. C'est pourquoi le comité suggère que les écoles doctorales soient pilotées au sein d'une stratégie d'établissement qui pourrait mobiliser les communautés afin de candidater à nouveau pour les projets d'école universitaire de recherche (EUR).

Il est à noter toutefois que bien des bureaux restent vides à la Maison de la recherche et la sous-occupation des locaux réservés aux laboratoires témoigne de la volonté pour certaines équipes de rester à proximité des lieux d'enseignements ou de conserver un accueil plus favorable, dans les locaux de Paris 4, par exemple, avec un effet de dispersion des activités de recherche. Le comité recommande de porter une attention toute particulière à ce problème qui a déjà été soulevé par ailleurs.

37 : Par exemple le master LEA pourrait être en FC (traduction juridique, négociation, etc...)

38 : 22 CRCT annuels (de 64 à 96 h), dont 2 en pédagogie innovante (RAE, 36),

4 / LA DOCUMENTATION

L'établissement a déployé, avec réussite, une politique basée sur une meilleure qualité du service³⁹, afin de s'adapter aux évolutions des usages des publics, aux mutations des métiers de la documentation et de l'édition scientifique, aux enjeux complexes de la professionnalisation des bibliothèques associées et de l'anticipation du repositionnement sur le campus Nation⁴⁰.

Des services numériques innovants mis en place depuis plus de dix ans ont permis d'acheter et de pérenniser d'importantes ressources électroniques à disposition de tous les usagers. Le passage sur la plateforme HAL de référencement scientifique des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement a fait l'objet d'une politique active en association avec la direction de la recherche (la direction des bibliothèques universitaires (DBU) ayant affecté un personnel dédié à ce dispositif). Par ailleurs, une judicieuse politique de mutualisation a été poursuivie, avec des bibliothèques interuniversitaires (BIU, Sainte-Barbe et Sainte-Geneviève), basée sur les savoir-faire des équipes, l'achat de ressources électroniques (242 bases de données), la formation et la modernisation des outils de gestion. La fusion envisagée de ces deux BIU a été préparée par une politique de mutualisation des acquisitions (notamment de documentation numérique), le partage des ressources et des services, ainsi que le passage progressif au système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBm).

La préparation du déménagement sur le campus Nation a commencé avant la fin du présent contrat (opérations de recotation, rééquipement ou restauration de collections, etc.). L'enjeu, d'importance, est parfaitement compris par les responsables⁴¹.

Deux recommandations sont formulées par le comité. La première concerne l'actif soutien au dépôt des textes intégraux des chercheurs et enseignants-chercheurs sur la plateforme HAL, et ce grâce à des moyens humains renforcés. Il en va de la reconnaissance des publications de l'établissement. La seconde concerne l'évolution du statut des deux grandes bibliothèques à fort potentiel patrimonial, bientôt fusionnées (Bibliothèques Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe), actuellement rattachées administrativement à l'établissement. Il est suggéré que cela se fasse dans le cadre de la Comue USPC, voire, plus largement, dans le cadre parisien (avec conseil scientifique dédié), les actuelles facilités de voisinage étant hypothéquées par l'installation de la nouvelle bibliothèque universitaire sur le campus Nation.

39 : Voir la charte documentaire, document fourni à l'issue de la visite sur site.

40 : Selon les axes définis dans la lettre d'orientation budgétaire 2013 et le contrat de site 2014.

41 : + 30 % des surfaces, + 1000 places, horaires élargis, selon le RAE.

V. LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

1 / LES PARCOURS DES ÉTUDIANTS, DE L'ORIENTATION À L'INSERTION PROFESSIONNELLE

a / Des dispositifs d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle à améliorer

La direction des études et de la vie universitaire (DEVU) comprend le pôle information, orientation et insertion professionnelle (avec le SIO et le BAIP⁴²), puis le pôle ingénierie des formations et innovation pédagogique qui inclut une cellule d'aide à la réussite, avec un chargé de mission auprès de la VP CFVU. L'observatoire de la vie étudiante (OVE) est, par ailleurs, chargé des enquêtes sur l'évaluation des formations et sur l'insertion professionnelle des diplômés.

La collecte de toutes les données essentielles, pouvant servir au pilotage (effectifs, réussite, insertion, évaluations des enseignements, etc.) relève bien d'un service central, mais les résultats de ces enquêtes sont insuffisamment partagés avec les composantes. Le comité recommande une large communication, auprès de l'ensemble de la communauté enseignante, de ces données, indispensables à l'élaboration d'une stratégie.

Actuellement, les taux de réussite et d'insertion professionnelle ne sont connus qu'au niveau global de la mention et non des parcours. Le taux moyen de réussite en L1 est de 53 %, toutes licences confondues, mais cette moyenne recouvre des réalités très différentes. Par exemple, en Information communication, le taux est de 69 %, en cinéma et audiovisuel, il est de 66 %, alors qu'en espagnol, le taux de passage en L2 est de seulement 30 %. Une réflexion partagée, dans le cadre de Parcoursup, devrait permettre aux équipes pédagogiques de mieux comprendre ces écarts et d'attirer l'attention des formations les plus fragiles, sur ce point.

La réussite des étudiants passe, en premier lieu, par l'orientation proactive des lycéens et doit déboucher sur leur insertion professionnelle à la fin de leurs études. Tout au long de leur cursus, les services d'orientation et d'insertion professionnelle de l'université interviennent auprès des étudiants pour présenter les poursuites d'études ou les actions dans leur domaine, soit dans le cadre des UE transversales, soit sous forme d'ateliers ou entretiens individuels. Ils disposent d'un espace dédié sur le site de l'université proposant des vidéos de découverte des différents cursus. Les professeurs responsables ou les étudiants y présentent leur formation, donnant conseils et détails sur les parcours au sein de la licence.

b / La mission réussite : une initiative forte à soutenir et des outils de suivi et d'évaluation à mettre en place.

Grâce à l'IdEx (2012-2016), l'université a pu réaliser trois projets innovants pour mieux accompagner les lycéens et les étudiants⁴³. Aujourd'hui, en plus des enseignants référents, l'université Sorbonne Nouvelle a recruté un chargé de mission « réussite » qui coordonne les différentes actions organisées pour les étudiants tout au long de leur cursus. Encore à ses débuts, cette mission, dont il faut saluer l'intérêt, n'est portée que par une seule personne, en plus de l'implication de vice-présidence de la Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et de la vice-présidence chargée des pédagogies innovantes et des ressources numériques. Elle mérite d'être renforcée pour assurer le suivi et évaluer l'efficacité des mesures mises en place.

