

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
SORBONNE UNIVERSITE (SU)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 11/02/2019

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Michael Hengartner, 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. Présentation de l'établissement.....	5
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	5
2 / Périmètre et principales étapes de l'Alliance Sorbonne Université (ASU)	5
3 / Principales caractéristiques de SU.....	6
4 / Le contexte de l'évaluation	7
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	8
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	8
2 / La stratégie de développement et de partenariats : les partenariats académiques	8
3 / Les relations avec le centre hospitalo-universitaire (CHU).....	9
4 / La Stratégie de développement et de partenariats : partenaires socio-économiques et territoriaux.....	10
III. La gouvernance et le pilotage	12
1 / L'organisation interne de l'établissement.....	12
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	13
a / Les circuits de décision	13
b / La politique globale de la qualité	13
c / La communication	14
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	15
a / Les outils d'analyse prospective	15
b / La programmation annuelle des moyens	15
4 / Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier.....	16
a / Les ressources humaines.....	16
b / Le budget et les finances.....	17
c / L'immobilier	17
IV. La recherche et la formation.....	18
1 / La politique de recherche	18
a / Le pilotage de la recherche.....	20
b / Les activités de recherche et la diffusion de ses résultats.....	20
2 / La politique de formation initiale et continue	21
a / L'offre de formation.....	21
b / L'organisation des entités de formation.....	22
c / Le pilotage de la formation	23
d / Le soutien au pilotage de la formation	23
e / La démarche qualité dans la politique de formation.....	24
f / La formation continue (FC) et la formation tout au long de la vie (FTLV)	24
3 / Le lien entre recherche et formation.....	25
4 / La documentation	25
V. La réussite des étudiants.....	28
1 / Le parcours des étudiants et la politique d'orientation et d'insertion professionnelle.....	28
2 / La vie étudiante	28

3 / La participation des étudiants à la gouvernance	29
VI. La Valorisation et la culture scientifique	31
1 / La valorisation des résultats de la recherche	31
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	31
VII. Les relations européennes et internationales.....	33
VIII. Conclusion	35
1 / Points d'appui	35
2 / Points de vigilance	35
3 / Recommandations.....	36
IX. Liste des sigles.....	37
X. Observations du Président.....	40
XI. Organisation de l'Évaluation.....	43

I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) représentant au total 12 millions d'habitants¹ 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 étudiants² étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. En 2013, la région dénombrait 55 876 membres du personnel de l'enseignement supérieur et de la recherche³. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement³. 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 1^{er} janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et un regroupement de type association⁴.

2 / PERIMETRE ET PRINCIPALES ETAPES DE L'ALLIANCE SORBONNE UNIVERSITE (ASU)

L'Alliance Sorbonne Université (ASU)⁵ dont l'université « Sorbonne Université » est le chef de file a fait l'objet de plusieurs étapes de structuration depuis 2010. Le regroupement s'est tout d'abord organisé en juin 2010 sous la forme d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) intitulé « Sorbonne Universités » (abrégié en SUs) réunissant l'université Paris Sorbonne (UPS, Paris 4), l'université Panthéon Assas (Paris 2) et l'université Pierre et Marie Curie (UPMC, Paris 6). Un projet d'initiative d'excellence (Idex)⁶ a été obtenu dans le cadre de ce Pres en 2012. L'Idex intitulé « Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement et la recherche » (Super) a été dotée de 900 M€ non consommables générant près de 28 M€ de dotation annuelle. En 2015 le Pres a été remplacé par une communauté d'universités et d'établissements (Comue) qui n'a pas eu de réalité opérationnelle. En effet, dès septembre 2015, l'UPMC et l'UPS se sont engagées dans un projet de fusion qui a abouti au 1^{er} janvier 2018 à la création de l'université « SU ». Suite à la mise en œuvre de la fusion aboutissant à la création de SU, le jury international de l'Idex en a confirmé le 19 mars 2018, le financement avec une dotation annuelle sans limitation de durée. L'Idex Super était pilotée depuis le début de son financement par la fondation de coopération scientifique (FCS) également nommée « Sorbonne Universités ». Depuis la fusion de l'UPMC et de l'UPS, sa gestion est effectuée par l'université SU. La coordination territoriale est désormais envisagée dans le mode associatif avec l'université SU comme établissement chef de file.

L'alliance SU (ASU), créée par le décret n°2018-265 du 11 avril 2018⁷ réunit six membres : SU ; le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) ; l'université technologique de Compiègne (UTC) ; l'institut européen d'administration des affaires (Insead) ; le centre international d'études pédagogiques (CIEP) ; le pôle supérieur d'enseignement artistique Paris - Boulogne-Billancourt (PSPBB). Les quatre organismes de recherche : Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Institut de recherche sur le développement (IRD) et Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), restent par ailleurs impliqués dans le regroupement. Cette association autour du chef de file⁸ SU prend la suite de la Comue SUs, supprimée en décembre 2017⁹.

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

² Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016 -chiffres les plus récents.

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

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

⁵ Dans la suite du rapport, on utilisera indifféremment les termes Alliance SU (ASU) ou regroupement pour évoquer le regroupement et SU pour évoquer l'établissement.

⁶ Le projet Idex associe le Pres et l'UTC, le MNHN, l'Insead, le CNRS, l'Inserm, et l'IRD.

⁷ Portant association d'établissements à l'université SU.

⁸ La loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche ESR, offre aux acteurs de l'ESR différentes modalités, combinables entre elles, pour organiser ces regroupements et coordonner leurs politiques : celle de la fusion, de la participation à une Comue ou de l'association à l'établissement en charge de la coordination du site.

⁹ Décret n° 2017-1710 du 18 décembre 2017 portant dissolution de la communauté d'universités et établissements « SUs ».

3 / PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE SU

L'université SU, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, a été créée par la fusion au 1^{er} janvier 2018¹⁰, de l'UPMC et de l'UPS. Dès septembre 2015, les deux universités ont décidé de s'engager dans un projet de fusion. SU est aujourd'hui constituée de trois facultés regroupant les 34 composantes de l'université :

- La faculté des lettres qui regroupe l'ensemble des unités de formation et de recherche (UFR) relevant des disciplines des lettres, langues, sciences humaines et sociales, ainsi que l'école des hautes études en sciences de l'information et de la communication (Celsa) et l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) de l'académie de Paris.
- La faculté des sciences et ingénierie qui regroupe les UFR et instituts et écoles relevant du domaine des sciences et technologies.
- La faculté de médecine correspondant à l'UFR de médecine.

En 2018¹¹, SU accueille 57 679 étudiants dont 29 849 en cycle de licence, 23 797 en cycle de master et 4 033 en cycle doctorat. Elle compte un effectif de 2 591 enseignants et enseignants chercheurs titulaires dont 2363 enseignants chercheurs (628 professeurs d'universités (PU), 1 302 maîtres de conférences (MCF), 288 professeurs d'université praticiens hospitaliers (PUPH), 129 maîtres de conférences praticiens hospitaliers (MCUPH)) ainsi que 3 057 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé (Biatss) dont 2 249 titulaires. SU s'étend sur 524 000 m² de surfaces de locaux répartis sur 27 grands sites.

Le Hcéres a mis en place l'évaluation de 115 unités de recherche dont SU est tutelle ou cotutelle et de 23 ED coordonnées au sein du collège doctoral de l'ASU¹². L'établissement possède une fondation Sorbonne Université.

L'UPMC¹³ accueillait en 2015-2016¹⁴, 33 712 étudiants dont 17 644 en cycle licence, 13 476 en cycle master et 2 592 en cycle doctorat. Elle comptait 1 805 enseignants et enseignants chercheurs titulaires dont 402 PU, 902 MCF, 288 PUPH ainsi que 2 334 Biatss dont 1 699 titulaires. L'UPMC possédait 15 sites répartis dans 4 régions (Île-de-France, Bretagne, Languedoc-Roussillon et en Provence-Alpes-Côte d'Azur). L'université s'étendait sur 462 000 m² de surfaces de locaux. En 2016, son budget en dépenses s'élevait à 480,2 M€ dont 357,7 M€ de masse salariale. L'UPMC était organisée en 15 composantes : sept UFR¹⁵, une école polytechnique universitaire (Polytech Paris UPMC), cinq observatoires des sciences de l'univers (Osu)¹⁶ et deux instituts¹⁷. Elle comprenait également un institut de formation doctorale, 19 ED et un centre de formation des apprentis. En 2016-2017¹⁸, l'UPMC accueillait 96 unités de recherche dont 94 UMR, 15 fédérations de recherche et 11 unités mixtes de services.

L'UPS accueillait en 2015-2016¹⁹, 23 044 étudiants dont 11 805 en cycle licence, 9 729 en cycle master et 1 510 en cycle doctorat. Elle comptait 786 enseignants et enseignants chercheurs titulaires dont 226 PU, 400 MCF ainsi que 723 Biatss dont 550 titulaires. L'université s'étendait sur 98 000 m² de surfaces de locaux répartis sur 12 grands sites. En 2016, son budget en dépenses s'élevait à 160,9 M€ dont 129,4 M€ de masse salariale (RCE ?). L'UPS était organisée en 18 UFR²⁰ et deux écoles²¹. Elle comprenait également sept ED. Le volet « université Paris Sorbonne » du contrat de site 2014-2018 identifiait 36 unités de recherche dont l'UPS était porteuse ou partenaire : 14 UMR dont deux en restructuration ; 2 unités mixtes de service ; une fédération de recherche ; 19 équipes d'accueil.

¹⁰ Décret n° 2017-596 du 21 avril 2017 portant création de l'université SU.

¹¹ Source tableau de bord de l'enseignement supérieur, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - MESRI.

¹² Réunissant également l'ED de l'Insead et celle de l'UTC.

¹³ Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, décret n° 84-723 du 17 juillet 1984.

¹⁴ Note d'information Service statistique académique – Paris septembre 2016.

¹⁵ Terre-environnement-biodiversité ; Ingénierie ; Physique ; Chimie ; Biologie ; Mathématiques ; Médecine.

¹⁶ L'Institut d'astrophysique de Paris (IAP) ; l'observatoire océanographique de Banyuls-sur-Mer ; l'observatoire océanographique de Villefranche-sur-Mer ; la station biologique de Roscoff ; l'Osu – Ecce Terra.

¹⁷ L'Institut Henri-Poincaré (IHP) ; l'Institut de statistique (Isup).

¹⁸ Rapport d'activité 2016-2017.

¹⁹ Note d'information Service Statistique Académique – Paris septembre 2016.

²⁰ Arts : Art et archéologie / Musique et Musicologie ; Langues : Etudes anglophones / Etudes arabes et hébraïques / Etudes germaniques et nordiques / Etudes Ibériques et Latino-américaines / Etudes italiennes / Etudes slaves / Langues étrangères appliquées (LEA) ; Lettres : Grec / Langue française / Latin / Littérature française et comparée ; Sciences humaines : Géographie et aménagement / Histoire / Institut de recherche sur les civilisations de l'Occident moderne (Ircm) / Philosophie / Sociologie et informatique pour les sciences humaines.

²¹ Le Celsa et l'Espé.

4 / LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation *ex-post* couvre la période contractuelle 2014-2018 pendant laquelle les deux universités UPMC et UPS se sont préparées à la fusion intervenue au 1^{er} janvier 2018. La visite sur site est intervenue en juin 2018, six mois après la fusion. Deux dossiers d'autoévaluation ont été produits dans le cadre de cette évaluation : un pour l'UPS et l'autre pour l'UPMC auxquels s'ajoute un dossier plus succinct concernant la coordination territoriale qui fait l'objet d'un rapport d'évaluation spécifique, préparé toutefois par le même comité. La spécificité mais aussi la difficulté majeure de cette double évaluation concerne en effet l'étroite imbrication entre les deux niveaux pour les réalisations observées. À cela s'ajoute bien évidemment l'existence d'une culture propre à chacun des deux établissements fusionnés qui ont produit deux rapports d'autoévaluation (RAE) de conception différente, y compris au niveau du plan suivi.

L'évaluation présente se concentre sur l'adéquation des trajectoires respectives de l'UPMC et de l'UPS avec le projet de l'université fusionnée SU. Pour chaque thématique abordée par le comité, celui-ci analyse individuellement les trajectoires parcourues par l'UPMC et l'UPS au cours de la période de référence et formule globalement des recommandations à l'adresse de l'université SU.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux thèmes suivants :

- La préparation et la mise en œuvre du pilotage de l'établissement ;
- La plus-value de la fusion et les apports respectifs des deux universités ;
- La construction d'une identité pour la nouvelle université et le développement stratégique ;
- L'articulation entre les missions assurées par l'Idex et celles de l'établissement.

II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

1 / L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

L'établissement SU a pour ambition de se positionner comme une « université mondiale de recherche intensive ». Cette ambition est tout-à-fait légitime, vue sa force incontestable en recherche, tout autant au niveau qualité que quantité. Cette force est confirmée par plusieurs indicateurs indépendants, tels les différents classements internationaux²², le nombre élevé de ses enseignants chercheurs (EC) membres des différentes académies de l'Institut de France, le nombre de chercheurs lauréats du *European Research Council* (ERC), et la participation de SU dans la *League of European Research Universities* (Leru). SU entend jouer un rôle central dans la reconnaissance en France de cette catégorie d'établissements²³ jusqu'alors davantage reconnus au plan international, à travers un réseau européen²⁴ et plusieurs réseaux nationaux²⁵, en jouant un rôle décisif dans la conférence des universités de recherche intensive françaises (Curif) qui regroupe, outre SU, entre autres, les universités bénéficiaires de la première vague de l'Idex (Aix-Marseille, Bordeaux, Strasbourg).

Cette vision issue avant tout de l'UPMC était néanmoins largement partagée par l'UPS avant la fusion, en particulier le souci d'être une université d'excellence dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS). Elle n'a pas été sans conséquence sur la trajectoire suivie ces dernières années, notamment dans l'absence d'une mise en place effective de la Comue SUs par les deux universités. Le choix finalement opéré d'un regroupement en mode association autour de l'université fusionnée permet en effet de concentrer le pouvoir et d'opter pour une gouvernance « plus agile » puisque l'instance décisionnelle est, en l'absence de conseil élu, le comité des membres de l'ASU. En théorie, chacun des directeurs ou présidents dispose dans ce comité d'un poids égal lors des discussions suivies de décision prises à l'unanimité. Dans la pratique, la présidence de SU dispose d'un pouvoir très supérieur sinon exceptionnel en raison du poids de son établissement. C'est donc tout naturellement que SU a pu, dès sa création, porter l'Idex Super (à la place de la FCS destinée à disparaître) dans lequel les deux universités fusionnées avaient par le passé joué un rôle majeur dans sa préparation comme dans sa réussite.

Cette place éminente peut constituer un défi pour différents établissements du regroupement, en particulier ceux qui disposent par eux-mêmes d'une image ou d'une « marque » déjà bien établie comme par exemple le MNHN. Le comité considère que la solution d'une intégration, déjà évoquée à propos de l'UTC, est certainement celle qui offre le plus de garanties de stabilité pour l'avenir.

2 / LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS : LES PARTENARIATS ACADEMIQUES

Dans le cadre de la politique de site dont elle est chef de file, SU a construit ses principaux partenariats académiques avec les établissements avec lesquels elle est associée et ce, avec des typologies de collaboration inégales tant par leur nature que par leur intensité.

Sur le plan de la recherche, SU est un acteur majeur aux plans national et international, rayonnant par la qualité de sa production scientifique de tout premier plan. 80 % des unités de recherche sont des unités mixtes de recherche (UMR) avec les organismes de recherche (71 % avec le CNRS, 23 % Inserm, 6 % avec l'IRD). En outre, le partenariat avec l'Inria se concrétise par les 10 équipes-projets qui ont été intégrées dans SU. Le développement de collaborations renforcées, en termes de projets de recherche, est au cœur des attentions de chacun des partenaires. S'inscrivant dans une stratégie gagnant-gagnant, construire, ensemble, une

²² Dans le classement 2018 *Quacquarelli Symonds* (QS) *World University Rankings*, l'UPMC occupait la 131^e place mondiale. UPS occupait le 26^e rang mondial au classement QS (publié le 8 mars 2017) dans le domaine « Arts et Humanités ». Dans le classement QS 2019, publié en juin 2018, SU occupe le 75^e rang, la 3^e pour les établissements français. SU occupe par ailleurs la première place française dans le « classement de Shanghai » depuis plusieurs années (RAE P6, p. 7, 9). L'UPMC a été classée 14 fois dans le top 50 des différentes disciplines du classement *Shanghai Ranking consultancy*, et c'est l'établissement français qui apparaît le plus fréquemment dans les classements et presque toujours en première position des établissements français : 7^e université classée parmi les plus innovantes en Europe par Reuters (2016) ; 88^e rang mondial dans le classement de Leiden 2017. SU vient d'être classée 2^e université française et 73^e université mondiale par le *Times Higher Education*, sortie en septembre 2019 et 36^e au dernier classement de Shanghai.

²³ RAE P6, p. 43.

²⁴ Ligue européenne des universités de recherche (Leru).

²⁵ Notamment aux États-Unis, en Grande Bretagne et en Allemagne.

internationalisation plus forte pour l'établissement fait partie de leurs intérêts les plus marqués tout comme celle d'œuvrer à attirer les meilleurs chercheurs et enseignants-chercheurs par la création de chaires ou d'optimisation des conditions de travail.

Au niveau Européen, SU participe activement à plusieurs regroupements d'universités, comme par exemple la Leru et l'EUA (*European University Association*). En 2018, SU a annoncé la création d'une nouvelle alliance d'universités européennes, 4EU, qui inclue, outre SU, les universités de Heidelberg, Prague, et Varsovie. Cette alliance a le potentiel de devenir une des premières « Universités Européennes » reconnue par l'Union Européenne.

Tout récemment fusionnée, la nouvelle université est un terreau des plus fertiles pour le développement d'actions de recherche et de formation aux interfaces des disciplines. L'Idex, l'un des vecteurs pour les stratégies partagées avec les organismes, a fortement dynamisé le développement de projets interdisciplinaires grâce à l'apport des laboratoires d'excellences (Labex), des chaires ou encore la création de cinq instituts thématiques qui impliquent les trois facultés. Les appels à projets (AAP) qu'ils proposent en leur sein sont eux aussi des accélérateurs de mise en œuvre d'émergence et de passerelles entre les disciplines. Le comité recommande de poursuivre cette dynamique autour de nouveaux objets, comme l'institut de la mer pour lequel SU est particulièrement bien placée avec ses stations marines.

De manière plus globale, l'Idex a suscité une forte émulation au sein de la communauté grâce aux appels à projets destinés à faire émerger ou à consolider des sujets de recherche et ce, parmi l'ensemble des établissements associés du site. Se pose aujourd'hui la question de la poursuite des campagnes d'AAP. Ceux-ci ont permis de mieux déceler les opportunités de collaboration entre partenaires. Néanmoins, pour le comité, il serait désormais pertinent de trouver un juste équilibre entre consolidation de l'existant, en particulier au niveau des instituts, et nouveaux AAP.

Les relations avec les autres établissements parisiens hors du regroupement SU (Paris sciences et lettres - PSL, mais aussi ponctuellement avec des établissements comme l'université Paris Descartes, l'université Sorbonne Nouvelle) se sont développées depuis ces dernières années sur un mode d'ouverture, les acteurs partageant une même convergence de vue. Le contrat précédent a vu la réalisation de projets collaboratifs tels l'Espé (unique pour l'ensemble des universités de l'académie de Paris) ou encore dans le secteur de la recherche en SHS. Il faut saluer également le travail de fond réalisé pour tenter la mise en cohérence de l'offre de formation à l'échelle de Paris. Cette logique vertueuse est pour le comité le moyen d'accroître les actions communes sur des sujets comme la vie étudiante, la mutualisation des infrastructures de recherche, la recherche de cofinancement en particulier auprès de la Région ou le portage d'une position commune sur le secteur de la recherche médicale. Il faut tout de même préciser que si des points de coordination ou de convergence sont apparus, ils relèvent des établissements à l'intérieur du périmètre Paris *intra-muros* mais rien avec les établissements extérieurs. De plus des actions qui peuvent être considérées comme ponctuelles mais bien réelles avec des établissements comme l'université Panthéon Sorbonne (partage de locaux comme ceux de la rue Michelet et d'enseignement comme la préparation commune à certains concours de l'enseignement secondaire), ne sont pas mentionnées dans le RAE de l'UPS. Tout le potentiel de collaborations présent sur Paris n'est donc pas pris en compte ou seulement signalé.

Toutefois, se pose clairement désormais pour SU la question de l'organisation future de ces divers partenariats : est-il envisageable de continuer une stratégie de partenariats directs avec des établissements appartenant à d'autres regroupements au risque d'une certaine confusion ou conviendra-t-il de poser les bases d'une refondation d'une politique de partenariats s'inscrivant dans le cadre des regroupements ?

Le comité considère que la politique de partenariats gagnerait en efficacité et visibilité en se plaçant résolument dans une perspective de coopérations entre les différents regroupements d'Ile-de-France ce qui renforcerait le rôle revendiqué par SU, et donc l'ASU, dans le cadre régional.

3 / LES RELATIONS AVEC LE CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (CHU)

Dans l'organisation en facultés mise en place lors de la fusion de l'UPMC et de l'UPS, l'UFR de médecine de l'UPMC a été transposée dans la nouvelle structure en tant que faculté de médecine sans s'associer avec celle d'autres universités comme semblait le conseiller le rapport de l'agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Aéres) de 2013. Elle représente la seule structure universitaire de recherche en santé. L'assistance publique des hôpitaux de Paris (AP-HP) est liée par convention à la faculté de médecine de SU. Le caractère récent de la fusion n'a pas encore permis la réactualisation de la convention hospitalo-universitaire.

Le comité recommande à SU de mettre à jour sans attendre sa convention avec l'AP-HP.

Les recommandations du rapport d'évaluation de l'UPMC de 2013 ont largement contribué aux orientations actuelles de la relation entre l'AP-HP et de la faculté de médecine en réduisant le nombre des intervenants et en créant des structures fédératives comme les instituts hospitalo-universitaires (IHU).

Au niveau hospitalier et hospitalo-universitaire, les partenaires hospitaliers de la faculté de médecine sont nombreux et regroupés en deux groupements hospitaliers (GH), d'une part les hôpitaux universitaires de l'est parisien (HUEP) qui regroupent les sites de Saint-Antoine, Tenon, Trousseau, Rothschild, et La Roche-Guyon et d'autre part le groupe hospitalo-universitaire Pitié-Salpêtrière Charles Foix. À cela s'ajoutent des conventions d'accueil avec d'autres structures hospitalières publiques ou établissements privés d'intérêt collectif (Epic). Sous l'impulsion du doyen de la faculté de médecine, en accord avec l'AP-HP, il existe une volonté forte et affichée de mise en cohérence des instances décisionnelles universitaires et hospitalières par le regroupement des GH. Le comité estime que ceci facilitera à terme la politique de gestion des emplois notamment hospitalo-universitaires.

Au niveau de la recherche, la structuration de la recherche clinique et translationnelle en lien avec l'AP-HP et l'Inserm s'est opérée à plusieurs niveaux d'excellence par la création des deux IHU, des cinq départements hospitalo-universitaires et des trois instituts universitaires. Il existe cependant comme sur d'autres sites, des incertitudes sur la pérennité en l'état de ces structures de recherche dans leur forme administrative actuelle. La stratégie globale de la recherche clinique est maintenant construite au niveau des comités locaux de la recherche biomédicale et en santé (CLRBS) où sont représentés les acteurs partenaires de la recherche (organismes, SU, AP-HP).

Au niveau de la formation, l'organisation de la formation des étudiants de troisième cycle des études médicales (Stages) reste centralisée au niveau de l'AP-HP en lien avec les sept UFR de médecine des universités franciliennes. Par ailleurs, une réflexion devra être menée dans le cadre de l'universitarisation des formations paramédicales dont les onze instituts de soins infirmiers (IFSI) pilotés par la faculté de médecine de SU. Cet élargissement des publics doit conduire SU à prendre en compte l'intégration de ces nouveaux étudiants en termes d'impact sur les enseignements par des universitaires et dans les dispositifs d'accueil et d'accompagnement qu'elle est susceptible d'offrir.

4 / LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIATS : PARTENAIRES SOCIO-ECONOMIQUES ET TERRITORIAUX

Les relations de SU avec la région Île-de-France sont peu développées. La Région est représentée au conseil d'administration (CA). Les AAP de la région permettent le financement d'équipements ou de contrats doctoraux. Un financement *via* un contrat de plan État-région (CPER) déposé en 2014 a rendu possible la rénovation de deux Instituts de l'UPS, celui d'art et d'archéologie et celui des études slaves. En revanche, aucune des priorités d'UMPC n'a été retenue pour le CPER 2015-2020, empêchant de terminer la rénovation du campus de Jussieu. Cette difficulté vient renforcer l'urgence d'une stratégie immobilière pour le nouvel établissement.

Les discussions entre l'État et la Région ont nécessité du temps pour parvenir à un accord sur le projet « Paris Parc » destiné à accueillir un incubateur d'entreprises sur le campus de Jussieu. Avec une capacité d'accueil de 15 000 m², Paris Parc est un projet majeur pour tisser les liens entre SU et les entreprises, avec le soutien de la direction générale de la recherche et du transfert de technologie d'UPMC (DGRTT), la société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Lutech, le fonds Quadrivium, les fonds d'investissements et les *start-ups* hébergées.

La ville de Paris est un acteur très présent auprès de SU, incluse dans le plan d'urbanisme de Paris. Des soutiens se traduisent par des financements sur la base de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) ou encore par la mise à disposition de 1 000 logements pour les étudiants.

La question de l'immobilier mais aussi celle de la vie étudiante représentent un véritable défi pour la région Île-de-France. La nouvelle vice-présidence en charge des partenariats territoriaux de SU permettra en parlant au nom de tous les établissements du regroupement, de répondre à la demande mutuelle de concertation renforcée entre les collectivités d'une part et l'établissement et les partenaires associés d'autre part. Le comité recommande de densifier la relation et la concertation avec les collectivités territoriales, particulièrement utiles pour améliorer l'accueil des étudiants et des enseignants-chercheurs en lien avec l'ambition de SU.

Sur le plan socio-culturel, les activités sont d'une diversité et d'un dynamisme remarquables. Près d'une centaine d'événements annuels sont programmés, ouverts à l'ensemble des partenaires associés. Le soutien de l'Idex a permis des actions d'envergure répondant à quatre axes stratégiques (conception d'outils communs, valorisation du sentiment d'appartenance, politique de prestige, transversalité avec la formation et

la recherche). Des partenariats fructueux existent avec la Bibliothèque nationale de France (BNF), le Centre Pompidou ou encore le Centre FGO-Barbara²⁶. Le MNHN et son savoir-faire internationalement reconnu en matière d'accueil du grand public est un partenaire avec lequel les actions à l'adresse du public gagneraient à s'amplifier. Par ailleurs, il faut saluer la mise en place par SU du dispositif permettant à des étudiants de bénéficier de places gratuites dans de grands établissements de spectacle sélectionnés par le service culturel en échange d'une critique qui est ensuite publiée en ligne (plus de 750 publications entre 2014 et 2017) ainsi que le soutien à la formation et aux colloques qui pratiquent une ouverture culturelle à l'intention de la communauté ou du grand public.

Sur le plan du territoire socio-économique, SU est l'une des universités les mieux ancrées aujourd'hui grâce à une politique volontariste de partenariat avec les industriels, en particulier dans le domaine des sciences dures. En matière de recherche contractuelle, l'UMPC est passée de la 12^e position européenne en 2015 à la 7^e position en 2017²⁷. Une meilleure organisation et une meilleure gestion des partenariats expliquent en grande partie cette progression. À souligner, l'obtention ces dernières années, de labels signant la reconnaissance de liens marqués avec les entreprises (Carnot, Tremplin Carnot, etc.) ainsi que la création d'UMR avec Pierre Fabre et Thales. L'UPMC affichait également son dynamisme dans la création d'entreprises avec 65 créations depuis 2010 mais surtout 23 pour la seule année 2016²⁸. Si l'on peut souligner le niveau de satisfaction des entreprises quant à la qualité de cette recherche collaborative, il reste néanmoins une frustration de la part de ces mêmes industriels quant à leur représentation ou leur prise en compte dans la gouvernance actuelle.

Pour le comité, cette situation pourrait être significativement améliorée par la mise en place d'un comité stratégique à l'écoute du monde socio-économique, instance consultative au service de l'équipe de direction comme il en existe dans d'autres établissements.

²⁶ Établissement culturel de la Ville de Paris réunissant salle de concert, studios de répétitions et d'enregistrement et salles d'activités au service de la pratique amateur, de l'accompagnement d'artistes et de la création.

²⁷ RAE UPMC, p. 30.

²⁸ RAE UPMC, p. 32.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE

1 / L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

La période soumise à évaluation a été marquée par l'immense chantier prioritaire de la fusion entre l'UPS et l'UPMC. Le travail a été préparé en amont par les équipes dirigeantes (présidents, vice-présidents -VP - et cadres des services administratifs) et les principaux acteurs des deux universités concernées. Des mesures d'accompagnement interne ont été déployées avec le soutien de prestataires externes. Le modèle d'organisation retenu pour la nouvelle université, qui laisse une très large autonomie aux facultés, a certainement contribué à l'adhésion des parties prenantes au projet de fusion. « Une université forte avec des facultés fortes » : tout le monde s'y retrouve. La motivation pour le projet et les opportunités qu'il offre étaient partagées par une grande majorité des personnes rencontrées lors des entretiens.

Le partage des compétences entre le niveau central, SU, et les trois facultés est clair : SU pose les grandes orientations stratégiques de l'établissement et les facultés mettent en œuvre à leur niveau la stratégie générale en tenant compte de leur contexte et de leurs cultures spécifiques. Les deux niveaux sont complémentaires et se nourrissent l'un l'autre, les facultés étant bien sûr associées à l'élaboration de la stratégie générale. Elles seront liées à SU par des contrats d'objectifs et de moyens (Com) qui seront mis en place d'ici 2020, leur laissant une très large autonomie. Ainsi, près de 90 % du budget global de SU, masse salariale comprise, sera géré par les facultés. Les modalités de suivi de ces conventions, qui évolueront encore d'ici 2020, doivent encore être définies. Dans ce contexte fortement décentralisé, le rôle des vice-présidences et des directions est avant tout d'élaborer les politiques cadres sur des éléments transversaux, d'être force de proposition, de donner des impulsions, de lancer des initiatives et de coordonner. Le seul levier est de nature financière, les relations entre le niveau central et les facultés étant avant tout de type fonctionnel et non hiérarchique.

Cette organisation, si elle se veut pragmatique et respectueuse des spécificités des facultés, n'est pas sans soulever quelques difficultés. Le lien fonctionnel entre les services et fonctions de support des deux niveaux implique d'abord une définition claire des périmètres de chacun et un besoin constant de coordination, voire de conviction. Une coordination efficace mobilise de nombreuses ressources et dépend fortement des personnes impliquées. Le comité a noté lors des entretiens une difficulté systémique de positionnement pour les cadres administratifs surtout entre SU et les facultés. Le comité identifie ainsi un besoin de clarifier l'articulation horizontale et verticale des directeurs généraux des facultés (entre eux et avec la direction générale des services).

La décentralisation occasionne également une multiplication des couches avec un effet « mille-feuilles » peu favorable à l'efficacité. Le comité a noté par exemple l'existence de quatre directions des ressources humaines (DRH), une pour chacune des trois facultés, une au niveau central, sans lien hiérarchique entre elles, ou la réplique dans chaque faculté de services tels que le bureau du développement de l'activité contractuelle et du transfert. Il existe clairement, aux yeux du comité, un potentiel pour une meilleure organisation des ressources et plus de mutualisation entre les fonctions de support et de soutien. Le comité recommande à l'établissement de progresser dans sa structuration interne, sans que cela soit nécessairement au détriment de l'autonomie des facultés.