Dans le cadre de la mission réussite, tous les primo-entrants se voient proposer, sur la base du volontariat, des ateliers non disciplinaires avec une journée d'intégration entre étudiants de première année. Ces ateliers de pré-rentree, organisés pendant 15 jours, sont facultatifs mais « vivement conseillés » dans le cadre des futurs « oui si »⁴⁴. Ce dispositif permet, en outre, la professionnalisation des doctorants qui assurent l'encadrement. Par la suite, ces ateliers rythment l'année universitaire (environ toutes les six semaines) et si, en début d'année, ceux de 4h se destinent aux L1, ils sont ensuite ouverts à tous les étudiants, qu'ils soient en difficulté ou simplement désireux de s'améliorer. Ils s'articulent autour de thèmes liés au travail de l'étudiant (comme la mémorisation, la prise de notes, la prise de parole en public, comment gérer le stress). En cours d'année des dispositifs de soutien pédagogique sont également mis en place ainsi que d'autres types d'actions, comme la « semaine de l'éloquence » en avril. La mise en place du dispositif de journées d'accueil des L1 avec la

42 : Service d'information et d'orientation ; Bureau d'aide à l'insertion professionnelle.

43 : Une série de web documentaires pour aider les lycéens à choisir leur cursus, 64 capsules vidéo expliquant où trouver et comment utiliser les informations de la bibliothèque universitaire et un projet intitulé « aide à la réussite » pour tous les étudiants de l'université.

44 : Dans Parcoursup, le « oui si » est la réponse de l'université à un lycéen, si son profil ne répond pas aux attendus de la licence demandée. Le lycéen est accepté à condition de suivre un cursus aménagé.

mission réussite et en coordination avec l'Idéfi Talent Campus, incluant des ateliers de pré-rentrée sur le devenir étudiant a touché 1 500 étudiants en 2017.

En 2016, 350 étudiants de L1 ont participé aux différents ateliers. Le chiffre atteint 500 en 2017. La prochaine étape permettra de mesurer l'efficacité de ce dispositif (taux d'abandon, taux de réussite, part des bacs pro ou techno) et son influence sur les résultats.

En plus de ces ateliers, certaines formations organisent des tests de positionnement et proposent ensuite aux étudiants fragiles une remédiation à la place d'un cours de Langues pour spécialistes d'autres disciplines (Lansad).

Le comité estime cependant qu'une cartographie des dispositifs en place est à élaborer pour permettre le parangonnage et la diffusion de bonnes pratiques entre les différents départements et afin qu'un discours commun soit assuré car l'articulation et la répartition des rôles entre les composantes et les services centraux reste à clarifier.

c / L'accompagnement dans l'insertion professionnelle

L'enquête de l'OVE sur le devenir des diplômés de L3 en 2016-2017, non-inscrits en M1 à Sorbonne Nouvelle, a révélé que de nombreux diplômés estiment que leur formation ne correspond pas à leurs besoins. Ils ont notamment évoqué des formations trop théoriques qui n'abordent pas la pratique des métiers et qui ne proposent pas de stages en licence, la faiblesse du niveau de certains enseignements, des cours redondants d'une année sur l'autre. Des formations absentes à Sorbonne Nouvelle dans le cursus Master ont également été signalées. Même s'il faut tenir compte d'une certaine hétérogénéité de l'insertion professionnelle selon les formations, avec le cas de certaines formations très professionnalisantes, cette enquête ne semble pas avoir été utilisée pour repenser les formations concernées par les critiques et, pour le moment, l'établissement ne compte que quatre licences professionnelles en arts et médias, ce qui reste insuffisant.

Pour accroître la professionnalisation, le bureau des enseignements transversaux (BET) met en place des UE de professionnalisation (18h/semestre) et l'offre professionnalisante a été développée par le biais d'un panorama des métiers et des familles de métiers (en cours magistraux). Des modules d'entrepreneuriat (avec un espace de co-working), de valorisation de l'élève étudiant et de la vie associative, viennent étoffer les possibilités. Mais la prochaine offre de formation licence devrait pouvoir intégrer en outre la possibilité de stages.

Le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) a, quant à lui, pour mission de promouvoir la professionnalisation des formations, en apportant une expertise aux responsables des enseignements et en mutualisant les bonnes pratiques. Le BAIP travaille avec un réseau de référents désignés au sein de l'établissement et développe des relations avec les entreprises, les collectivités et institutions publiques ou associatives. L'université songe également à s'appuyer davantage sur son réseau d'anciens étudiants (Alumni) pour aider à l'accès au premier emploi.

Aujourd'hui, les procédures d'évaluation des formations et le suivi de l'insertion professionnelle sont sous-exploités par les responsables de formations, les directeurs de composantes et de départements. Pour cibler les actions à mettre en place et viser une amélioration continue des formations, il est nécessaire de s'appuyer sur une batterie d'indicateurs fiables et partagés. Si la réalisation des enquêtes incombe au niveau central, leur lecture et les actions à mener en retour sont à travailler à l'échelle des équipes pédagogiques. La démarche d'évaluation des enseignements, pour améliorer la qualité pédagogique par le biais des questionnaires annuels, doit aussi avoir pour but d'agir sur la déperdition des effectifs en analysant plus finement les raisons de cette déperdition, afin de renforcer l'attractivité des filières concernées. L'établissement pourrait également s'appuyer sur un réseau constitué de professeurs principaux des lycées et collèges, d'enseignants-chercheurs et d'inspecteurs pédagogiques régionaux, pour travailler en amont des inscriptions. Enfin, les conseils de perfectionnement auront à se saisir des indicateurs afin de veiller à une meilleure adéquation entre les formations, les attentes des étudiants et celles du monde socio-économique. Pour le comité, le travail à réaliser en matière d'insertion professionnelle nécessite la constitution d'un plan d'action à l'échelle de l'établissement avec des relais ou référents au niveau de chaque composante (hors école et institut).

Ces remarques ne s'appliquent pas à l'école supérieure d'interprètes et de traducteurs (Esit), installée sur le campus Dauphine, dans l'attente de son déménagement sur le campus Nation. Du fait de son statut d'école (L 713-9)⁴⁵, l'Esit, qui forme près de 300 étudiants par an dans ses masters professionnels en traductologie et interprétariat, peut se prévaloir d'excellents résultats, avec des taux de réussite et d'insertion qui avoisinent 100% pour les interprètes et 80% pour les traducteurs⁴⁶. Son intégration dans les réseaux de la Commission

45 : Sélection, droits spécifiques, charte d'évaluation indépendante de l'université Sorbonne Nouvelle.