La décentralisation accentue aussi le défi posé par la rencontre des cultures très différentes issues de l'UPS et l'UPMC. Les projets communs sont certes nombreux mais ils concernent essentiellement les missions académiques et la vie étudiante. Le personnel administratif reste très attaché à son ancrage d'origine. Le comité note par ailleurs que si les anciennes UPS et UPMC sont bien représentées au niveau de la présidence, les cadres dirigeants de SU sont essentiellement issus de l'UPMC. Le comité recommande d'être vigilant sur ce point afin de garantir l'adhésion et la confiance du plus grand nombre possible des acteurs de terrain.

Enfin, le modèle retenu pose la question du pilotage et du suivi stratégique par SU. La bonne articulation entre le pilotage central et celui par les facultés reste à trouver. Les indicateurs de suivi des Com restent à définir et les systèmes d'informations ne sont pas en mesure aujourd'hui de fournir toutes les données nécessaires. Il y a un vrai enjeu de résultat sur l'aide au pilotage.

Le choix de l'autonomie sur l'efficacité pour l'organisation de SU a du sens dans un contexte de fusion d'établissements au positionnement fort et à la réputation internationale. Il a certainement contribué au succès de la fusion ; chaque faculté garde son identité, son périmètre d'action au bénéfice de l'ensemble. Mais ce choix s'accompagne de défis particuliers. La sécurisation du modèle dépendra de la capacité des acteurs à le mettre en place ainsi qu'à la capacité de SU à développer sa stratégie. Le fonds d'intervention (cf. ci-dessous 3-1), alimenté par un taux de prélèvement sur les budgets alloués aux facultés, sera certainement un levier essentiel pour assurer la pérennité du modèle.

2 / LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

a / Les circuits de décision

Au niveau central, l'animation et l'organisation de la vie politique et institutionnelle s'organise autour de deux réunions récurrentes clés :

- Le Président et ses VP se réunissent chaque semaine avec les doyens des trois facultés pour débattre de tous les sujets d'actualité qu'ils soient stratégiques ou opérationnels. Les doyens ont confirmé unanimement qu'ils partagent les orientations stratégiques de l'établissement et qu'ils peuvent participer à leur mise en œuvre. Le comité note que l'adhésion au projet de développement de SU a pu être mesurée durant la visite à tous les niveaux de l'organisation. Les VP rencontrés ont des portefeuilles qu'ils sont capables de décrire précisément. Ils savent identifier les services administratifs sur lesquels s'appuyer pour mettre en œuvre leur politique sectorielle. Pour autant, le comité recommande la rédaction de lettres de missions décrivant en détail leurs missions (certains d'entre eux n'ont pas encore pris totalement la mesure de leur fonction, leur nomination étant très récente au moment de la visite).
- La directrice générale des services (DGS) rencontre de son côté les directeurs généraux des trois facultés chaque semaine. En l'absence de DGS adjoints, elle pilote directement son administration centrale dans une relation de délégation forte. Si les deux volets politiques et administratifs sont bien investis et complémentaires, le comité s'interroge sur l'absence de la DGS aux réunions Président-VP-doyens, ce qui lui permettrait d'avoir une prise directe avec le quotidien des facultés et faciliterait la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques.

Au niveau intermédiaire, les trois facultés organisent le dialogue avec leurs UFR autour de plusieurs instances (certaines sont inscrites dans les statuts, d'autres sont à l'initiative des facultés) :

- le conseil de faculté ;
- les réunions administratives hebdomadaires DG-directeurs de services ;
- le conseil d'orientation stratégique ;
- la commission des statuts.

Si à nouveau, il est trop tôt pour en mesurer les résultats, ces diverses formes de dialogue mises en place aux niveaux central et intermédiaire devraient permettre aux UFR de s'approprier les projets de développement des facultés et celui de l'établissement. À ce titre, le comité relève que les recommandations faites dans la précédente évaluation : « *Simplifier l'organisation pour contribuer à améliorer l'efficacité générale* » pour l'UPMC et « *Mieux articuler et formaliser les missions et les prérogatives respectives des services centraux et des services propres aux composantes ainsi que des enseignants délégués et chargés de mission responsables d'animer les différents volets de la politique de l'université* » pour l'UPS trouvent une réponse au moins partielle dans ce modèle.

Le premier enjeu sera de trouver les moyens de rendre les flux d'informations fluides, cohérents, non redondants, sécurisés et n'absorbant pas une trop grande part du temps de travail des acteurs dans la participation aux différentes instances et réunions. Le deuxième enjeu est de gérer la diversité des situations d'une UFR à l'autre et d'une faculté à l'autre en rapport avec le Code de l'éducation qui donne à ces « composantes » des compétences a priori identiques. De ce point de vue, les points faibles et les recommandations qui figuraient à ce sujet dans le rapport Aères de 2013 (p7 et 28-29) de l'UPS restent toujours d'actualité.

Six mois après la fusion des universités, le comité ne peut pas déterminer la qualité et le niveau de démocratie interne et de dialogue social de SU permettant aux différentes catégories de personnels et d'étudiants de participer aux processus de gouvernance. Cependant, la visite a mis en lumière que les acteurs de terrain connaissent essentiellement leur UFR d'appartenance et la faculté dont ils relèvent et assez peu les autres instances à l'exception, bien sûr, des élus des différents conseils centraux. On notera que le comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) a eu du mal à se mettre en place puisque la première réunion n'a pas pu dérouler l'ordre du jour prévu pour des questions juridiques. Le choix d'avoir fusionné les deux CHSCT existants de l'UPMC et l'UPS, en attendant de pouvoir organiser de nouvelles élections, a abouti à la paralysie de l'instance, compte tenu des lourds contentieux qui existaient sur le fonctionnement du CHSCT de l'UPMC²⁹.

b / La politique globale de la qualité

La question de l'assurance et du développement de la qualité est d'autant plus importante pour SU que l'établissement est fortement décentralisé. Les anciennes UPS et UPMC disposent d'une batterie de données mais le comité peine à voir quelle politique qualité est en place, au-delà des indicateurs. De ce point de vue,

²⁹ RAE UPMC, p. 32.

la conception très différente des deux RAE, y compris au niveau du plan suivi, n'a pas facilité la tâche du comité. Outre leurs formes différentes, les RAE fournis par les ex UPMC et UPS étaient également de qualité très différente.

Le RAE de l'UPS était globalement complet et montrait une analyse critique de qualité soulignant une bonne connaissance des points forts et des points faibles de l'établissement. Le RAE de l'UPMC était essentiellement centré sur l'Idex n'abordant que trop rarement les autres actions. Il montrait cependant une réflexion approfondie conduite au sein des différents conseils (voir par exemple « Annexe sur les travaux en Commission de la formation et de la vie universitaire - CFVU » dont le niveau de réflexion stratégique en matière de pédagogie était remarquable). Parmi les questions récurrentes du comité, on peut relever : Quelle est l'approche de l'établissement en matière de qualité ? Comment l'articulation entre SU et les facultés se fait de manière pertinente sur ces questions ? L'établissement est-il plutôt dans une logique de contrôle ou d'amélioration continue des missions académiques comme des services et des fonctions de supports ? Quels démarches et outils sont en place pour améliorer les activités de l'établissement et leurs résultats, en lien avec ses orientations stratégiques ? Les RAE ne disent pratiquement rien sur ces questions et les personnes rencontrées lors de la visite sur site avaient, pour la plupart, très peu à dire sur le sujet. Très certainement l'université a fait le choix d'investir en priorité sur la sécurisation des actes de gestion et la mise en place de procédures de contrôle.

Mais le comité recommande à moyen terme de définir une stratégie pour assurer et développer la qualité de ses missions et activités en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement.

Le système d'information est considéré par tous, à commencer par la gouvernance, comme incomplet, disparate, vieillissant et non sécurisé, il s'agit d'un point de vigilance critique. Une attention toute particulière doit être portée sur l'interopérabilité des logiciels de gestion, la convergence des procédures de saisie des informations dans les outils et la finalisation des fusions des bases de gestion. SU s'est donné quelques moyens d'y remédier : des moyens financiers issus de l'Idex (plus de 5 M€), un plan stratégique (les principes du schéma directeur seront votés en CA au second semestre 2018), des acteurs et directions solidaires et complémentaires.

c / La communication

Si le nouvel établissement a affirmé tout au long de la visite son identité et souhaité développer une politique cohérente de communication, l'organisation et les moyens observés par le comité ne sont pas en adéquation avec l'ambition. Les deux anciennes universités ont fait du volet communication une priorité, en réponse aux points faibles relevés par les comités Aères antérieurs (« Une communication interne encore insuffisante » pour l'UPMC, « insuffisance de la communication interne et externe » pour l'UPS). Cela c'est notamment traduit par un renforcement des services et le développement de nouveaux outils. L'organisation et la feuille de route de la fonction communication, à l'instar des autres fonctions supports, ont été pensées au sein d'un groupe de travail dédié. Ce groupe a permis d'accompagner le chantier de la fusion par des initiatives intéressantes : création d'une lettre d'information sur le projet de fusion, organisation de visites croisées sur les deux universités, création d'une « FAQ » sur le nouveau site internet, etc. En revanche, il n'a pas permis de dégager un consensus sur la fonction communication, de sorte qu'aujourd'hui la communication de SU présente des faiblesses auxquelles le comité recommande de remédier rapidement :

- Le dimensionnement de la fonction est incohérent entre les deux niveaux institutionnels : 7 équivalents temps plein (ETP) pour la faculté de Lettres et un ETP pour chacune des deux autres facultés ; six ETP pour la direction centrale et trois ETP de l'Idex non encore intégrés à SU.
- Au-delà du dimensionnement, l'absence d'une animation fonctionnelle de l'ensemble des chargés de communication présente un risque de non-maîtrise de la politique de communication (existence de chartes graphiques différentes par exemple).
- Le positionnement de la direction, avec un double rattachement à la présidence et à la DGS, n'est pas optimal, les liens hiérarchiques n'étant pas clairs. Le fait de ne pas être membre de la réunion hebdomadaire que le Président anime avec ses VP ne l'aidera probablement pas à aligner la stratégie de la communication avec la stratégie de développement, même si un point hebdomadaire est fait avec le directeur de cabinet.

Reste le problème de lisibilité, en lien avec l'existence d'ASU et plus globalement l'usage de la marque Sorbonne, employée par d'autres établissements ou regroupements parisiens. Un plan de communication à court terme est en cours de validation qui concerne prioritairement la communication interne. Des actions ont été lancées : plateforme de marques, organisation des « sorbonnales » (volet vie étudiante) ; remises solennelles de diplômes ainsi que le parrainage des promotions mais ceci ne concerne pas encore tous les secteurs de SU. Une bonne collaboration avec le VP étudiant et les élus pour la communication à destination des étudiants est un point d'appui à utiliser.

La fusion déjà réalisée des deux universités ne suffit pas pour créer le sentiment d'appartenance à un établissement unique. Le comité reconnaît l'importance des actions déjà entreprises et ne peut

qu'encourager la poursuite de la politique déjà mise en œuvre notamment dans le domaine de la politique globale de la qualité.

3 / LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

Les deux, voire trois niveaux d'organisation si l'on prend en compte celui des UFR, correspondent à un choix clairement revendiqué par l'établissement. Au moment de l'évaluation, il est encore difficile pour le comité d'évaluer son efficacité en raison du chemin qui reste à parcourir dans la mise en place des outils et des procédures. Le comité ne peut qu'inciter l'établissement à accélérer si possible cette mise en place.

a / Les outils d'analyse prospective

Le comité d'évaluation d'UPMC pour la précédente période avait recommandé « d'investir la collecte des indicateurs permettant à l'université de se connaître et d'attester de ses performances ainsi que de celles de chaque composante et d'organiser le partage de ces indicateurs avec les composantes ». Une avancée certaine peut être constatée dans les dernières années pour les deux établissements, avec la création de cellules d'aide au pilotage et un investissement dans les outils de *reporting*.

La création au sein de SU de la direction d'aide au pilotage et de la transformation numérique s'inscrit dans la continuité de cette dynamique. Un groupe de travail « aide au pilotage » qui a été mis en place en 2017 pour redéfinir les missions et activités sur l'aide au pilotage, a abouti à la création d'une direction. Cette direction comprend i) un pôle aide au pilotage en charge notamment des réponses aux enquêtes, des analyses sur les productions associées et du bilan social, ii) un pôle études et prospective en charge de la comptabilité analytique et des études et analyses à partir des données extérieures au système d'information (SI), et iii) un pôle démarche qualité et contrôle interne³⁰. Afin que SU puisse s'appuyer efficacement sur cette direction pour élaborer ses analyses prospectives pluriannuelles des besoins et des ressources et des tableaux de bord de suivi d'activité, plusieurs actions pertinentes ont été relevées par le comité :

- projet d'une comptabilité analytique unifiée au niveau des trois facultés : l'UPMC disposait d'une comptabilité analytique issue du module Sifac³¹ tandis que l'UPS en disposait d'une hors SI, mais selon la même méthode en section homogène. Le travail en cours est donc de reprendre l'approche d'UPMC en y intégrant les activités de la faculté des Lettres ;
- projet d'un entrepôt de données (en cours de déploiement avant mi 2018), avec la mise en place d'un comité de pilotage ;
- réflexion sur un portail décisionnel ;
- projet d'animer un réseau des référents aide au pilotage, constitué des personnels de la direction et du référent aide au pilotage de chaque faculté (objectif à terme).

Dans le domaine de l'immobilier, le pilotage du nouvel établissement ne s'appuie pas sur un schéma directeur, dont l'élaboration n'est pas encore à l'ordre du jour. L'inventaire des opérations en cours est privilégié, afin de définir des priorités et de sécuriser les financements. La situation patrimoniale des deux universités va rendre indispensable l'établissement d'un tel schéma. Le comité recommande de construire les outils nécessaires à ce schéma au plus vite.

De même, les outils de pilotage RH, notamment autour de la masse salariale et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sont en cours d'élaboration. L'harmonisation des outils de gestion RH et des pratiques entre les deux universités est entamée mais est loin de fournir les outils adéquats.

Dans ce domaine du pilotage, le comité n'a pu saisir clairement l'articulation entre le niveau faculté et celui des UFR, les responsabilités des UFR et les éventuels découpages de fonctions supports entre ces deux niveaux alors que, semble-t-il, les UFR disposent toujours d'un pouvoir important. Le risque existe d'un mille feuilles déjà évoqué à propos de la gouvernance (cf. ci-dessus 2-1).

b / La programmation annuelle des moyens

SU fait, dès 2018, du dialogue de gestion avec ses composantes (couvrant les moyens de fonctionnement, les ressources humaines et l'investissement), un enjeu prioritaire. Pilotées par le « VP ressources et suivi des contrats d'objectifs et des moyens », les modalités de ce dialogue se sont inspirées de celles mises en œuvre à l'UPMC. Toutefois, le comité n'a pu saisir si ce dialogue de gestion concernait également le niveau UFR, ce qui devrait être le cas. Le calendrier du dialogue de gestion imaginé pour 2018 s'articulerait en trois temps :

³⁰ Ces trois pôles regroupent respectivement 7, 10, et 4 ETP de catégorie A.

³¹ Système d'information, financier analytique et comptable.

- un débat d'orientation budgétaire au CA et envoi d'une lettre de cadrage du président aux doyens et DGS mi-juin ;
- un premier dialogue budgétaire avec chaque faculté (à qui sont déléguées environ 90 % du budget de l'université), remontées des facultés de leurs propositions en mi-septembre ;
- un dialogue entre le président, les VP et les doyens.

Le budget 2019 de SU comprendra cinq enveloppes : les moyens alloués aux trois facultés (masse salariale, fonctionnement et investissement), les moyens alloués au niveau central et une enveloppe « fond d'intervention stratégique » pour soutenir les projets stratégiques. Le fait que les deux établissements aient mis en œuvre une politique drastique de maîtrise de la masse salariale durant les dernières années, permet à SU de construire un premier budget de développement ambitieux grâce notamment à un plafond d'emplois très largement sous utilisé. SU projette de formaliser les résultats de son dialogue de gestion dans un Com à l'horizon 2019. Les objectifs stratégiques propres aux facultés seront discutés dans le cadre de ce contrat. Le Com comprendra trois parties pour chaque faculté : les objectifs de l'établissement, les objectifs spécifiques et l'analyse fine des dépenses et des recettes.

La direction d'aide au pilotage et de la transformation numérique prépare actuellement ce projet par la production des données d'activité des trois facultés mais le comité s'interroge sur la capacité qu'aura SU à mener à bien ce projet d'ici juin 2019 :

- Le système d'information de l'établissement est défaillant (manque d'interopérabilité de ses briques applicatives, logiciels obsolètes et absence de schéma directeur).
- Les données d'activité issues du système d'information gagneraient à être fiabilisées pour qu'elles puissent être correctement interprétées à l'échelle de l'établissement. En effet, par manque de procédures uniques pour chaque acte de gestion, elles risquent d'être représentatives d'un fonctionnement spécifique d'une faculté plutôt que de l'université dans son ensemble.

4 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE RH, FINANCES, IMMOBILIER

Le modèle retenu pour l'organisation et le pilotage de la nouvelle université (« une université forte et des facultés fortes ») a conduit à placer à chacun de ces deux niveaux toutes les fonctions supports. Le pilotage et la gestion de proximité sont ainsi assurés au plus près des utilisateurs. Dans les trois domaines (RH, Finances, Immobilier-Patrimoine), ce choix s'est traduit par la création de directions dans chacune des facultés et d'une direction centralisée, qui prend en charge certaines fonctions mutualisées ou particulièrement stratégiques pour l'établissement. Chaque direction est en relation avec un VP dédié qui prépare la prise de décision politique finale par le Président et/ou les doyens concernés dont le pouvoir en la matière est important.

a / Les ressources humaines

La mise en place, dans le cadre de la fusion, de groupes de travail rassemblant les représentants des deux universités a permis d'identifier toutes les fonctions et de les positionner au bon niveau stratégique. Pour accompagner la fusion, quatre dispositifs ont été mis en œuvre, salués de façon très positive par tous les interlocuteurs : conférence sociale, dialogue avec les organisations syndicales, travail avec les cadres et mesures d'accompagnement internes par prestataires externes.

La répartition des compétences a dû tenir compte des spécificités antérieures des deux établissements, et de la disparité des outils. Aujourd'hui, chaque faculté dispose du management stratégique et de la gestion de proximité de ses RH, alors que l'université a en charge la préparation de la politique RH dans son ensemble, son pilotage et sa mise en œuvre (cadrage de l'emploi, pilotage des SI, plans de formation, optimisation de la fonction RH, communication, dialogue social). Le choix au moment des recrutements des chefs de service, de privilégier très largement les personnes et la culture de l'UPMC était-il évitable face à la disproportion des forces en présence ? Il peut être lourd de conséquences pour les personnels issus de l'UPS qui ont encore du mal à se retrouver dans le nouvel organigramme et donc là encore dans le nouvel établissement.

Le fait que les deux établissements ne disposaient pas du même logiciel de gestion RH rend difficile, en l'état, la production consolidée d'indicateurs RH ainsi que la production d'un bilan social intégré. Le chantier pour y parvenir est immense et va nécessiter d'y affecter des moyens humains et financiers importants car les services actuels ne pourront pas absorber la totalité de cette charge à moyen terme.

Les Com prévus pour chaque faculté seront les outils de pilotage stratégique adéquat mais ne sont pas encore rédigés. Il n'a pas été possible au comité de savoir comment le niveau UFR était pris en compte dans le cadre de ces Com, soit directement par le niveau central, soit par le niveau facultaire. Dans une organisation qui souhaite conserver l'essentiel des prérogatives anciennes des UFR, cette imprécision ne peut qu'étonner. Dans l'attente de la rédaction des Com, les masses salariales ont été affectées sans l'aide d'un outil de pilotage et sans outil de *reporting* pertinent. Cette situation peut engendrer des risques notamment

pour le calcul du glissement vieillesse technicité (GVT), qui constitue un enjeu redoutable pour un établissement de cette taille et le fait qu'un volant d'emplois non occupés soit présent ne paraît pas, pour le comité, une garantie suffisante de maîtrise de ce processus.

Une conférence sociale a été mise en place par la présidence de SU pour proposer une convergence des politiques RH et une harmonisation en matière de temps de travail, de régime de primes et de mobilité. Il s'agit là encore d'un chantier complexe et, à terme, coûteux, l'harmonisation des régimes se faisant nécessairement par le haut.

Face à ces enjeux RH importants, le comité recommande d'accélérer la mise en place d'un système d'information intégré et d'outils de *reporting*, indispensables pour le pilotage partagé entre les différents niveaux d'organisation. Le rendu des conclusions de la conférence sociale gagnerait à être accéléré également, pour apaiser les inquiétudes récurrentes de certains personnels et lever les hypothèques financières qui pèsent en termes d'effectifs, de temps de travail et de régime indemnitaire.

b / Le budget et les finances

Les problématiques dans ce domaine sont voisines de celles rencontrées dans le domaine RH. La situation financière des deux établissements au moment de la fusion était en équilibre et il s'agit là d'un atout fort pour construire la suite. Mais les deux universités avaient une organisation et des logiciels très différents dans le domaine budgétaire et comptable.

À ce jour, l'organisation ne semble pas encore totalement stabilisée, faute d'outils et de méthode. Le logiciel Sifac doit encore être paramétré et les outils de *reporting* qui lui sont associés, déployés. Les circuits de gestion associés sont à mettre en place et la comptabilité analytique à développer. La nouvelle direction chargée du pilotage, en lien avec la direction des systèmes d'information, a la charge de construire l'ensemble du schéma.

La situation présente, peu stabilisée, n'inquiète pas les responsables de ces domaines, mais, compte tenu des enjeux pour l'établissement, le comité recommande d'accélérer et de prioriser notablement la mise en place des outils et d'impulser une réflexion sur les questions des investissements nécessaires à court, moyen et à long termes.

c / L'immobilier

Le secteur de l'immobilier et du patrimoine est sans doute celui qui a le plus besoin de cette réflexion du fait du volume du parc de bâtiments (plus de 650 000 m²), de l'état de vétusté d'un certain nombre d'entre eux et des difficultés de gestion de ce domaine.

La situation est complexe, compte tenu du nombre d'opérations engagées (constructions et réhabilitations) et des financements mobilisés, d'origines diverses. À ce jour, l'organisation décentralisée ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble des investissements à programmer à court terme. Aucun système commun ne recense l'ensemble du patrimoine, sa cartographie, son degré d'occupation et ses coûts de maintenance et d'entretien. La cohérence de l'ensemble des opérations de chaque faculté n'est pas assurée.

Le comité recommande de mettre en place un schéma stratégique fort de l'immobilier, qui tienne compte de toutes ces exigences, y compris sur le plan énergétique et environnemental. Cela suppose que l'établissement se dote des outils adaptés et d'une réflexion d'ensemble pour dégager des priorités stratégiques de l'université notamment sur le patrimoine appartenant précédemment à l'UPS très souvent vétuste et surexploité³².

³² RAE p. 14-15.

IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1 / LA POLITIQUE DE RECHERCHE

Il existe une politique de la recherche conduite au niveau de l'université même si, paradoxalement, elle n'apparaît fondamentalement que par le biais de l'Idex qui, par nature, devrait correspondre à des actions conduites dans le cadre du regroupement. Cette politique vise fondamentalement l'interdisciplinarité et se traduit à au moins deux niveaux. Le plus simple est celui d'AAP, avec deux cadres clairement définis et distingués : celui des projets *SU Convergence 2014* et *SU Émergence 2014*. Le taux de succès des réponses aux AAP antérieures n'était pas mécaniquement en lien avec les forces disponibles, les décisions étant prises par le comité des membres, mais l'UPMC relève pour sa part³³ un pourcentage très élevé de réussite³⁴. Le deuxième niveau, plus ambitieux car plus structurant, est celui des « Instituts transversaux de recherche » (désormais « Instituts »).

La qualité de la recherche produite à SU est indéniable (cf. ci-dessus 1-1). La principale difficulté pour l'évaluation consiste à distinguer, là encore, ce qui est propre à l'établissement et ce qui ressort d'une part de l'Idex Super et d'autre part du regroupement : le choix opéré ici est de prendre en compte la totalité des données disponibles. Les moyens dont dispose SU à cet effet sont eux-mêmes considérables : le budget recherche de l'UPMC³⁵ s'élevait à 687 M€ en 2014³⁶, masse salariale comprise, incluant l'apport du CNRS et de l'Inserm³⁷. Pour la direction de l'établissement, il repose seulement en faible partie sur les crédits Idex³⁸ et Labex, davantage sur des ressources propres en réponse à des AAP (ANR, ERC etc.). De fait, il n'a pas été possible au comité, de connaître les crédits hors masse salariale affectés par SU à la recherche.

SU mobilise un fort potentiel en recherche dans 115 unités de recherche évaluées en 2018 par le Hcéres³⁹ dont elle exerce la tutelle. Parmi ces 115 unités, 95 sont en cotutelle avec un organisme de recherche et 36 ont une tutelle située hors du regroupement Sorbonne Université (autres regroupements parisiens et/ou provinciaux). Au sein de ces unités, SU comptabilise 2 088 enseignants chercheurs titulaires et 407 personnels Biatss. Ces 115 unités de recherche hébergent globalement 2 960 EC titulaires, 1 353 chercheurs titulaires des organismes et 1 907 personnels ingénieur technicien administratif - ITA/Biatss. L'UPMC abritait également avant la fusion 15 fédérations de recherche et 11 unités mixtes de services.

Les instances de pilotage fonctionnent à deux niveaux, celui des facultés et celui de l'établissement. La commission recherche de l'université a pour fonction première d'avaliser les décisions et surtout les arbitrages pris au niveau facultaire pour les promotions, congés pour recherche ou conversion thématique, etc. Cette situation ne constitue pas une véritable nouveauté puisque cela se faisait antérieurement, dans le cadre des deux universités, grâce à des commissions *ad hoc* réunies au niveau des UFR. À ce propos, il faut noter le passage d'une politique principalement définie au niveau des UFR à une politique où le niveau facultaire n'est pas clairement défini. Il en va de même pour les créations de postes même si, théoriquement du moins, existe la possibilité d'un transfert d'une faculté à l'autre. La commission recherche joue donc plus un rôle de contrôle (respect des normes et d'une orientation générale) qu'elle n'oriente une véritable politique scientifique. Aux yeux du comité, cette carence est d'autant plus regrettable qu'elle s'ajoute à l'absence au niveau faculté, de commission scientifique spécialisée ayant pour fonction de définir une stratégie recherche, le conseil (unique) de faculté jouant également le rôle de « conseil académique ». Cette absence de « spécialisation » peut être un handicap, notamment quand il s'agira de répartir les moyens entre les unités de recherche (UR), en raison de la multiplicité des tâches qui reviennent par ailleurs à ce conseil. On relève également que les directeurs d'unités (DU) sont réunis dans le cadre des facultés et qu'aucune instance n'est prévue à cet effet au niveau de l'université qui doit selon la loi posséder un conseil des directeurs de ses composantes. Globalement cette répartition des tâches, si elle permet le maintien des prérogatives antérieures, fait perdre à l'université une partie de ses responsabilités stratégiques. Ceci ne peut être compensé par la présence d'un comité d'orientation scientifique (Cos) qui, comme son nom l'indique,

³³ RAE UPMC, p. 17.

³⁴ Par exemple dans le programme SU Convergence 2014 sur 51 dossiers soutenus par l'Idex 46 avaient comme porteur ou co-porteur l'UPMC et 20 sur 23 pour le programme SU Émergence 2014.

³⁵ Le comité n'a pas disposé de données équivalentes pour l'UPS.

³⁶ RAE, p. 6.

³⁷ Le coût complet analytique des activités gérées par l'UPMC s'est élevé la même année à 317 M€. 1120 contrats de recherche signés par an pour 108 M€ en moyenne glissante sur deux ans en 2015-2016, tous financeurs et gestionnaires confondus, dont 240 contrats de recherche signés par an avec des entreprises pour 28 M€ en moyenne glissante sur deux ans en 2015-2016 dont 180 contrats directement financés par une entreprise pour 12 M€ (RAE de l'UPMC, p.6 et 50).

³⁸ Pour mémoire le premier « secteur opérationnel » de l'Idex Super est la recherche.

³⁹ Données département recherche du Hcéres : tableau déclarations des unités de recherche. A noter que quelques unités de recherche sous tutelle de SU ne sont pas comprises dans ce décompte car évaluées dans le cadre d'une autre vague du fait de leur implantation géographique hors du site de Paris.

« conseille, oriente et évalue » mais ne « gouverne pas » la recherche de l'établissement. De même les rapports avec le regroupement ne s'en trouvent pas facilités ni éclaircis. Le comité des membres du regroupement joue un rôle attendu dans la prise de décision mais la façon dont les bases qui permettent cette décision sont établies, reste imprécise.

L'établissement SU se positionne clairement dans le contexte national et international de la recherche comme suffit à le montrer son action dans le réseau des universités européennes de recherche mais son champ d'action couvre en réalité tous les continents (cf. ci-dessous 6). Le nombre d'unités internationales de recherche (UMI) que l'université coordonne est très important, un des premiers sinon le premier en France. De ce point de vue, les stations marines participent largement à ce rayonnement international. En revanche la question demeure ouverte pour savoir si la gestion de la recherche à l'international demeurera dans les prérogatives des facultés ou passera au niveau central.

Les cinq Instituts déjà mis en place⁴⁰ constituent le point le plus abouti du processus de structuration de recherches interdisciplinaires ou transdisciplinaires réalisées dans le cadre de l'établissement même si le lieu institutionnel est clairement celui de l'Idex et donc celui d'une collaboration entre établissements. Ces structures réduites (un chef de projet, seul personnel permanent, et un directeur), ont pour fonction de coordonner l'action d'équipes ou de chercheurs qui restent affectés dans leur laboratoire d'origine. En raison de la diversité des champs couverts et des disciplines, le nombre de personnes concernées est extrêmement variable d'un institut à l'autre, de quelques dizaines à plusieurs milliers ; la forme d'action privilégiée est celle des appels à projets « qui bénéficient de fonds d'amorçage ou de développement »⁴¹.

Le Pres puis la Comue ont été à l'origine des premiers de ces instituts, bien avant la mise en place de l'Idex qui a cependant clairement joué un rôle d'accélérateur. Cette forme de collaboration est amenée à se développer dès 2019 dans le cadre de l'Idex 2 avec la perspective notamment d'un relais du financement des Labex⁴² mais la situation née de la création de SU modifie la donne initiale. Les instituts sont en effet destinés à jouer un rôle de lien entre les différentes facultés de la nouvelle université, sans oublier les établissements associés, chaque institut étant d'ailleurs géré par une des trois facultés. Ce positionnement facultaire a semblé peu justifié aux yeux du comité. De fait, ces instituts sont largement entre les mains de l'établissement SU mais n'ont pas de positionnement et de visibilité propres (pas d'espace commun ou même de réunion entre eux, pas de signature et donc pas de « marque » etc.). L'adhésion se fait sans publicité, par la renommée déjà acquise, sans formalisation. En même temps, d'après les responsables rencontrés, les instituts sont les garants de l'élargissement voulu, au-delà de l'établissement SU, vers les autres établissements de l'association. L'objectif poursuivi par l'établissement SU est de voir ces instituts jouer un rôle intégrateur en particulier vis-à-vis des partenaires recherche principaux, l'UTC et le MNHN. Si l'UTC s'est engagée dans cette voie d'une plus grande intégration dans l'établissement SU, on ne peut dire qu'il en est de même pour le MNHN où cette intégration n'est clairement pas un sujet d'actualité. À terme, en particulier pour l'international, ces mêmes responsables estiment nécessaires les contacts avec les autres regroupements parisiens et la constitution de réseaux à des échelles plus grandes, nationale et internationale.