46 : Données fournies au cours de l'entretien avec le comité.

européenne et sa forte présence à l'international confortent son attractivité, tandis que la mise en place d'une junior-entreprise, Lingua Esit, au sein d'une pépinière avec des clients institutionnels, permet une professionnalisation des diplômés à un très haut niveau⁴⁷. Au-delà de son statut, le travail d'insertion mené dans le cadre de l'école pourrait être un modèle pour la création de formations professionnalisantes adaptées aux disciplines de l'université, tout comme certaines formations d'UFR, performantes dans ce domaine, à l'exemple des masters Communication des entreprises et des institutions (CEI) et Management de projets internationaux (MPI).

d / Une action en faveur du handicap qui porte ses fruits

L'université Sorbonne Nouvelle accueille 350 étudiants en situation de handicap en 2017-2018 dont dix étrangers et deux doctorants avec une bourse handicap, contre 306 en 2016-2017. Ce nombre a connu une forte progression depuis 2006.⁴⁸ Le service est très impliqué et soucieux de fournir un accompagnement bienveillant et de qualité. Le schéma directeur du handicap (2016) place le handicap au cœur de la stratégie de l'établissement et s'organise autour de quatre axes : accueil et accompagnement ; formations et recherche ; accessibilité du campus ; politique des ressources humaines. Un guide à l'usage de l'étudiant en situation de handicap est publié chaque année pour présenter les différents services offerts par l'université. Depuis 2010, la structure organise les examens dans une salle dédiée. Des surveillants sont recrutés et rémunérés sur la dotation ministérielle et les étudiants ont le même sujet que les autres, mais avec matériel spécialisé ou secrétaire.

Des tutorats pédagogiques, effectués par des étudiants qui se destinent à l'enseignement, sont en place et les taux de réussite sont suivis par le service. Des UE « prise de notes pour étudiants sourds en situation de handicap » et « initiation à la langue des signes » sont aussi proposées.

Pour améliorer l'accessibilité, le nouveau site de Nation prévoit des bornes de repérage pour permettre aux étudiants d'aller à leurs salles de façon plus autonome.

2 / DE LA VIE ÉTUDIANTE À L'EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE

À l'université Sorbonne Nouvelle, les actions dans le cadre de la vie étudiante, qualifiée de « vie de campus au service de l'expérience étudiante », sont validées par une unité d'enseignement libre (UEL) à hauteur de deux ECTS. L'évaluation mériterait d'être accompagnée d'une identification des compétences liées à cette expérience. La participation à la vie de campus crée un sentiment d'appartenance, davantage lié à la marque Paris 3, à laquelle s'identifient les associations étudiantes, qu'à la marque Sorbonne Nouvelle. Pour ce qui concerne les relations avec le territoire, la maison des initiatives étudiantes est exemplaire, en domiciliant les associations interuniversitaires qui émargent au fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE).

31 associations sont référencées sur le site web et sept associations sont citées dans le RAE comme étant conventionnées. Leur diversité mériterait une cartographie annuelle (signature d'une charte ou autre) qui permettrait d'identifier les associations actives. L'association des *Alumni* de Sorbonne Nouvelle, par exemple, citée dans le RAE, gagnerait à être mieux partagée et identifiée par les acteurs. En effet, parmi les treize associations de filières et diplômés, présentes sur le site, son nom n'apparaît pas.

D'une manière générale, le dynamisme de la vie associative est bien soutenu par l'établissement à travers la mise à disposition d'un local et d'un bureau de la vie étudiante (BVE) doté d'un personnel épaulé par deux volontaires en service civique, chargés de l'accompagnement logistique et administratif des projets. Les thématiques associatives relèvent de domaines très divers comme l'international, les médias, la culture et les arts. Pour l'année budgétaire 2015, par exemple, 82 projets ont été financés, auxquels s'ajoutent 43 demandes d'aide sociale et 15 demandes d'aide à la mobilité, pour un fonds FSDIE qui atteint 185 456 €.

La collaboration est étroite entre le Crous et l'université Sorbonne Nouvelle. Un accord-cadre, signé en 2013, sur la vie étudiante, l'accueil, l'information, le logement, la culture, l'accompagnement social et l'international, donne lieu à un travail régulier : participation croisée aux commissions FSDIE et Culture Crous Action, avec des critères de sélection des projets identiques. 25 % des projets culture, abondés par le Crous, sont issus de l'établissement, soit, sur les deux dernières années, 40 000 € pour 70 projets. Le Crous participe

47 : L'absence de l'IHEAL aux entretiens n'a pas permis au comité de recueillir des données sur l'insertion professionnelle dans le cadre de cet institut.

48 : 88 étudiants en 2006-2007, 102 en 2007-2008 (année de création du service dédié), 120 en 2008-2009, 313 en 2015-2016, 306 en 2016-2017, 350 en 2017-2018, soit une augmentation de 247 % du nombre d'étudiants inscrits à la Mission Handicap. A titre de comparaison, à la rentrée 2015, 23.000 étudiants des établissements d'enseignement supérieur publics se déclarent en situation de handicap, soit 1,22 % de la population étudiante. Ce taux est d'environ 5,5 % à l'université Sorbonne Nouvelle.

également d'une manière assidue aux trois conseils. On peut donner, comme autre exemple de collaboration, le Festival à Contresens (22 éditions) qui détecte les talents en amont de l'association Actes et Fac. Il forme avec cette dernière une chaîne particulièrement intéressante en coordination avec le Théâtre de la Bastille. Pour soutenir cette action dans le temps, une meilleure lisibilité des budgets serait la bienvenue.

En termes de trajectoire, le service commun d'action culturelle est passé d'un accompagnement par une chargée de mission, à une vice-présidente de « l'Action culturelle, de la vie étudiante, et des relations avec la ville », qui fait également fonction, dans une première phase, de directrice du service dont elle préside le conseil de gestion. Il est prévu que le statut du service culture évolue vers une direction. L'affirmation institutionnelle d'une politique culturelle a, notamment, débouché sur une adhésion au réseau A+U+C⁴⁹. Les budgets du service culturel ont profité d'une augmentation relative qui a permis de mieux structurer les missions. La création de liens avec l'UFR arts et médias a également été un enjeu fort, de sorte que le service billetterie est utilisé à des fins culturelles et artistiques mais aussi pédagogiques.

Le nombre d'ateliers culture a pu être développé à coût constant et leur taux de validation (en ECTS) est à hauteur de 70 %. La culture peut s'appuyer sur un service professionnalisé. La billetterie édite par an 17 000 billets et compte 1 200 abonnés. On relève 23 ateliers de 30 étudiants dans les unités d'enseignement libres (UEL), avant même le futur rapprochement avec le bureau des enseignements transversaux (BET)⁵⁰. De même, il est prévu que les ateliers culture visent une professionnalisation travaillée avec le BAIP. Les ateliers, passés sous format UEL, vont être pilotés en lien avec le BET et mieux intégrés dans les parcours des étudiants.