Au total, le comité recommande que ces instituts qui ont parfaitement répondu aux objectifs de l'Idex 1 pour développer les projets interdisciplinaires, redéfinissent clairement leurs objectifs, voire même leur périmètre, dans le cadre de la politique scientifique de SU (qui en est toujours le principal acteur), en particulier si la politique massive d'AAP est remise en cause dans le contexte de l'Idex 2⁴³.

L'établissement SU a développé plusieurs plateformes en particulier dans le cadre de l'Idex. Un point de vigilance est à noter : la volonté de faire gérer ces plateformes par les facultés et plus précisément chaque plateforme par une seule faculté. La question des plateformes qui sont actuellement sous la tutelle de deux facultés reste donc entière. Aujourd'hui tout repose sur leurs responsables et leur bonne volonté mais une procédure ou une charte d'utilisation serait plus que salutaire pour la lisibilité des usages. En cas de projet interdisciplinaire ou tout simplement d'une demande émanant d'une discipline autre que celle de la faculté de rattachement, il sera difficile, aux yeux du comité de sélection chargé du recrutement, d'avoir une visibilité sur l'accès à ces plateformes, difficulté accrue par une gestion tubulaire, faculté par faculté. Or ces demandes ne peuvent aller qu'en s'accroissant et il convient donc pour l'établissement de prendre des mesures préventives appropriées.

⁴⁰ Sachant que l'établissement SU est partie prenante des cinq instituts, la liste des instituts, avec éventuellement les collaborations des autres établissements, est la suivante : Institut des sciences du calcul et des données (ISCD), Institut de la transition écologique (SU-ITE), Observatoire des patrimoines (OPUS) avec le Museum, Institut universitaire d'ingénierie pour la santé (IUIS) avec l'UTC, Collegium musicae, avec PSPBB.

⁴¹ RAE UPMC, p. 11.

⁴² RAE, p. 14.

⁴³ Hypothèse présentée en particulier lors d'un entretien du comité avec le président de SU.

a / Le pilotage de la recherche

Le choix pleinement assumé de « facultés fortes dans une université forte » n'est pas sans conséquence sur l'organisation interne des services soutien à la recherche : de fait, les services centraux tels qu'ils ont été mis en place en début d'année sont encore relativement importants (80 personnes dont la quasi-totalité issues de l'UPMC) mais ils sont destinés à diminuer rapidement (en principe avant 2021) et très fortement au bénéfice des services des facultés, ne conservant à court terme que des actions stratégiques, le pilotage et la gestion de la recherche étant ainsi assurés aux plus près des unités. Cela a conduit à la création par chaque faculté d'une « direction de la recherche et de l'innovation » entièrement gérée par elle, sans lien hiérarchique avec la direction de même nom au niveau établissement. Le SI Recherche est encore centralisé en raison du retard pris dans ce domaine par l'UPS mais d'après différents entretiens, il ne devrait pas le rester encore longtemps malgré les difficultés prévisibles pour assurer la circulation et la fiabilité des informations.

Les informations fournies dans les deux RAE de l'UPS et de l'UPMC au sujet de la stratégie recherche appliquée à travers les différents labos sont très réduites et n'ont pas permis au comité de se faire une idée précise de la situation, handicap comblé en partie seulement par l'évaluation des 115 UR par le Hcéres.

La situation de la recherche est, sans surprise, très différente selon les facultés. Quelques problématiques spécifiques peuvent être soulignées. Dans le secteur lettres, malgré une recommandation formulée dans le dernier rapport de l'Aéres, la maison des sciences de l'homme (MSH) n'a pas été intégrée dans le réseau national lié à ces structures, ce qui contribue à son isolement. Les difficultés matérielles, notamment le faible nombre de personnels administratifs à disposition des unités, a, d'après les directeurs d'unités rencontrés, des conséquences très négatives sur les résultats obtenus à différents AAP. Il manque clairement dans ce secteur une tradition de travail en commun marqué notamment par l'absence de réunions régulières des directeurs d'unités du secteur ou, en retour, par la faible appétence de ces derniers pour y participer⁴⁴. Dans le secteur sciences, un point de vigilance souligné dans les entretiens concerne la crainte que la structure tubulaire des facultés n'affaiblisse les liens établis avec la médecine. *A contrario*, les interlocuteurs du comité ont exprimé un vif intérêt pour les rapprochements à venir avec le secteur SHS, rapprochements qui ne peuvent que croître à l'avenir. Les instituts interdisciplinaires contribuent à la construction d'une interdisciplinarité pertinente avec, par exemple, la mise en place de postes d'EC interdisciplinaires mais aussi plus de facilités pour se positionner au niveau international. Même si ce n'est pas encore totalement opérationnel, l'expérimentation des ressources interdisciplinaires gagnerait à se développer en incluant davantage les établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST). À noter également, le souhait unanimement exprimé par les directeurs d'unités du secteur sciences d'en venir à un fonctionnement plus continu et serein avec, par exemple, une diminution des AAP pour permettre la consolidation des opérations déjà lancées.

En l'état actuel, il est impossible de porter un jugement sur l'organisation encore en voie d'installation, en particulier rien n'est encore arrêté pour la gestion de l'Idex : gestion par le service central ou service dédié propre à l'Idex ? Cette absence de décision connue pour une question dont l'importance stratégique n'est pas à démontrer traduit une difficulté que le comité tient à souligner : il n'a pu identifier une politique RH propre à l'université en matière de recherche pas plus que la définition d'objectifs capables de mettre en route de grands projets communs, indispensables pour une université qui se veut de rang mondial, l'initiative étant laissée fondamentalement aux facultés.

b / Les activités de recherche et la diffusion de ses résultats

Les résultats des recherches menées dans l'établissement SU sont très difficilement isolables de celles qui sont réalisées dans le cadre du regroupement SU, voire dans certains domaines du « site » Paris-Ile-de-France dans le cas relativement fréquent d'équipes partagées entre plusieurs « sites ». Cette difficulté apparaît nettement avec la mise en place depuis 2009 de l'Idex et des 15 Labex (dont 14 pilotés par le regroupement ou un établissement de ce regroupement), les 15 autres Labex dont elle est partenaire, les 5 Equipex et, en particulier, à la place très importante qu'occupent les organismes de recherche dans leur financement⁴⁵ et leur gouvernance.

Malgré ces difficultés pour attribuer les résultats de la recherche aux différents niveaux concernés, la production scientifique de l'établissement SU demeure exceptionnelle et peut se traduire dans une série de chiffres⁴⁶, par exemple 9 000 publications identifiées en 2014 pour l'UPMC soit 11,43 % du total des publications françaises ; 59 bourses du conseil européen de la recherche en cours (94 depuis sa création). De son côté l'UPS peut se prévaloir de gérer deux Labex et de participer à plusieurs autres.

⁴⁴ Une réunion organisée au siège de la recherche de l'UPS, rue Serpente, n'a ainsi rassemblé que trois DU sur 27.

⁴⁵ Pour se limiter aux quatre principaux organismes en lien avec SU, le CNRS met à disposition 1 746 personnels permanents, chercheurs et ITA, l'Inserm, 471, l'IRD, 95 et Inria, 20 (données département de la recherche du Hcéres : tableau déclarations des unités de recherche évaluées en 2018).

⁴⁶ Synthèse de l'évaluation de la recherche SU par le DER du Hcéres.

La valorisation des recherches entreprises dans le cadre de l'établissement est une de ses priorités (cf. ci-dessous chapitre 5) et on se contentera de rappeler également ici seulement quelques chiffres pour le confirmer comme les 178 déclarations d'invention, les 88 dépôts de brevets, les 11 licences signées, les 17 entreprises créées et les 2,2 M€ de revenus par an, en moyenne glissante sur 2 ans en 2015-2016.

L'établissement SU dispose vraisemblablement de dispositifs d'évaluation de sa recherche, externes comme le comité d'orientation scientifique, ou internes comme les différents comités mis en place dans le cadre de l'Idex. Toutefois l'action réelle de ces outils d'évaluation n'apparaît nulle part clairement. De même les référents recherche sont bien mentionnés à plusieurs reprises⁴⁷ comme la « déclinaison sectorielle du comité des membres » mais leur rôle reste à préciser. Comme le reconnaît le même RAE (p. 10), l'interaction entre pôles de la FCS demeure peu efficiente pour la recherche. La communication sur les résultats de la recherche était principalement de la responsabilité de la FCS⁴⁸. Pour cela elle a mis en place dans le cadre de l'Idex une lettre d'information trimestrielle et deux sites internet, l'un en anglais, l'autre en français. Le site en français transcrit les projets portés ou soutenus par l'Idex ; le site anglais préfigurait le site de la future université. Mais la communication⁴⁹ reposait en grande partie sur les liens établis entre porteurs de projets à travers leurs réalisations et un groupe de pilotage a été mis en place à ce sujet. À l'échelle d'un établissement comme SU cela témoigne d'une véritable carence.

Pour conclure sur la question de la recherche conduite à SU, le comité souhaite insister sur quatre écueils qui pourraient porter atteinte à plus ou moins long terme à la qualité indéniable de celle-ci. La commission recherche de l'établissement paraît jouer un rôle insuffisant par rapport à ce que l'on pourrait attendre d'elle en matière d'arbitrage et donc de décision. En lien avec ce premier point, l'articulation entre les différents niveaux, central, facultaire mais également composantes (UFR principalement) dont le rôle et les attributions ne sont nulle part précisés, mérite d'être formalisée. Le rôle des instituts, fers de lance du projet Idex, évoluera nécessairement dans la nouvelle configuration de l'Idex, avec un rôle renforcé de l'établissement SU : leur fonction de même que leur articulation entre le niveau établissement et le niveau facultaire doivent être redéfinies en lien avec la politique scientifique globale de l'établissement. Enfin des progrès sont à réaliser dans le suivi des résultats ainsi que dans la mise en place des outils d'analyse indispensables pour lesquels le comité n'a pas bénéficié d'informations de qualité que ce soit dans le cadre des documents d'auto évaluation ou lors de la visite.

2 / LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

a / L'offre de formation

L'offre de formation répond à deux objectifs stratégiques complémentaires. D'une part une offre couvrant une large palette de formations tant en sciences qu'en lettres et humanités, en proposant de nombreuses mentions de licence (10 en SHS et 10 en STS) bien articulées avec les mentions de master (10 en SHS et 10 en STS), elles-mêmes bénéficiant de l'excellence des compétences en recherche des laboratoires. Les formations en sciences de l'univers bénéficient, dès le niveau L, du soutien des trois stations biologiques (Villefranche-sur-mer, Banyuls-sur-mer et Roscoff) qui forment un réseau unique au monde dans le domaine des sciences de la mer. D'autre part, SU soutient des formations de « niches » (langues nordiques, philosophie arabe, etc.) qui peuvent être à petits effectifs mais contribuent à la renommée de l'établissement qui revendique d'être parfois le dernier gardien de ces enseignements en France.

SU développe des formations d'ingénieurs dans le cadre de l'école interne Polytech'Paris en bonne intelligence avec des cursus CMI (Cursus master en ingénierie, initiative d'excellence en formation innovante - Idefi). SU ne propose pas de formations dans le domaine droit-économie-gestion qui est couvert par d'autres universités parisiennes, en particulier l'université Panthéon Assas membre au départ du Pres Sorbonne Universités.

SU se revendique comme une université de recherche intensive de rang mondial, mais ne néglige pas les formations à vocations technologiques de niveau L3, comme les licences professionnelles (2 spécialités en SHS et 20 en STS). Ces dernières sont néanmoins en nombre réduit, ce qui s'explique sans doute par l'absence d'IUT dans cet établissement (qui sont très souvent et massivement en France les porteurs de tels enseignements).

Dans le domaine de la santé, l'attractivité de SU est attestée par les 2 300 étudiants régulièrement inscrits en première année commune aux études de santé (PACES). À l'issue du concours de la PACES, SU propose des

⁴⁷ RAE SU, p. 7.

⁴⁸ RAE SU, p. 8, note 2.

⁴⁹ RAE SU, p. 10.

formations de médecine avec de bons résultats. Comme les autres universités possédant des formations dans le secteur de la santé, SU est engagée dans l'universitarisation des formations telles que les formations en soins infirmiers et les formations paramédicales, mais ainsi que déjà évoqué plus haut (paragraphe 1-3 les relations avec le centre hospitalo-universitaire), le comité n'a pas pu recueillir d'informations précises sur les contraintes engendrées et les moyens d'y faire face.

Selon les informations recueillies lors de la visite du comité Hcéres, aux dires des acteurs rencontrés, les interfaces sciences-médecine et humanités-médecine sont favorisées par la structure de SU de même que par les relations avec l'AP-HP. Cependant le comité n'est pas en mesure d'étayer ces informations par des exemples concrets.

SU revendique une politique ambitieuse et innovante en formation. Au cours de ces dernières années, celle-ci s'est tout spécialement traduite par les actions menées au niveau L, à travers la mise en place du système majeure/mineure en L2/L3 et de licences bi-disciplinaires qui pouvaient être pluri- ou inter- disciplinaires avec de très nombreuses possibilités accessibles aux étudiants. Ces actions n'auraient pas été possibles sans le soutien financier très important de l'Idex Super dont 25 % du montant a été alloué aux formations (le comité n'a pas pu déterminer si ce pourcentage porte sur l'intégralité du budget de l'Idex soit environ 7 M€ si 25 % de 28 M€ ou sur la part du budget hors Labex soit dans ce cas 3.5 M€ si 25 % de 14 M€). Les informations recueillies au cours de la visite indiquent qu'il semblerait cependant qu'au maximum 10 % des étudiants bénéficient directement des actions de l'Idex et il est difficile d'estimer les retombées indirectes sur la grande majorité des étudiants et l'essaimage réel. Il conviendrait de concevoir et proposer des indicateurs capables de chiffrer cet impact, même s'il est vrai que ceci est particulièrement difficile (*a minima* les taux de réussite globaux ont-ils augmenté en proportion des investissements consentis, etc.).

Le comité recommande donc la coordination d'une réflexion sur ce point par la CFVU de SU qui a montré sa capacité à se saisir des questions pédagogiques et à produire une réflexion stratégique de qualité⁵⁰.

Le comité a pu constater que le taux de réussite en L est globalement comparable à celui de nombreux autres établissements et que de nombreux étudiants sortent en L1 et entrent en L2 en provenance d'autres établissements. Un nombre important d'étudiants qui s'inscrivent dans les licences bi-disciplinaires à accès non sélectif abandonnent en L1 pour se recentrer sur des parcours mono-disciplinaires en L2 alors que la réussite est au rendez-vous dans les licences bi-disciplinaires sélectives. Les parcours bi-disciplinaires n'ont pas été mis en place au niveau master à la fois pour des raisons organisationnelles et pour répondre à une demande plus ciblée des contenus de formations.

SU a conscience des carences de son SI général et de celui de la formation en particulier. L'établissement n'a pas mis en place d'outil d'affichage de son offre de formation, possible avec un outil comme Rof (« Références de l'offre de formation ») par exemple, ce qui était déjà une recommandation exprimée par l'Aéres en 2013. Pour le comité, la mise en place d'un SI formation apparaît désormais indispensable, tant pour le pilotage des formations que pour garantir une information de qualité aux lycéens et aux étudiants de SU, deux populations en recherche d'informations pour leur orientation et la poursuite de leurs études.

L'établissement a développé une politique d'innovation pédagogique à une échelle qui est encore modeste ; il produit des ressources numériques mais il n'a pas été possible au comité Hcéres d'établir le pourcentage des formations concernées. Le comité Hcéres n'a pas non plus été en mesure d'apprécier la politique en matière de formation des enseignants aux outils et ressources numériques, faute d'informations précises.