Sur le dossier égalité femmes-hommes, les ateliers ont concerné de trois à, maintenant, une vingtaine d'étudiants. Le travail avec le BET apparaît comme une piste de progrès pour développer ces bonnes pratiques qui alimentent l'expérience étudiante.

Il est à noter, enfin, que le travail du service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), en lien avec la présidence et la VP CFVU, est également remarquable. Les UEL, à 2 ECTS, sont mises en œuvre avec le BET, et une association sportive existe depuis trois ans. Géré par la direction des études et de la vie étudiante (DEVU), le SUAPS ne bénéficie pas de locaux propres, hormis une salle dédiée de 100 m², tout en accueillant 2 140 étudiants (1 240 en UEL) qui mobilisent 45 personnels (10 EC). Il est souhaitable que le campus Nation permette une amélioration de ces conditions, en particulier, la sécurité et les vestiaires.

Le comité approuve la notion d'expérience étudiante initiée par l'université et recommande de bien intégrer la vice-présidente étudiante dans cette action.

Dans le cadre des conventions qui les régissent, les partenariats de la vie étudiante devraient pouvoir bénéficier d'une meilleure lisibilité des budgets pour assurer la pérennité des actions.

Enfin, compte-tenu des contraintes liées à la sécurité sportive, l'arrivée sur le campus Nation devrait permettre d'améliorer, dans toutes ses dimensions, l'accueil d'événements favorisant l'expérience étudiante, que ce soit dans l'amplitude horaire de l'accès aux équipements ou dans les modalités de mise en œuvre de ces événements.

3 / LA PARTICIPATION DES ÉTUDIANTS À LA GOUVERNANCE

Le nombre d'étudiants au sein du CA est de six avec cinq suppléants, de 12 avec 11 suppléants au sein de la CFVU, de quatre avec trois suppléants au sein de la CR. Toutefois la participation, dans ces conseils, se resserre autour d'un nombre plus restreint d'étudiants actifs. Les ordres du jour, les relevés de décisions, sont accessibles à tous sur l'intranet. La vice-présidente étudiante, qui assiste à toutes les réunions de direction, est associée aux décisions, tout en maintenant avec les étudiants un contact étroit. Le pilotage du FSDIE s'effectue sous l'égide de la vice-présidente de l'action culturelle et de la vie étudiante avec l'aide du BVE.

Pour ce qui concerne le redéploiement prochain de l'université, on notera le slogan affiché sur le chantier du campus Nation : « Ici, nous construisons l'université citoyenne »; les valeurs portées par la communauté universitaire annoncent et accompagnent l'arrivée sur site, prévue en juillet-septembre 2019. Les visites de chantier ont été un élément bénéfique dans l'appropriation du projet par les étudiants pour lesquels la future installation sur ce nouveau campus a été bien pensée, en termes de lieux de vie étudiante et de restauration, ouverts en permanence à la culture.

49 : Art, Université, Culture, réseau national d'action culturelle dans les universités.

50 : Un bureau des enseignements transversaux a été mis en place dans les domaines suivants : numérique, professionnalisation, langues. Les UE libres, sport et culture, sont à venir.

VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1 / UNE VALORISATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE À DÉVELOPPER

La politique de valorisation des résultats de la recherche n'est pas clairement définie dans le RAE⁵¹. La stratégie et les objectifs mêlent, dans une relative confusion, la diffusion des résultats de la recherche (colloques, publications, éditions...), et la valorisation vis-à-vis de l'environnement, qui n'est qu'évoquée au titre des expertises, ou le transfert de technologie. Il n'est fait mention d'aucun objectif ni résultat en termes de projets partenariaux : brevets, conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) (évoqués dans le chapitre sur lien entre formation et recherche), ou création d'entreprises.

L'ouverture socio-économique reste relativement marginale. Elle est le plus souvent cantonnée aux relations développées individuellement par tel ou tel chercheur ou enseignant-chercheur. Il n'y a pas de stratégie claire de l'université, dans le domaine de la valorisation. Peu de moyens y sont consacrés.

La DirVED n'a pas de rôle moteur et ne dispose, d'ailleurs, que de peu de ressources pour encourager et accompagner la valorisation des travaux de recherche de l'université (la même personne étant en charge de la diffusion et de la valorisation). Si cette direction détient une bonne connaissance des thématiques de recherche des équipes, elle souffre d'une information insuffisante des besoins socio-professionnels. L'invitation de plus en plus fréquente de professionnels lors de colloques, ou l'organisation de séances de « *pitchs* »⁵² entre chercheurs et professionnels (au sein du LabEx ICCA) devraient permettre d'améliorer cette connaissance et de développer les partenariats.

Les projets d'ateliers de sensibilisation à la valorisation (en SHS et Santé), mis en place dans le cadre de l'USPC, pour les chercheurs et enseignants-chercheurs, dans ces domaines, ont dû être abandonnés avec la perte des budgets IdEx. Il convient de noter enfin qu'il n'y a pas de correspondant valorisation dans les laboratoires (pas même dans les UMR). Pourtant, les relations avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) IDF Innov mériteraient d'être développées, ainsi que la présence sur les salons (aucune présence sur les salons « Innovative SHS » du CNRS en dépit de tentatives menées par la DirVED en début de contrat). En interne, les interactions avec le service en charge de la formation continue devraient faciliter les rapprochements avec les entreprises (arrivée d'un chargé de mission en septembre 2017).

Les contrats Cifre restent très limités (ente 1 et 3 nouveaux contrats par an) et ne connaissent pas de progression en dépit de l'affichage d'une priorité de développement⁵³.

L'université a bien pris conscience, dès le début du contrat, de la nécessité d'une « augmentation des recettes générales par la valorisation de la recherche »⁵⁴. Dans cette perspective, elle s'est inscrite dans la Satt IDF Innov, « un des axes prioritaires de la DirVED »⁵⁵. En dépit de cette volonté affichée, les modes nouveaux d'interdisciplinarité SHS/ST des activités de valorisation, soutenus notamment par le CNRS, n'ont pas été activés, alors que le profil de certaines des huit UMR de l'établissement y prédisposait.

Si les LabEx ont ouvert de nouveaux axes de valorisation, le potentiel en numérique n'est pas clairement exploité. Le comité recommande de rechercher des pistes de progrès dans le domaine des arts et des médias mais également dans le domaine des langues (traduction automatisée) avec de potentielles retombées financières des partenariats dans ce domaine.

La prise de conscience d'un changement culturel à accompagner est réelle même si elle arrive en toute fin de contrat. La politique de valorisation pourrait sans doute être repensée en lien avec le développement de programmes interdisciplinaires à large empan et allant vers les domaines des sciences et techniques.