L'établissement utilise une plateforme de diffusion des enseignements (Moodle) mais il n'a pas été possible au comité Hcéres de déterminer le pourcentage de formations utilisant effectivement la plateforme ni si une politique incitative était développée pour le déploiement de son utilisation passée et à venir. Il est vraisemblable que cela fait partie du schéma directeur du numérique en cours de rédaction. Comme partout, des interrogations légitimes apparaissent progressivement sur la pertinence des modèles économiques autour des *Massive open online course* (Mooc), *Small private online course* (Spoc), etc.

b / L'organisation des entités de formation

Chacune des trois facultés est dirigée par un doyen élu dont l'équipe de gouvernance compte également un vice-doyen à la formation. Une faculté comporte un conseil de faculté qui débat, entre autres, de la formation. De fait, les facultés organisent et pilotent en autonomie la mise en œuvre opérationnelle des formations. L'essentiel des discussions ont lieu au niveau de la faculté qui arbitre, avant transmission au niveau de la CFVU, les propositions issues des UFR. Ces dernières sont de nombres et de tailles très inégales selon les facultés (une UFR à la faculté de médecine, 18 à la faculté des lettres + Espé + Celsa à statuts dérogatoires particuliers, six à la faculté de sciences et ingénierie complétées par une école d'ingénieurs interne

⁵⁰ Annexe du RAE UPMC.

(Polytech'Paris) et trois stations marines en cours de structuration pour former un seul Osu). Ces UFR sont elles-mêmes constituées de plusieurs départements d'enseignement. La structure des départements est très peu lisible aux yeux du comité. Le cloisonnement qui existe entre départements de certaines UFR (en particulier en sciences) ne semble pas propice à une bonne prise en compte de la cohérence horizontale et verticale de certaines formations.

La disparité de taille des UFR n'est pas un problème en soi, dès lors que le système est opérationnel, ce qui est le cas actuellement. Néanmoins, le comité Hcéres recommande à SU la mise en place d'une réflexion sur le périmètre des UFR afin de rechercher le meilleur équilibre entre nombre d'UFR, nombre d'étudiants par UFR, lisibilité et efficacité fonctionnelle tant pour les étudiants que les milieux socio-économiques. Cette réflexion permettra également à SU de s'interroger sur les départements qui constituent les UFR. Le comité Hcéres recommande par conséquent une réflexion sur cette partie organisationnelle.

c / Le pilotage de la formation

Le pilotage de la formation répond à une logique complexe et décentralisée. Les instances de pilotage de la formation sont ainsi à plusieurs niveaux. L'établissement est classiquement doté d'un conseil académique (Cac) et d'une CFVU. La VP formation a pour mission d'impulser les formations pluridisciplinaires et transversales pour tirer parti de la structure de SU. La CFVU évolue progressivement à l'image du Cac vers un organe où devrait, dans un avenir proche, se tenir davantage de débats et de discussions stratégiques que par le passé au sein des deux CFVU de l'UPMC et de l'UPS.

Les propositions d'évolution des formations ou de création de nouvelles formations remontent en général des départements de formations selon un mécanisme *bottom-up*. L'UFR se charge d'arbitrer les propositions internes dès lors que le budget formation reste constant au sein de l'UFR. Le rôle de la faculté n'apparaît pas clairement dans ce domaine. Les enseignants et EC ne sont pas encore parfaitement au fait des calculs des coûts complets des formations mais sont conscients de la nécessité de faire des propositions à coût constant.

Les acteurs de terrain sont essentiellement centrés sur le niveau UFR et à ce stade il semble que la circulation des informations n'a pas atteint le niveau de fluidité souhaitable. Il conviendra de s'interroger sur les raisons (phase transitoire, impact intrinsèque à la structure). Si la structure de SU semble propice au développement de la stratégie formation de chaque faculté (point revendiqué par les doyens et plus largement par l'équipe de gouvernance de SU à travers son slogan « une université forte, des facultés fortes ») il est difficile de comprendre comment est partagée la stratégie globale de l'établissement (les directeurs de composantes ont, jusqu'à présent, peu d'interaction avec la VP CFVU par exemple). On retrouve dans ce domaine une situation très proche de celle déjà observée dans celui de la recherche : un rôle peu clair du niveau central et une plus grande difficulté encore à distinguer les attributions de la faculté de celles des UFR.

d / Le soutien au pilotage de la formation

Les fonctions de soutien et de support à la formation sont elles aussi à différents niveaux. L'établissement est doté d'une direction de la formation née de la fusion des deux organes préexistant dans les deux universités au cours de la période examinée, et d'une réplique de celle-ci à plus petite échelle au sein de chaque faculté. Le DG d'une faculté a un lien hiérarchique avec le doyen mais pas avec la DGS ni la VP CFVU.

La division des missions n'est pas encore claire entre le niveau central et le niveau facultaire. Le corollaire est qu'elles ne sont pas non plus parfaitement comprises par l'ensemble des acteurs. La question est de savoir si cette situation est liée à la complexité du modèle de gouvernance ou à la phase transitoire actuelle. Le comité encourage la poursuite de la démarche de clarification entreprise par la DGS et les DG des trois facultés.

L'allocation des moyens aux formations se fait en plusieurs étapes : répartition en grande masse à destination des trois facultés (vote du CA, incluant fonctionnement et masse salariale, formation et recherche) puis ventilation au sein de chaque faculté (vote du conseil de faculté, sur proposition des UFR qui ventilent les crédits dans leurs départements constitutifs ce qui signifie parfois formation par formation). Des clefs de répartition semblent exister à tous les niveaux pour des allocations en toute transparence. Les budgets sont maîtrisés (coût constant depuis plusieurs années).

Le comité n'a pas pu se faire une idée précise du degré de mutualisation des moyens entre les formations/départements d'une même UFR, en particulier pour celles/ceux de petites dimensions, ni de l'adéquation entre moyens alloués et besoins exprimés par les acteurs de terrain. De ce point de vue les carences des RAE sur ces articulations entre niveaux n'ont pu être compensées lors de la visite par des rencontres avec l'ensemble des acteurs concernés.

e / La démarche qualité dans la politique de formation

L'établissement n'a pas mis en place de dispositifs centralisés d'évaluation et de management interne de la qualité des formations. Le comité a pu apprécier la motivation des collègues rencontrés lors de la visite même s'il regrette que les panels choisis par l'établissement, trop réduits, n'aient pas toujours été représentatifs de l'ensemble de la communauté.

L'évaluation des formations est réalisée par les responsables des formations qui les font logiquement évoluer. Ainsi des conseils « de perfectionnement » existent dans de nombreuses formations sans pour autant compter des membres des milieux socio-économiques dans leurs rangs. Il n'a pas été possible au comité de déterminer si les procédures étaient formalisées à l'échelle de l'établissement ni leur périodicité.

Le comité recommande de renforcer la démarche qualité dans le suivi des formations et de veiller à la présence du secteur socio-économique dans ces conseils pour favoriser l'insertion professionnelle. L'existence d'un comité stratégique d'établissement dans lequel ces catégories sont représentées devrait pouvoir l'y aider.

Au-delà du suivi des formations avec les conseils de perfectionnement, il serait intéressant de réfléchir à des outils permettant d'assurer la cohérence horizontale et verticale des modules et unités d'enseignements ainsi que la cohérence entre les contenus et les objectifs d'apprentissage d'un côté et les méthodes pédagogiques et d'évaluation des apprentissages de l'autre.

L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) n'est pas généralisée au niveau de SU. Son usage, quand elle existe, est variable selon les facultés. Une réflexion est en cours pour l'harmoniser au niveau SU et ce devrait être l'occasion pour réfléchir à l'outil dans un contexte plus large de soutien et d'accompagnement pédagogique et/ou d'évaluation des enseignants, question qui toutefois n'est pas encore évoquée dans les deux RAE qui témoignent d'une difficulté à mettre en place la seule évaluation des enseignements. La finalité, l'organisation, et la construction d'outils de l'évaluation des enseignements méritent une réflexion approfondie et une prise en compte des différences culturelles au sein de l'établissement. Plutôt que d'harmoniser l'intégralité de l'outil à l'échelle de SU, le comité considère qu'il serait sans doute plus pertinent d'adapter l'EEE en fonction des besoins et des réalités au plus près des composantes en intégrant les spécificités des UFR et des disciplines.

Enfin, le comité ne peut que constater que le pilotage de la formation souffre de la carence du système d'information de SU. L'établissement a ainsi de larges marges de progression dans sa capacité à analyser son activité de formation en déployant des outils adaptés pour son pilotage.

Les moyens humains, matériels et financiers dévolus à la formation sont gérés à l'échelle des facultés qui en connaissent les détails. La remontée de ces informations au niveau central n'est pas encore satisfaisante et doit être imputée à un système d'information vieillissant, inadapté et inefficace pour un pilotage bien compris au niveau central même dans le respect d'une mise en œuvre décentralisée. L'établissement en a conscience et prévoit le déploiement d'un SI plus performant, en particulier en formation.

f / La formation continue (FC) et la formation tout au long de la vie (FTLV)

La FC et la FTLV sont développées dans le secteur de la santé et en sciences (6.1 M€ de revenus de ces activités⁵¹) et beaucoup plus modestes mais en progression dans le domaine des humanités (+26 % sur la durée du contrat, 879 k€ en 2016⁵²). Cependant le comité souhaite souligner la refonte du service de formation continue entamée par l'UPS qui a conduit une réflexion stratégique pour rendre visible, innovante et cohérente son offre de FC/FTLV et pour proposer une montée en gamme de la FC dans le domaine SHS⁵³ qui est un point positif sur lequel pourra s'appuyer SU.

Compte-tenu de la renommée de SU, on pourrait s'attendre à des revenus d'activité plus importants en sciences, une bonne partie provenant de formations captives et obligatoires dans le secteur de la santé. Le comité Hcéres encourage la poursuite des efforts dans le domaine de la restructuration et de la montée en gamme de la FC tous secteurs confondus.

Au moment du bilan sur l'offre de formation, plusieurs points forts peuvent être dégagés par le comité. Le premier concerne la transformation pédagogique conduite en licence par la mise en place du système majeure/mineure et double majeur ainsi que des licences bi-disciplinaires en particulier grâce aux crédits de l'Idex Super. On retient également l'attractivité des formations, soutenue par une recherche de haut niveau,

⁵¹ RAE UPMC, p. 6.

⁵² RAE UPS, p. 26.

⁵³ RAE UPS, p 25.

la capacité à maintenir des enseignements dans des disciplines rares tout en développant l'interdisciplinarité et enfin la prise en compte de la pluralité des publics étudiants. En revanche on relève comme points faibles une organisation complexe et parfois trop cloisonnée qui ne permet pas d'assurer une cohérence verticale et horizontale optimisée ; un manque de formations en anglais (cf. *infra*) pour soutenir les ambitions internationales de l'établissement et, enfin, l'absence d'une politique qualité en dehors des indicateurs quantitatifs demandés par le ministère.

Le comité préconise de mieux expliciter les rôles respectifs du niveau central et des facultés concernant la politique et la gestion de la formation. Une meilleure formulation des processus permettrait une meilleure opérationnalité à tous les niveaux. Les « petites » UFR devraient bénéficier d'une mutualisation des moyens pour améliorer la qualité de leurs formations. De façon plus générale, l'amélioration de la formation pourrait passer par le développement d'instruments pertinents et une rénovation du système d'information dédié à la formation. Les moyens de l'Idex peuvent constituer un levier appréciable dans ce domaine et pour une meilleure prise en compte de la diversité du public étudiant, notamment des étudiants en situation d'échec. Enfin, il convient de poursuivre et intensifier les actions en faveur de la préparation à l'insertion professionnelle en utilisant au mieux les contacts avec les milieux socio-économiques.

3 / LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

L'une des priorités de SU est « d'avoir une vision intégrée, globale de la recherche, formation et innovation », c'est-à-dire de mettre en avant une identité forte. Les documents reçus et les éléments recueillis lors des entretiens pendant la visite soulignent la volonté de « laisser les communautés s'organiser dans un contrat d'objectifs et de moyens ». L'établissement laisse donc une grande marge d'action aux structures de formation et de recherche. Le risque alors est de ne pas suffisamment piloter par rapport à un plan stratégique identifié au niveau de l'établissement. Il conviendra d'y veiller intelligemment afin que l'organisation renforce ces propos sur une université forte sans épuiser ses forces vives. Le comité n'a pas pu clairement identifier les modalités de travail sur les liens entre recherche et formation au niveau des doyens des facultés ou des commissions *ad hoc*.

La préparation à la recherche dans le dispositif LMD s'effectue sur la base de modules en master, traités de façon variable selon les diplômes. Certains, rares, n'envisagent pas que leurs étudiants pourraient bénéficier de ces formations *à et par* la recherche. D'autres ont opté pour la professionnalisation (Celsa et certains domaines scientifiques). Une telle opposition entre recherche et professionnalisation est regrettable. L'impression d'ensemble est alors celle d'une déclinaison juxtaposée des modules et des projets, plutôt qu'une réelle intention d'articulation entre eux.

Le collège doctoral est créé dans les limites du regroupement⁵⁴, mais n'est pas pour autant opérationnel au moment de la visite des experts. La direction devrait être nommée sous peu, selon les entretiens, et la VP recherche fait le lien avec la direction administrative de l'Institut de formation doctoral (IFD) qui assure l'intérim. Il manque une coordination et un pilotage scientifique puisque le VP recherche ne peut assurer cette tâche. La signature de l'établissement par le biais de ce responsable du collège doctoral fait ainsi encore défaut, tout comme un certain nombre de commissions incluant les usagers. Si la situation se prolongeait, cela fragiliserait à terme l'image de l'excellence de SU. Il n'en reste pas moins que l'importance du collège doctoral est bien ressentie au niveau du regroupement mais beaucoup moins à celui de l'établissement où chaque ED vit encore un peu en autarcie même si paradoxalement la quasi-totalité des ED qui le composent sont sous la responsabilité de SU. Il reste donc un travail d'harmonisation entre recherche et formation à effectuer en s'appuyant sur les forces identifiées (grande qualité de la recherche, évolution intéressante de la licence et des orientations pluridisciplinaires). Il conviendra alors de développer les relations entre les échelons verticaux et horizontaux de l'établissement permettant de rendre lisible et accessible le lien entre recherche et formation dans l'établissement et le regroupement.

4 / LA DOCUMENTATION

Le service commun de la documentation (SCD) de SU dispose de pratiques bien établies dans chacune des universités fondatrices et globalement d'un fort potentiel immédiatement mobilisable : 200 personnels affectés, 2 millions d'entrées annuelles, 18 bibliothèques intégrées (dont une à Banuyls et six sur le campus) et un nombre très important de bibliothèques associées. D'après le RAE de l'UPMC, p. 19 et l'Annexe de ce RAE, cela représente 10 m² par étudiant inscrit, un chiffre qui figure comme l'objectif 2030 à atteindre pour l'ensemble des universités françaises. Les deux SCD, auxquels on peut associer celui de l'université Panthéon Assas, avaient depuis plusieurs années l'habitude de travailler ensemble dans le cadre de l'Idex, avec un

⁵⁴ Pour une présentation générale de ce collège doctoral, voir le rapport ASU.

financement conséquent apporté par les deux volets recherche et vie de campus. Les acquisitions numériques représentent 85 % des acquisitions de l'UPMC, soit 2,5 M€ et 64 % de l'UPS, soit 0,6 M€.

La période de référence a été marquée par plusieurs séries d'actions concernant tant l'aménagement des locaux (réduction des espaces consacrés aux collections au profit d'une augmentation des surfaces d'accueil et de travail collaboratif) que la mise en place d'un portail commun (élargi en cours de route à l'UTC, au MNHN et l'Insead) dans le cadre de l'Idex. Le volet RH n'en a pas été négligé pour autant dans le cadre de ce projet de *Learning Network*⁵⁵ avec un souci constant de formation des personnels. Toutefois la seule analyse figurant dans le RAE de l'UPS ne permet pas, en raison de son caractère macro, d'avoir une vision complète de la documentation disponible dans le périmètre de la faculté des lettres : en particulier ne sont pas mentionnées l'existence de la Bibliothèque inter-universitaire de la Sorbonne (BIS), certes gérée par l'université Panthéon Sorbonne, et celle de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) dont une partie du fonds (la bibliothèque Jacques Doucet) était sous la responsabilité de l'UPS et de l'université Panthéon Sorbonne : ces deux bibliothèques sont pourtant toujours largement fréquentées par les étudiants et les personnels de la faculté.