51 : Cf. p. 79 et suivantes.

52 : Présentation rapide de projets.

53 : voir RAE, p. 52.

54 : Lettre d'orientation budgétaire 2012.

55 : Lettre d'orientation budgétaire 2014.

2 / DIFFUSION, ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE : UNE POLITIQUE DE PUBLICATION ET D'ÉDITION EXEMPLAIRE MAIS UNE DIFFUSION DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE À STRUCTURER

La valorisation ALL/SHS de l'établissement est essentiellement basée sur la captation d'un large public dans la diffusion des résultats⁵⁶. Cela se justifie en particulier par l'excellence et l'importance quantitative et qualitative des recherches dans les domaines des lettres, des arts et des médias, et leurs enjeux, en termes d'« archivage des capitaux intellectuels de l'université »⁵⁷.

La centralité parisienne et la marque « Sorbonne » facilitent la tenue très régulière de nombreux événements culturels issus des recherches ou liés à celles-ci, encouragés et soutenus par l'établissement. Il en va de même pour l'importante démarche de transmission des savoirs vers les médias ou en co-construction avec les milieux d'enseignement.

La visibilité des productions scientifiques des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement a été fortement accrue par l'augmentation sensible des référencements bibliographiques et des articles déposés sur HAL depuis 2014, sous l'impulsion de la commission de la recherche et de la DBU, l'approche bibliométrique générale n'étant guère adaptée aux domaines ALL/SHS couverts par les grandes plateformes internationales⁵⁸. La stratégie de mise en ligne pérenne des corpus scientifiques de l'établissement au sein de la très grande infrastructure de recherche (TGIR) Huma-Num (CNRS/FMSH) est excellente, avec un post-doc dédié. Le développement des activités de captation vidéo des nombreuses manifestations scientifiques est également un point fort.

L'université Sorbonne Nouvelle possède une structure éditoriale de grande qualité, les Presses de Sorbonne Nouvelle (PSN), forte de 600 titres (sans les numéros de revue) et publiant 30 nouveaux titres par an, très bien identifiée en lettres, langues, sciences du langage et arts. C'est un excellent instrument de diffusion des résultats des recherches menées dans l'établissement et en partenariat. Les pratiques éditoriales y sont de grande qualité (expertise extérieure préalable des projets, publication en collections bien identifiées, ouverture récente à de plus larges publics grâce à des collections de « médiation », vitrine de diffusion grâce à la « Boutique des Cahiers » rue de la Sorbonne). Les PSN ont bien compris la place, de plus en plus importante, de la stratégie de communication, d'où la lettre d'information électronique, une présence dans la presse spécialisée et sur les réseaux sociaux. De même, les PSN ont été capables de prendre toute la mesure de l'évolution rapide des pratiques de l'édition universitaire et de s'inscrire clairement dans une démarche d'amélioration continue (cf. l'annexe dédiée de 46 pages). Les choix ont été judicieux concernant le « tournant » numérique, notamment grâce à la mise en ligne sur HAL des articles des revues et chapitres de livres (en version *post-print*) et à la collaboration avec le Cléo (4 revues sur la plateforme publique revues.org, nombre en augmentation – passage progressif des collections sur *Open Edition Books* – les PSN ont souscrit à l'option Freemium – formation des personnels aux pratiques du numérique éditorial).

Le comité recommande de diminuer le nombre d'ouvrages issus des travaux menés au sein des laboratoires de l'établissement, et, par conséquent, de repenser les liens avec ces laboratoires et la commission de la recherche, afin d'aller vers une professionnalisation plus autonome permettant l'édition d'ouvrages en provenance de partenaires extérieurs. D'une manière plus générale, il est recommandé à l'établissement de s'interroger sur l'activité principale qui demeure celle des colloques⁵⁹ avec, au minimum, une stratégie de large diffusion en ligne et/ou d'édition électronique, plutôt hors PSN, afin de favoriser le rayonnement des unités de recherche de l'établissement.

Le comité suggère également que les activités de la cellule valorisation soient bien plus étroitement coordonnées avec les services de la communication et le service d'action culturelle afin, notamment, de mieux positionner l'établissement dans un environnement parisien très concurrentiel. Il est nécessaire qu'il y ait des correspondants communication et valorisation dans chaque laboratoire et que des collaborations soient développées avec la bibliothèque universitaire sur l'archivage des corpus et l'organisation d'événements.

La diffusion de la culture scientifique et technique fait l'objet de nombreuses initiatives⁶⁰ mais qui n'apparaissent pas structurées. Comme pour la valorisation, les actions menées dans ce domaine partent pour l'essentiel de la base : le dynamisme et/ou la notoriété d'un certain nombre d'enseignants-chercheurs donnent lieu à des conférences dans des lieux culturels et d'exposition, à des présentations d'ouvrages en

56 : Cf. les lettres d'orientation budgétaire et le RAE, p. 80.

57 : RAE, p. 49.

58 : RAE, p.80.

59 : RAE, p. 81.

60 : Le RAE rapporte, p. 82, que selon « les données issues des rapports Hcéres (campagne 2017), l'activité de diffusion vers un public large implique 65 % des unités de recherche (émissions de radio, télévision, presse écrite, produits de vulgarisation, produits de la médiation scientifiques ou débats autour de sciences et sociétés) ».

librairie, à des interventions dans les médias, etc. Une stratégie claire en la matière, dotée de moyens, est à mettre en place. Il s'agit de définir des objectifs, un public cible (à aucun moment clairement défini dans le RAE) et de mobiliser enseignants-chercheurs, chercheurs et doctorants (et pas seulement les étudiants⁶¹). Cela nécessitera de renforcer les moyens et les partenariats. Au sein de la DirVED, une seule personne est en effet en charge à la fois de la valorisation et de la diffusion de la culture scientifique ; elle bénéficie de l'appui appréciable, mais non pérenne, de deux personnels en service civique. Le rapprochement avec la Région Île-de-France sur ce thème est à développer, notamment à travers la réponse à l'appel à projets annuel de culture scientifique. L'université Sorbonne Nouvelle peut y trouver un bon moyen d'intégration dans son nouveau tissu urbain.

VII. LES RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

Un bon potentiel à mieux exploiter

L'Université Sorbonne Nouvelle jouit d'un grand prestige international dans ses domaines de spécialité et bénéficie d'une forte attractivité, à laquelle contribuent sans doute le label Sorbonne et sa situation dans le Quartier Latin. Cela se traduit par un taux élevé d'étudiants étrangers, l'un des plus élevés des universités françaises, surtout en doctorat, ce qui constitue un bon potentiel pour l'internationalisation de l'établissement. Autres éléments importants de l'attractivité internationale de l'établissement : un institut et une école très performants, l'IHEAL et l'Esit, dotés de forts partenariats internationaux. Dans cette perspective, le rapprochement, sur le campus Nation, de l'Esit et des autres UFR, notamment en langues, peut être un facteur d'opportunité pour le partage des réseaux. Enfin, le bon niveau de professionnalisation de la direction des affaires internationales (DAI) et son implication dans des projets avec d'autres universités européennes, de même que le travail de la cellule ingénierie de projets de la DirVED, en lien avec celle de la Comue, ne peuvent qu'avoir des résultats positifs à moyen terme.