Aujourd'hui, la situation de la documentation dans SU paraît contrastée. D'une part, le conseil de la documentation, attendu par le personnel, n'est toujours pas installé alors que son rôle aurait pu être fondamental dans la mise en place de la fusion. D'autre part, contrairement à la pratique la plus courante dans SU et malgré l'existence de pratiques et de cultures différentes, le SCD n'a pas été décentralisé au niveau des facultés. La création récente d'un SCD commun aux sciences et à la médecine à l'UPMC est la raison essentielle invoquée pour justifier ce choix : une nouvelle séparation aurait été considérée par beaucoup comme un recul. De fait, ce sont très majoritairement les pratiques en cours à l'UPMC qui dominent dans le nouveau SCD, celles de l'UPS ayant du mal à être reconnues alors même qu'elles pourraient être une source d'inspiration positive et un moyen de mobiliser davantage les personnels. Pour contrebalancer ce centralisme, l'organigramme du SCD fait apparaître l'existence de « pôles documentaires » correspondant au périmètre des trois facultés. Toutefois il a été admis lors des entretiens que le lien entre ces pôles et les facultés étaient encore à établir notamment pour régler les questions de logistique, d'entretien des locaux etc. gérées désormais dans le cadre de ces facultés. Un autre signe d'un SCD conçu à l'échelle de l'université est la création de départements transversaux dans l'idée de créer ou de favoriser une culture commune, pour l'archivage, le soutien à la recherche etc. mais également pour la formation des usagers pourtant très différents d'un secteur à l'autre, avec, il est vrai, des référents dans chaque pôle. Cette unité du service devrait favoriser la mobilité interne des personnels pour le moment encore très limitée. Tout cependant reste à faire dans l'harmonisation des pratiques (horaires, prêts etc.), y compris à l'échelle de chaque pôle : si le SCD de l'UPMC disposait d'un règlement unique, il n'en était pas de même à l'UPS.

Le SCD assure des tâches de formation à différents niveaux, en particulier dans le domaine de l'intégrité scientifique, en appui aux formations données dans les différentes écoles doctorales. Des contacts réguliers avec la VP recherche (tous les 15 jours), un peu moins avec celle dédiée à la formation, ont été mis en place. Dans ce domaine le rôle des pôles est destiné à être accru, en particulier avec la faculté de lettres où, pour le moment, très peu de maquettes comprennent des collaborations institutionnelles avec le SCD. Le dépôt des thèses continue également d'être réalisé selon des modalités différentes dans le cadre des anciens périmètres UPS-UPMC, le dépôt électronique étant la règle à l'UPS depuis plusieurs années. Enfin les dépôts sur HAL étaient également très variables en quantité (rien à l'UPS, alors qu'une incitation très forte caractérisait l'UPMC depuis trois ans).

De façon originale, le SCD de l'UPMC jouait un rôle dans la conservation des collections patrimoniales, en particulier en médecine où elles sont très importantes, et des recrutements de personnel spécifique (deux Ingénieurs d'études - IGE) pour poursuivre cette mission sont prévus. En revanche, rien n'a été mis en place pour la collecte des archives scientifiques et administratives par le SCD. Les dossiers ouverts concernent des sujets très différents mais on relève tout particulièrement le souci de ré-informatisation de l'ensemble des collections. L'Agence des bibliothèques de l'enseignement supérieur (Abes) apporte son concours dans ce domaine, mais le travail à faire est considérable.

Le SCD présente donc dans le contexte de SU un visage original, avec le maintien d'une forte centralisation, toutefois tempérée par la nécessité d'être au plus près des usagers, enseignants ou étudiants. De nouveaux arbitrages entre ces deux niveaux seront vraisemblablement utiles, voire nécessaires dans un avenir proche. Le comité souligne l'intérêt d'une gestion au niveau de l'établissement de la politique documentaire, en particulier en raison du coût élevé de la documentation électronique et des négociations que cela nécessite. Un affichage plus clair de la position centrale du SCD dans la gouvernance de l'établissement est pour lui également souhaitable. Enfin le comité recommande une meilleure prise en compte des acquis du SCD de l'UPS dans le SCD de SU jusqu'ici trop orienté par la seule culture de l'UPMC : les besoins comme les pratiques

⁵⁵ RAE UPS, p. 33.

sont nécessairement différents et ce rééquilibrage permettrait une plus grande adhésion des personnels aux changements.

En conclusion sur le lien formation recherche et la documentation, le comité remarque que les différences entre les deux universités fondatrices sont bien évidemment encore très apparentes dans les liens formation recherche. Elles ont conduit à un choix original, celui du pilotage au niveau de l'établissement pour ce qui concerne le SCD, contrairement à la pratique la plus courante à SU. Le collège doctoral qui dépasse le cadre de l'établissement n'est en revanche pas encore installé et sur ce point une réflexion s'impose pour donner à ce collège un rôle structurant au niveau même de l'établissement.

V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

1 / LE PARCOURS DES ETUDIANTS ET LA POLITIQUE D'ORIENTATION ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Environ 40 % des étudiants de SU sont originaires de Paris *intra-muros* et la majorité du reste de l'Île-de-France. L'évolution du bassin de recrutement avec la mise en place de ParcoursSup pour la rentrée 2018 est un sujet d'inquiétude pour l'établissement qui craint de perdre une fraction non négligeable de bons étudiants au niveau L1 en raison de la nécessité d'élargir le spectre de son recrutement. Les relations entre SU et le rectorat sont de bonne qualité aux dires des deux parties mais paraissent limitées. L'établissement est attractif mais développe peu d'actions à destination des lycéens. Il est intéressant de constater la forte implication des personnels administratifs et *a contrario* la faible implication des E, EC dans les actions de communication et d'information à destination de ce public.

Les modalités de formation ont été adaptées pour les meilleurs étudiants au niveau licence grâce au soutien financier important de l'Idex dont c'est toujours un axe majeur de sa politique. Les étudiants qui présentaient des difficultés n'ont pas été directement concernés par les crédits et actions Idex. À l'exception de quelques actions en matière de tutorat et faute d'informations claires, le comité n'est pas en capacité d'évaluer les actions mises en œuvre (ou pas) pour aider les étudiants en difficulté. Néanmoins, leur situation sera prise en considération plus fortement à travers les crédits alloués dans le cadre des nouveaux cursus universitaires (NCU) du PIA3.

Il existe des chartes, à l'attention des étudiants et des enseignants, pour adapter les cursus de formation des étudiants sportifs de haut niveau, artistes confirmés, étudiants en situation de handicap (environ 350 par an) et étudiants salariés. Ces documents explicitent les adaptations possibles en adoptant une approche « agile » propice à la prise en compte de ces différents publics. Malgré ces efforts, les deux établissements connaissent un taux d'échec en licence encore trop élevé⁵⁶.

Les étudiants de L1 et L2 des trois facultés réalisent un projet professionnel et personnel (PPP) pour réfléchir à leur orientation progressive facilitée par le système majeure/mineure, double majeure, etc. et se préparer à l'insertion professionnelle (IP). Plusieurs dispositifs d'information y préparent sous forme de forums mis en place depuis de nombreuses années. Les enquêtes d'IP menées par SU sont celles demandées par le ministère. Une partie des enquêtes à 30 mois a été confiée à l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec). La démarche est sans doute intéressante mais le comité ne comprend pas comment, s'il le fait, l'établissement se saisit ensuite des informations (données ministère et données Apec) pour faire évoluer sa propre politique. Le comité n'a pas pu recueillir d'informations suffisantes pour savoir comment éventuellement les résultats des enquêtes sont utilisés pour la communication autour des formations. Ce point renvoie directement aux insuffisances en matière de politique de la qualité. De façon générale les acteurs et les usagers s'accordent à reconnaître un déficit de communication dans ce domaine regrettant que les données sur la réussite et l'insertion ne soient pas disponibles.

SU semble beaucoup miser sur la politique *Alumni* en cours de mise en place par le biais de la Fondation SU pour augmenter ses ressources propres dont une partie pourrait être destinée à la formation. Pour SU, la politique *Alumni* devrait également permettre d'organiser les réseaux d'anciens pour une meilleure entraide entre générations de diplômés. Pour l'instant les actions sont essentiellement tournées vers quelques cibles à l'international et restent balbutiantes au niveau national. Le comité encourage bien évidemment un développement et un approfondissement de cette démarche. En outre cette politique pourrait également intégrer le développement de la validation des acquis de l'expérience (VAE) sous ses différentes formes, ainsi que des actions en lien avec le service d'orientation/insertion, en particulier autour des bilans de compétences et de l'accompagnement personnalisé des étudiants et diplômés.

2 / LA VIE ETUDIANTE

La vie étudiante et la vie de campus sont des priorités affichées de SU. Souffrant de déficits structurels imputables à leur localisation et à l'éclatement des campus dans l'ensemble du site parisien, SU doit également relever le défi de la fusion de deux universités aux politiques de vie étudiante, structurellement et philosophiquement, différentes.

⁵⁶ Pour l'UPS (RAE p. 22) on relève un taux de réussite en L1 de 50 %. Pour l'UPMC (RAE p. 16) il est resté stable à 55 % alors qu'il passait entre 2014 et 2017 de 55 % à 65 % pour la L2.

Bien que ce volet soit affiché comme une priorité de la politique d'établissement avec notamment un quart des financements Idex fléchés sur cette thématique, le comité s'interroge sur la pertinence des actions entreprises. En effet, le comité n'a pu observer une politique de la vie étudiante reposant sur une démarche qualité : de la consultation des besoins réels ou ressentis des étudiants aux impacts des actions entreprises sur le bien-être de ceux-ci. Ainsi, les actions se limitent essentiellement à une politique de développement des emplois étudiants avec ¼ de ceux-ci fléchés sur la vie étudiante, ainsi que dans la construction ou la réhabilitation de lieux de vie étudiante. Ces actions reposent sur les financements Idex, avec une incertitude sur leur maintien. Grâce au développement d'outils adaptés, un effort conséquent a été fait en matière d'accueil des étudiants en situation de handicap avec des résultats satisfaisants.

Le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS), avec 80 000 étudiants à sa charge⁵⁷, est organisé en tant que centre de santé universitaire sans en porter le nom. Il en remplit néanmoins les différentes tâches, avec la présence de psychologues, médecins, gynécologues mais avec la particularité de ne pas disposer d'équipe de soins infirmiers. Le nombre d'ETP semble néanmoins bien inférieur aux besoins des étudiants, avec seulement deux ETP de médecins et cinq de psychologues et psychiatres. Cette insuffisance de personnels soignants est confirmée par les délais d'attente signalés par les étudiants.

Les services sportifs et culturels souffrent d'un déficit structurel d'équipements en partie compensé par des conventions d'utilisation des infrastructures (municipales) parisiennes quand cela est possible. L'Idex a permis la création de nouveaux lieux ainsi que la mise en place de projets, dont la pérennité n'est aujourd'hui pas assurée sans apport de l'Idex.

Les élections étudiantes ont pâti d'une communication insuffisante due probablement au processus de fusion en cours : les élections rassemblant moins de 10 % de votants parmi les inscrits, ce qui reste faible par rapport aux objectifs affichés de démocratisation de la vie universitaire⁵⁸ mais néanmoins d'un ordre de grandeur classique.

La nomination d'un chargé de mission égalité femme-homme n'a été effective que dans l'une des trois facultés, le portefeuille de compétences correspondant venant d'être attribué à la seule VP RH, sans projet concret affiché en termes de sensibilisation ou d'action envers les étudiants pour le moment. Le développement durable ne semble pas être non plus une priorité. Inscrit dans le projet d'établissement sur demande répétée des élus étudiants, cette dimension n'a pas été prise en compte lors des différentes réhabilitations de bâtiments.

SU développe une véritable politique incitative de développement des associations étudiantes et accompagne les initiatives avec des ressources humaines et financières. La gestion du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) est largement confiée aux étudiants, selon les informations recueillies lors de la visite alors qu'elle n'est pas mentionnée dans les RAE. Néanmoins, les associations étudiantes, nombreuses à SU, souffrent d'un manque d'infrastructures permanentes. Bien que des lieux leur soient attribués sur réservation, les associations ne peuvent mener à bien l'ensemble de leurs activités sans lieu permanent de stockage.

Le comité recommande à SU de favoriser l'accès à des lieux permanents permettant aux étudiants de se retrouver et de s'investir au mieux dans la vie étudiante.

Les liens de SU avec les différentes collectivités et organismes ne semblent pas optimaux. Un accord cadre est en cours de réalisation avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), sans participation du VP étudiant aux négociations. Les liens avec la métropole se concentrent sur le partage d'infrastructures, et les projets communs se cantonnent à répondre à des appels à projets des diverses collectivités. Au total, celles-ci ne sont pas impliquées dans la définition de la politique de vie étudiante dans sa globalité.

Finalement, la vie de campus et la vie étudiante manquent d'une démarche qualité reposant sur un document cadre avec des éléments de suivis et études d'impacts des actions réalisées. Le comité recommande la mise en place d'un schéma directeur de la vie étudiante, reposant sur une véritable consultation des étudiants, des associations, une concertation rassemblant l'ensemble des acteurs impliqués dans la politique de site afin de définir des projets concrets et d'impliquer l'ensemble des membres sur des compétences qui leur sont propres, ainsi qu'un suivi régulier des actions entreprises par la mise en place d'indicateurs pertinents.

3 / LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

⁵⁷ Le SIUMPPS est ouvert aux étudiants de SU, de l'université Panthéon Assas, du MNHN et du PSPBB.

⁵⁸ RAE UPMC, p 55.

Les étudiants sont peu impliqués dans la gouvernance universitaire. Le VP étudiant de SU a été le seul élu consulté sur le processus de fusion et uniquement sur le volet vie étudiante. Le comité n'a pu déterminer si les étudiants de l'UPMC et de l'UPS ont, à un moment ou à un autre, été consultés sur la définition des priorités en matière de vie étudiante portées par l'Idex. Ils ont été néanmoins consultés sur le projet d'établissement de SU, ce qui leur a permis d'inscrire notamment des préoccupations en matière de développement durable et responsabilité sociétale.

Le manque d'implication directe des élus et des étudiants, dans la définition des politiques d'établissement, risque d'avoir un impact négatif sur leur sentiment d'appartenance ou même sur leur connaissance des projets effectués ou des dispositifs existants. C'est pourquoi le comité recommande de rendre les étudiants plus acteurs et actrices de la politique d'établissement car ils, elles sont un atout s'ils sont partie prenante des discussions sur l'ensemble des sujets au-delà de la seule vie universitaire. Leur implication permettrait, en outre, un relais nécessaire auprès des étudiants des actions entreprises par l'université pour une meilleure appropriation du contexte global des études.

VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1 / LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La valorisation de la recherche et les relations avec le monde socio-économique sont présentées comme un enjeu d'importance pour SU dans la ligne droite des résultats des deux universités fondatrices. Quelques chiffres le confirment comme les 178 déclarations d'invention, les 88 dépôts de brevets, les 11 licences signées, les 17 entreprises créées et les 2,2 M€ de revenus par an, en moyenne glissante sur 2 ans en 2015-2016⁵⁹. Le comité a pu rencontrer les partenaires socio-économiques qui ont témoigné de cette dynamique tant au plan culturel qu'économique.

L'Institut de la vision et l'Institut du cerveau et de la moelle sont deux exemples de concrétisation de cette volonté. Un ensemble d'actions pour favoriser ces collaborations est en cours de déploiement mais les résultats obtenus sont pour l'instant encore en deçà des attentes de l'établissement au regard de son potentiel de recherche comme indiqué dans les deux RAE⁶⁰. La valorisation des travaux par création de *start-up* a connu une forte croissance depuis 2013 et a constitué un axe stratégique de la gouvernance conduisant à la création de la Satt Lutech ainsi que la participation à l'incubateur Agoranov et la constitution du fonds Quadrivium. Malheureusement, le comité n'a pas pu rencontrer la direction ou un représentant de la Satt, malgré son souhait, ainsi qu'aucun des représentants de ces dispositifs, rendant difficile l'analyse de la performance de l'ensemble.

La direction de la recherche et du transfert technologique de SU (DRTT), en charge de cette politique de développement, n'est pas encore totalement en place. De même, le partage entre les fonctions qui seront conservées au niveau de l'université et celles déléguées au niveau facultaire n'est pas encore totalement finalisé. À terme, il est acquis que les questions financières et RH seront traitées dans les facultés et que celles relatives aux questions juridiques et à la propriété intellectuelle (PI) au niveau central. Les liens avec la Satt Lutech sont pilotés par cette direction.