Pour exploiter pleinement l'immense potentiel de cette population étudiante internationale, le comité recommande la mise en place d'une stratégie explicite d'intégration, compte tenu du fait que la seule cohabitation, dans les cours ou les laboratoires, ne mène pas nécessairement au développement de compétences internationales et interculturelles dont auront besoin les futurs diplômés.

Pour développer ses programmes de « visibilité et attractivité », l'université affirme sa volonté de consolider ses nombreux accords aux niveaux européen et international, au-delà de la simple mobilité. En effet, durant l'actuel contrat, l'établissement s'est doté de partenariats actifs avec des universités réputées dans différents pays du monde (*Freie Universität* de Berlin, *Shanghai International Studies University*, par exemple), avec lesquelles ont été mises en place des initiatives innovantes de grande qualité⁶². Ces partenariats se sont construits sur la base de relations de longue durée entre chercheurs ou diplômés de l'université Sorbonne Nouvelle qui sont devenus enseignants-chercheurs dans leurs pays d'origine ou d'autres pays du monde, renforçant d'autant les liens inter-institutionnels. Les personnels ou les enseignants-chercheurs rencontrés par le comité se sont montrés très investis dans ces projets et témoignent des efforts de l'USN pour les promouvoir et consolider. Ces initiatives innovantes constituent d'excellents exemples de bonnes pratiques applicables aux composantes ou aux cursus moins investis dans l'internationalisation.

En ce qui concerne la mobilité étudiante⁶³ dite de crédit (mobilité temporaire traditionnelle), l'établissement a également formalisé de nombreux accords avec des partenaires européens et internationaux. Le choix des destinations est donc très large, ce qui constitue sans doute un point fort. Les programmes de mobilité offrent de bons résultats en nombre d'étudiants entrants, ce qui confirme encore une fois l'attractivité de l'université pour les partenaires internationaux (malgré les problèmes connus du logement étudiant à Paris). Cependant, cette réussite ne se reflète pas totalement dans le chiffre des étudiants sortants, bien que l'université ait mis en place une campagne de sensibilisation pour tendre vers l'équilibre entre entrants et sortants. Dans cette perspective, la direction des affaires internationales reconnaît la nécessité d'impliquer encore plus les enseignants et les responsables de cursus. De même, les étudiants qui reviennent de mobilité, peuvent constituer un bon potentiel pour ce type de sensibilisation, œuvrant ainsi à l'internationalisation des enseignements. La mise en place de l'événement « Erasmus Days » qui concourt à cet objectif va dans le bon sens.

61 : Le RAE indique, P. 11, que « la commission de la recherche (...) adopte les mesures permettant aux étudiant.e.s de développer des activités de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle. »

62 Par exemple le double diplôme licence/bachelor : « Études interculturelles franco-allemandes », avec la *Freie Universität* de Berlin.

63 : « La Sorbonne Nouvelle accueille tous les ans entre 500 et 600 étudiant.e.s internationaux, dont plus de la moitié vient de pays hors Erasmus. La mobilité sortante concerne environ 400 étudiant.e.s par an, principalement vers des destinations Erasmus » (RAE, p. 89). Ces chiffres ont été affinés lors des entretiens : entrants, 300 Erasmus auxquels s'ajoutent 289 hors Erasmus ; sortants, 250 Erasmus auxquels s'ajoutent 116 hors Erasmus, ce qui dénote un déséquilibre, en termes relatifs, de 200 étudiants.

La mobilité reste néanmoins une activité essentiellement individuelle, peu intégrée dans les cursus et non structurée comme axe de formation. C'est un objectif que se donne l'établissement dans le RAE ("campagne d'évaluation et d'habilitation de nouvelles formations pour inclure la mobilité dans les maquettes") et que le comité ne peut qu'encourager. On peut regretter à ce sujet que la politique de participation au programme ICM d'Erasmus+ (*Erasmus international credit mobility*) paraisse assez peu ambitieuse, compte tenu des relations qui existent, dans les composantes et les laboratoires, avec d'autres régions du monde (Asie, Amérique Latine, etc.). C'est pourquoi le comité recommande une utilisation plus ample des opportunités offertes par le programme.

Le comité constate également l'intention de l'établissement de mieux promouvoir la mobilité des enseignants-chercheurs et des Biatss et recommande un suivi plus détaillé de ce type de mobilité, ainsi qu'une meilleure coordination avec la mobilité étudiante et les programmes de recherche internationaux, comme c'est le cas pour la codiplomation avec la *Freie Universität* de Berlin qui combine la mobilité étudiante entrante et sortante avec celle des enseignants, la codiplomation et l'articulation avec la recherche.

Le RAE consacre quelques lignes à l'importance des réseaux d'universités, tels qu'UNICA, réseau d'universités des capitales d'Europe, dans la mesure où ils offrent la possibilité de « maintenir des relations privilégiées avec les autres membres du réseau » et de renforcer la présence effective de l'université dans l'espace européen de l'enseignement supérieur. On peut dès lors s'interroger sur la décision récente de l'université Sorbonne Nouvelle de se retirer d'UNICA contrairement à ce qu'affirme le RAE. Sans vouloir émettre un avis sur la pertinence de participer à un réseau ou à un autre, le comité souhaite attirer l'attention sur le risque d'isolement que pourrait entraîner la non appartenance à des réseaux multilatéraux consolidés, en période de forts mouvements d'alliances d'universités, qui font suite, notamment, à l'initiative "Universités européennes" du président de la République, et sur une possible contradiction entre l'objectif annoncé et la mesure proposée.

Cette réserve émise, l'université Sorbonne Nouvelle peut donc compter sur un énorme potentiel pour déployer une vraie politique d'internationalisation au niveau institutionnel. Des progrès ont été réalisés à la suite du précédent rapport de l'AERES, et dans le sens qu'il indiquait : « le bilan des relations internationales reste à faire, le déficit de la mobilité sortante est à atténuer et les partenariats internationaux sont dispersés et globalement peu actifs ». L'équipe actuelle, qui a pris en charge un certain nombre d'améliorations, reconnaît la nécessité d'avancer encore en matière de recherche (copublications issues de relations stabilisées et continues entre chercheurs).

Pour poursuivre dans ce sens, le comité recommande à nouveau une analyse approfondie de la situation actuelle (sortie de la fusion), afin que l'établissement puisse développer une stratégie claire au niveau institutionnel, partagée par tous, qui s'écarterait des actions trop individualistes, des partenariats dispersés et de bas impact, pour établir des priorités en matière d'internationalisation intégrale, à forte capacité d'impact institutionnel. Tout en respectant les spécificités des composantes, ce plan pourrait intégrer à la stratégie de l'université les priorités régionales, assurer la sensibilisation de toute la communauté universitaire, ainsi que le partage des bonnes pratiques en matière d'internationalisation (mobilité, codiplomations, cotutelles, projets conjoints de recherche, appel à des talents internationaux). Le comité suggère, en particulier, une bonne coordination avec les politiques d'innovation pédagogique et d'employabilité de l'université, pour mettre en place des actions d'internationalisation « *at home* », au profit des étudiants qui ne peuvent bénéficier d'un séjour à l'étranger pendant leurs études, mais qui auront également besoin de compétences internationales à l'heure de l'insertion professionnelle.

VIII. CONCLUSION : UN TOURNANT HISTORIQUE

Si l'université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 possède des domaines d'excellence, en matière de recherche (LabEx, UMR), comme en matière de formation (résultats au concours d'agrégation, classement en langues vivantes, formation professionnelle à l'Esit), elle n'en laisse pas moins paraître un certain nombre de fragilités. Celles-ci tiennent à l'indécision du positionnement stratégique, aux tensions qui peuvent affecter la gouvernance, à l'absence d'une culture du pilotage et de la qualité qui se traduit par la faiblesse du système d'information, dépourvu de logiciels de gestion performants et de tableaux d'indicateurs pertinents. Il faut ajouter à cela une baisse des effectifs, malgré une forte attractivité pour les étudiants étrangers, qui nécessite une réflexion approfondie sur l'offre de formation en licence, sur sa professionnalisation et sur l'analyse des débouchés offerts par ses disciplines, hors du secteur académique.

Pour ce qui concerne la gouvernance, l'université Sorbonne Nouvelle se trouve face à deux difficultés qu'elle doit essayer de surmonter :

- avec un potentiel de recherche reconnu nationalement et internationalement en ALL, l'université devra veiller à ne pas s'isoler au sein de l'écosystème parisien.
- Il est souhaitable que dans la réorganisation des campus un lien fort soit maintenu (y compris dans le domaine du transport) entre la Maison de la recherche et le campus Nation, la coupure géographique instaurée, entre recherche et formation, par le déménagement, pourrait avoir pour conséquence une rupture du lien fondamental entre ces deux activités et un affaiblissement des UFR.

Par ailleurs, les bons résultats de la recherche (contrats ANR, notamment) et une diffusion de qualité à travers les Presses Sorbonne Nouvelle, ne doivent pas masquer la faiblesse du transfert de technologie par suite du manque de liens avec les acteurs socio-économiques. Peu impliquée dans la Satt IDF Innov et dans l'incubateur mis en place par la Comue, l'université Sorbonne Nouvelle exprime l'ambition d'ouvrir les humanités aux autres disciplines SHS⁶⁴. C'est en effet l'interdisciplinarité qui fonde l'innovation et une recherche finalisée plus performante permettrait d'abonder les ressources propres limitées pour l'instant à la FTLV.

Au plan budgétaire, si la situation de l'université n'offre pas d'inquiétude dans l'immédiat, les remarques sur le compte financier, émises par les commissaires aux comptes, doivent cependant attirer l'attention sur la nécessaire traçabilité des opérations financières, sur la fiabilisation des données et sur l'appropriation par les services, de la comptabilité analytique et de la GBCP.

Ces fragilités, l'université, qui se trouve à un tournant historique de son évolution, semble les avoir identifiées. Elle a la possibilité de les réduire, voire de les faire disparaître, D'abord en regroupant ses activités sur trois campus nettement identifiés, modernes et fonctionnels, qui peuvent créer une synergie entre les équipes et les composantes, favoriser la transdisciplinarité et permettre l'ouverture à la demande sociale d'un territoire élargi. En outre, le déménagement dans un campus dont l'architecture est un symbole d'innovation, peut offrir une meilleure visibilité à un établissement fortement ancré dans ses disciplines et ses valeurs, mais prêt à affronter l'avenir, en faisant de la marque Sorbonne Nouvelle un critère de qualité, de reconnaissance internationale et de réussite pour les étudiants.

Encore faut-il, pour soutenir la marque et développer le sentiment d'appartenance auquel il est si souvent fait allusion, que le dispositif de communication, à l'interne comme à l'externe, soit plus fortement structuré qu'il ne l'est au sein d'une sous-direction, absente aujourd'hui de l'organigramme.

1 / POINTS FORTS

- Une recherche fondamentale d'excellence et un solide partenariat avec le CNRS ;
- Une forte attractivité pour les étudiants étrangers et des partenariats internationaux de qualité ;
- Un projet immobilier structurant et soutenu par les territoires ;
- De très bons résultats dans la préparation aux concours de l'enseignement secondaire, notamment, l'agrégation ;
- Une diffusion des travaux de la recherche favorisée par des presses universitaires de qualité ;
- Des étudiants fortement engagés dans la vie de campus ;
- Une école professionnelle (l'Esit) performante.

64 : C'est dans le projet de l'Université de Paris avec laquelle l'université Sorbonne Nouvelle souhaite établir un « partenariat privilégié » : « Cette université de recherche intensive sera mondialement reconnue : pour l'excellence de sa recherche de pointe, des sciences exactes et expérimentales aux sciences de l'Homme et de la société, et pour sa pratique établie de l'interdisciplinarité sur de grands enjeux sociétaux. » (USPC, la Lettre, été 18)

2 / POINTS FAIBLES

- Difficulté à mettre en place des choix stratégiques avec l'adhésion de la communauté ;
- Dispersion des sites favorisant l'isolement des structures de recherche et le repli disciplinaire ;
- Absence d'outils de pilotage performants et d'une culture du pilotage et de la qualité ;
- Manque d'analyse et de réactivité quant aux pertes d'effectifs dans un certain nombre de disciplines, et insuffisance des formations professionnalisantes ;
- Instabilité du personnel sur les postes clés ;
- Mauvaise appropriation de la comptabilité analytique et de la GBCP entraînant une absence de traçabilité des opérations financières ;
- Faiblesse des transferts de technologie et du lien avec les entreprises.

3 / RECOMMANDATIONS

- Clarifier les orientations politiques, définir les axes prioritaires assortis d'une programmation pluriannuelle et mieux les partager avec la communauté ;
- Accompagner les personnels dans la conduite du changement et mettre en place des procédures interservices pour une meilleure liaison entre les services ;
- Mettre en place les outils de pilotage indispensables à la gestion avec une bonne interopérabilité des applications ;
- Renforcer le potentiel d'ouverture en SHS pour développer une interdisciplinarité à large spectre dans les formations comme dans la recherche ;
- Renforcer la professionnalisation des formations sur le modèle des masters en apprentissage.
- Augmenter les ressources propres, par la valorisation de la recherche (transferts de technologie) et une meilleure organisation de la FTLV ;
- Définir et mettre en œuvre une stratégie de la communication au sein d'une direction spécifique ;
- Dans la perspective du déménagement : favoriser une bonne appropriation des nouveaux espaces par les services, les composantes et les unités de recherche, profiter de l'opportunité pour mieux structurer l'établissement et ressouder la communauté.

IX. ANNEXE : COMUE USPC

1 / CARACTÉRISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants dont un peu plus de 2 millions au niveau de la ville de Paris.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants 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 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche³. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. La région 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 association.

2 / STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS CITÉ (USPC)

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Sorbonne Paris Cité », mis en place en 2010, a préfiguré la création, en 2014, de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC). Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur au 1er janvier 2018, la Comue USPC comporte 14 membres dont 8 établissements d'enseignement supérieur et de recherche (les universités Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13, l'École des hautes études en santé publique – EHESP, l'Institut national des langues et civilisations orientales – Inalco, l'Institut d'études politiques de Paris – Sciences Po Paris, l'Institut de physique du globe de Paris – IPGP), cinq organismes de recherche (le CNRS, l'Inserm, l'Inria, l'Ined, l'IRD) et une fondation (Fondation Maison des sciences de l'homme).

La Comue, via ses établissements membres et associés, accueillait 121 456 étudiants en 2015-2016, dont environ 26 % (31 742) sont inscrits dans des diplômes relevant du domaine 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. USPC s'est vue attribuer 76 emplois, soit une masse salariale de près de 4,5 M€ par an en régime permanent. Aucun de ces emplois n'est directement affecté à la Comue, qui s'appuie sur une équipe d'une quinzaine de personnels contractuels ou détachés et mis à disposition par les établissements membres.

Un projet d'initiative d'excellence (IdEx) « Sorbonne Paris Cité » a été sélectionné en février 2012 par le jury international, assorti d'une dotation non consommable de 800 M€ attribuée à USPC. Cette première vague du programme 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 USPC.

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. La Comue a ensuite pu déposer un nouveau projet « Université Paris 2019 » qui a été labellisé Initiative d'excellence par le gouvernement, sur la base de l'évaluation positive du jury international des IdEx en mars 2018. Le projet prévoit la fusion des universités Paris 5 et Paris 7 et l'intégration de l'IPGP, afin de créer une nouvelle université dotée d'une forte renommée internationale.

X. LISTE DES SIGLES

A

AC	Agent comptable
AE	Assemblée des enseignants
APD	Année préparatoire au doctorat
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

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BET	Bureau des enseignements transversaux
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIU	Bibliothèque interuniversitaire
BPM	Bibliothèque Pierre Monbeig
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CEI	(Master) Communication des entreprises et des institutions
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Conventions industrielles de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique
CNSMDP	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CR	Commission de la recherche
Creda	Centre de recherche et de documentation sur les Amériques
CRCT	Congé pour recherches ou conversions thématiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
Daf	Direction des affaires financières
Dalf	Diplôme approfondi de langue française
DBU	Direction des bibliothèques universitaires
Delf	Diplôme d'études en langue française
Devu	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Directeur général des services
DIM	Domaine d'intérêt majeur
DirVED	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
Dpil	Direction du patrimoine immobilier et de la logistique
DSIRN	Département système d'information et ressources numériques
DRH	Direction des ressources humaines
Dsic	Direction des systèmes d'information et de communication (
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

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
EFL	(LabEx) Empirical Foundations of Linguistics
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des Chartes
Enead	Enseignement numérique et à distance
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
Epaurif	Établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
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>
ERP	Établissement recevant du public
ESIT	École supérieure d'interprètes et de traducteurs
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche

F

FCP3	Service commun de formation continue de l'université Sorbonne Nouvelle
Fémis	École nationale supérieure des métiers de l'image et du son
FMSH	Fondation Maison des sciences de l'homme
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GED	Grand équipement documentaire
Gip	Groupement d'intérêt public
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
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
ICCA	(LabEx) Industries Culturelles et Création Artistique. Numérique et internet
IdA	(Gis) Institut des Amériques
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
IHEAL	Institut des Hautes Études de l'Amérique latine
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
INSHS	Institut national des sciences humaines et sociales
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année

LabEx	Laboratoire d'excellence
Lansad	Langues pour spécialistes d'autres disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LLCSE	(UFR) Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères
LLD	(UFR) Littérature, linguistique, didactique
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MPI	(Master) Management de projets internationaux
O	
OVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
P	(Master) professionnel
PES	Prime d'excellence scientifique
Perl	Pôle d'élaboration de ressources linguistiques
PR	Professeur des universités
PRI	Programmes interdisciplinaires internes
PSN	Presses Sorbonne Nouvelle
R	
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
Rifseep	Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée
S	
Sapiens	Service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SG	Secrétariat général
SGBm	Système de gestion de bibliothèque mutualisé
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRI	Service des relations internationales
SIO	Service d'information et d'orientation
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
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
UNICA	Réseau d'universités des capitales d'Europe
V	
VP	Vice-président

XI. OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT

XII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'université Sorbonne Nouvelle a eu lieu du 15 au 17 mai 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Marc GONTARD, professeur des universités émérite, ancien président de l'université Rennes 2.

Ont participé à cette évaluation :

- Carolina GRACIA-MORENO, ingénieure pédagogique à Sciences Po Saint-Germain-en-Laye ;
- Dorothy KELLY, professeure, vice-rectrice en charge de l'international, université de Grenade ;
- Daniel LANCON, professeur des universités émérite, ancien vice-président recherche SHS, université Grenoble Alpes ;
- Linda LAWRENCE, professeure agrégée, vice-présidente déléguée ressources humaines, ancienne vice-présidente CEVU/CFVU, université Bordeaux Montaigne ;
- Damien MALINAS, maître de conférences des universités, vice-président cultures, vie de campus et communication à l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse ;
- Florence PAPINI, chef du service recherche, enseignement supérieur, santé, innovation, Région Provence Alpes côte d'Azur ;
- Valérie PINSET, administrateur de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétaire générale adjointe, académie de Lille

Michel Julien ROBERT, conseiller scientifique et Aude ANTOINE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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)