Le comité tient à souligner deux points de vigilance : le premier concerne la nécessité de maintenir les capacités de la DRTT afin de pouvoir répondre aux attentes de résultats conformes au potentiel de la recherche de SU dans le cadre de l'organisation facultaire. Le deuxième est la prise en compte des potentialités du secteur des SHS par une équipe de la DRTT trop marquée encore aujourd'hui par son « origine » UPMC, avec en particulier une attention portée aux spécificités de ce secteur comme l'importance à accorder au droit d'auteur.

2 / LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Les champs disciplinaires couverts par l'UPMC et l'UPS sont tels que leurs activités dans le domaine de la culture scientifique ne peuvent être strictement comparées dans la période pré-fusion. L'UPS a fortement développé ses actions en accentuant sa politique de communication afin de promouvoir via plusieurs vecteurs (coopérations avec le Media « *The conversation* », France Culture, créations de quatre Moocs, consolidation des Presses universitaires de Paris-Sorbonne) ses ressources patrimoniales et les résultats de ses recherches d'une part et d'autre part, en renforçant ses partenariats avec d'autres agents culturels de très haut niveau (e.g. Centre Pompidou, BNF). Il faut aussi relever sa participation à des événements comme « livres en tête », « Les Dionysies », le « Festival des ateliers » ou aux « Journées des Arts et de la Culture dans l'Enseignement Supérieur » ainsi que le soutien apporté au « Chœur et l'Orchestre Sorbonne Université » dont les actions à destination du grand public furent particulièrement nombreuses. Une politique d'aide matérielle ou financière fut aussi déployée vers les actions d'ouverture culturelle initiées par les étudiants ou leurs enseignants. L'ensemble de toutes ces activités sont consignées dans un agenda accessible en versions papier et numérique. Côté UPMC, des efforts ont été consacrés au développement d'actions destinées avant tout à améliorer le dialogue entre science et société, même si l'établissement reconnaît avoir encore beaucoup à faire dans ce domaine. Ses efforts ont été concentrés sur la rénovation ou la création de centres ouverts au grand public (musée et aquarium à Banyuls, nouveaux lieux d'exposition sur le campus central de Paris), sur sa participation à des événements de portée nationale comme la « Fête de la Science » ou les « Journées du Patrimoine » ou sur le soutien à des cycles de conférences dans le cadre notamment de l'Année Climat 2015. Le RAE et les entretiens soulignent néanmoins qu'une grande majorité des actions sont à l'initiative des structures sous-jacentes ou des personnels (actions *bottom-up*) sans qu'un recensement soit

⁵⁹ RAE UPMC, p. 6.

⁶⁰ RAE UPS, p. 34 et RAE UPMC, p. 31.

réalisé et rendu accessible par différents media au grand public, ce qui ne participe pas à la reconnaissance de l'établissement.

Le comité recommande d'étendre l'expérience d'UPS dans ce domaine à tous les secteurs de l'université fusionnée.

La contribution au développement culturel, appuyée par une politique de communication plus ambitieuse, fait clairement partie du projet de la nouvelle université dans le cadre plus général d'objectifs dédiés à la science ouverte et au dialogue avec la société. La coopération avec ses partenaires du regroupement et plus particulièrement le MNHN est programmée. Cette politique est aujourd'hui conduite par une VP et une conseillère dédiées « Science Culture et Société » qui, dans une première phase qui n'est pas encore totalement terminée, se sont consacrées à recenser l'ensemble des actions conduites par les différents acteurs et secteurs de SU.

La tâche est immense mais force est de reconnaître que SU bénéficie de tous les éléments lui permettant d'être également dans ce domaine un acteur de tout premier plan à l'échelle nationale. Il serait dommage que SU, compte tenu du très haut niveau de sa recherche et de la diversité de ses disciplines, ne profite pas des interactions/coopérations possibles entre sciences dures, sciences de la vie et de la terre, sciences humaines et humanités pour mettre en place une politique ambitieuse dans le secteur de la diffusion de la culture scientifique.

Le comité recommande à SU d'afficher de façon très claire tout un ensemble d'actions transversales, de renforcer l'équipe en charge de cette mission (quatre ETP aujourd'hui) et, éventuellement, les budgets qui lui sont alloués car sur ce point le comité n'a pu obtenir d'information précise.

VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

Dans le domaine des relations européennes et internationales⁶¹, le contraste entre les RAE de l'UPS et celui de l'UPMC d'une part et le projet de l'université fusionnée SU d'autre part, est flagrant. Autant le développement institutionnel des politiques internationales des premiers n'est pas particulièrement mis en lumière, autant celui de la seconde, placé en tête de ses quatre grands axes stratégiques (« Agir dans un monde global »), est un des points constitutifs de la construction de SU. Les équipes dirigeantes des deux établissements, entièrement occupées par la mise en place de la fusion, se sont avant tout concentrées sur les aspects prospectifs (*i.e.* stratégiques) communs du développement à l'international de SU, avec l'objectif de pouvoir l'intégrer en première place dans leur projet. En contrepartie, le renforcement ou l'extension avant fusion de l'internationalisation de leurs établissements respectifs ne figuraient pas dans leurs priorités. En conséquence, la mission « relations européennes et internationales » fut, au cours de la période 2013-17, surtout bénéficiaire des moyens mis en place dans le cadre de l'Idex Super piloté par la FCS fondée par les établissements du regroupement (cf. RAE RSU, p. 29-31) : programme « personnalités en mobilité entrante » (PACHA), séminaires internationaux, aides aux ERC, réforme du cycle L.

Dans le cas de l'UPS, les principales opérations conduites pendant cette période furent essentiellement orientées vers l'internationalisation des formations⁶², « la recherche étant internationalisée de par sa nature » : mise en place de double cursus en cycle L dont certains obligent à une mobilité internationale ; consolidation du campus Abu Dhabi ; renforcement de l'apprentissage des langues étrangères ; collèges franco-russe (St-Pétersbourg) et franco-chinois (Suzhou) ; thématiques de recherche des Labex tournées vers l'international/l'Europe. Du côté de l'UPMC, les efforts semblent s'être avant tout portés sur le renforcement des capacités recherche à l'international avec un soutien important aux chercheurs porteurs de projets ambitieux comme les candidatures ERC. De plus apparaît aussi distinctement dans le cas de l'UPMC, la mise en place d'une politique volontariste visant à s'impliquer dans les réseaux universitaires européens de haut niveau (cf. ci-dessus 1-1) et à construire avec certains d'entre eux des partenariats privilégiés.

Le comité estime que la réflexion approfondie conduite sur les enjeux de l'Internationalisation (*i.e.* mise en évidence lucide des points forts et faibles), traduction d'une forte volonté politique, devrait permettre à SU d'atteindre, si elle y met des moyens, les objectifs qu'elle s'est assignés, à savoir figurer parmi les toutes premières universités mondiales. Reste que ces moyens -financiers et humains- doivent être clairement précisés. Quoi qu'il en soit, SU peut s'appuyer sur des forces indéniables et reconnues bien au-delà de nos frontières. Ses partenariats sont d'un très haut niveau, aussi bien en formation qu'en recherche, et la sélection d'un nombre limité de partenaires privilégiés⁶³ devrait permettre, en y concentrant des moyens spécifiques, d'accentuer son rayonnement. Cette reconnaissance passe également par une recherche tournée vers des thématiques « internationales » et parfois uniques en France comme les langues slaves. Cet aspect sera renforcé par les recherches menées sous la conduite des Instituts pluridisciplinaires comme cela a été nettement souligné lors des entretiens. L'encouragement et le soutien apportés aux chercheurs qui souhaitent participer aux programmes financés par l'Union européenne (Programmes Marie-Curie, ERC) sont une marque essentielle de la volonté politique affichée. En définitive, l'implication forte dans les réseaux européens (Leru et EUA) peut aussi se révéler un moyen efficace d'atteindre ces objectifs.

À côté de ses points forts, il est possible de relever quelques faiblesses, en très grande partie soulignées par l'établissement lui-même dans son projet. L'absence de culture et d'appétence envers l'international, aussi bien des usagers que des personnels, a été évoquée par plusieurs acteurs au cours des entretiens. Elle se traduit, entre autres, par le faible nombre de personnels impliqués dans les actions à l'international ainsi que par les incitations trop limitées à la mobilité sortante des étudiants, à l'exception de ceux qui sont dans des cursus où la mobilité est obligatoire (École Polytech de l'UPMC et nouveaux cycles L de l'UPS par exemple). Atteindre les objectifs ambitieux que SU s'est assignés oblige, en conséquence et avant tout, au déploiement d'une communication interne adaptée sur ce sujet.

La mobilité étudiante est en baisse significative. Dans le secteur sciences de l'UPMC⁶⁴, il s'agit particulièrement des mobilités entrantes hors stage (213 en 2016-17 contre 296 en 2012-13). Côté UPS, ce sont les mobilités sortantes qui sont en baisse : le nombre de crédits en mobilité est passé de 512 en 2012-2013 à 463 en 2016-2017 et les stages de 132 à 77 entre les mêmes années. Cette baisse est d'autant plus surprenante qu'elle s'inscrit dans un mouvement général de hausse du nombre d'étudiants étrangers en France sur la période considérée (cf. données Campus France). Si l'impact particulièrement sensible des attentats de l'année 2015

⁶¹ Les panels parfois trop restreints rencontrés lors des entretiens (par exemple l'absence de la VP Europe, un seul étudiant en mobilité sortante, pas d'enseignant/enseignant-chercheur étranger en mobilité entrante) ne nous ont pas toujours permis de pouvoir correctement évaluer certains aspects. De même il n'a pas été possible d'obtenir des informations sur l'utilisation des moyens numériques (*i.e.* enseignement à distance) pour le développement international.

⁶² RAE P4, p.24 et 42.

⁶³ Par exemple Heidelberg, Prague, Varsovie, Stanfrod, Brown, Sao Paulo, NTU & NUS, Singapour.

⁶⁴ RAE p. 45.

peut expliquer une partie de ces résultats, d'autres facteurs plus structurels doivent être pris en compte, notamment des conditions et des capacités d'accueil limitées pour les étudiants étrangers et un coût du logement dissuasif à Paris.

Le dernier point important concerne les coopérations vers les pays du Sud : on relève un grand décalage entre l'affichage et les réalisations concrètes rapportées. Contrairement à la stratégie orientée vers des partenaires de grande renommée internationale, celle dirigée vers les pays du Sud n'apparaît pas aussi clairement définie. Est-ce par réelle volonté politique ou, plus simplement, une lacune des RAE ? Les entretiens n'ont pas permis de lever l'interrogation.

En conclusion, le comité souhaite faire plusieurs recommandations. En premier lieu, plusieurs points méritent d'être clarifiés. Le premier concerne la définition du périmètre et des responsabilités des deux vice-présidences Europe et international et de leurs services respectifs. Il apparaît peu souhaitable de séparer le soutien apporté par les experts en « ingénierie projet » entre recherche (à la Cellule Européenne) et formation (à la Direction des relations internationales). En tout état de cause, il conviendrait de favoriser leur intervention dans les conseils pour lutter contre le peu d'appétence relevé pour l'international. Le deuxième point à clarifier est celui des rapports entre la politique RI de l'établissement et celle des facultés, notamment en précisant les moyens qui sont/seront alloués aux renforcements des partenariats stratégiques et leur déclinaison dans les différentes facultés, leur utilisation concrète entre projets de formations et de recherche, en s'appuyant sur les « outils » pluridisciplinaires (Instituts) et sur les coopérations avec les établissements associés à SU. Les actions à l'international peuvent être de fait un moyen de renforcer les coopérations entre les facultés.

La seconde série de recommandations porte sur le renforcement des moyens nécessaires pour développer une politique RI à la hauteur des enjeux : cela concerne aussi bien une implication plus grande dans les programmes Erasmus+ qui reste faible au regard de la place de cette université et de sa volonté d'être reconnue comme un des tous premiers acteurs européens en recherche et formation. Cela doit également passer par le maintien à l'échelle individuelle des bourses à la mobilité sortante au moins à son niveau actuel (i.e. 500 k€ pour 300 mobilités encadrées aujourd'hui) même si l'assiette est modifiée par l'accroissement souhaitée des demandes sans oublier les actions à mener avec les autres acteurs du « site » parisien⁶⁵ pour financer des mobilités entrantes et sortantes. Dans le même souci d'accroître la mobilité, il devrait être possible de financer les mobilités sortantes courtes (1 à 2 semaines) des chercheurs/EC qui ne peuvent se permettre pour des raisons personnelles et d'agenda (enseignement et contraintes du labo) de s'absenter trop longtemps. De même l'attractivité de SU gagnerait à être accrue par davantage de formations en anglais et, dans le secteur science, davantage d'actions délocalisées malgré la création, dans le cadre de la FCS d'un centre de langues pour non spécialistes ouvert aux étudiants comme au personnel⁶⁶. Enfin, et il s'agit d'une question de RH, si l'utilité de la cellule Europe est régulièrement soulignée, une stabilisation de ses personnels, par le biais de titularisations pourrait accroître son efficacité. Le *turnover* constaté ne permet ni aux porteurs de projet ni au personnel de ce service de travailler en toute efficacité.

⁶⁵ Autres établissements universitaires parisiens, Crous, ville de Paris, Région Ile de France etc.

⁶⁶ RAE SU, p.42.

VIII. CONCLUSION

Sorbonne Université occupe une place de tout premier plan parmi les universités françaises et elle entend jouer un rôle majeur parmi les dix ou vingt universités mondiales de recherche intensive. La fusion récente, mais précédée d'une longue phase de préparation, des deux universités qui la composent constitue pour tous les interlocuteurs rencontrés un plus incontestable, aboutissant à un large spectre de compétences de SU dans les domaines des lettres, sciences et santé. Le choix de décentraliser au niveau des « facultés » non seulement la gestion quotidienne mais également une part importante des fonctions traditionnellement assumées au niveau « central » est parfaitement assumé. Il a certainement facilité l'adhésion des communautés au projet de fusion. La mise en place des outils nécessaires pour assurer un fonctionnement cohérent et efficace de l'ensemble n'est pas encore achevée et de fait tout le monde, y compris le comité, considère que cette évaluation n'intervient pas au moment le plus opportun pour apporter une réelle plus-value à l'établissement. Toutefois un certain nombre d'observations ont pu être réalisées, permettant de proposer quelques pistes de réflexion.

Un équilibre reste encore à trouver entre cette volonté décentralisatrice et la nécessité de définir et tout autant de faire appliquer une politique commune, le souci d'être efficace et celui d'éviter des doublons coûteux, en multipliant les échelons sans pour autant créer de hiérarchie entre le niveau central et le niveau facultaire. Le risque existe que les communautés (étudiants comme personnels) se reconnaissent uniquement dans le niveau facultaire, voire même dans celui de leur UFR ou de leur département. Dans les autres tâches qui nécessitent un traitement rapide figure en bonne place le renouvellement du système d'information comme le reconnaît parfaitement l'établissement : ceci concerne tous les domaines de compétences de SU, en particulier la recherche et la formation, mais cette absence d'un outil efficace a fondamentalement des conséquences sur la politique qualité.

Le souhait initial de ne pas toucher aux structures internes des deux universités (si l'on excepte la transformation de l'UFR de médecine en faculté de médecine) répondait à un souci légitime de ne pas mener deux objectifs en parallèle mais il contribue à prolonger des inégalités de développement qui ne peuvent qu'être dommageables à court terme pour la cohésion et l'adhésion à l'université. Un recrutement privilégié de chefs de service issus très majoritairement de l'UPMC ne constitue pas un choix sans conséquence de ce point de vue.

L'Idex Super peut sembler n'être qu'une source de financement relativement limitée par rapport au budget total de SU mais il n'en constitue pas moins un point d'appui et un levier essentiel pour son développement. Sa pérennisation récemment acquise s'accompagnera à très court terme (janvier 2019) d'une redéfinition de son fonctionnement (réduction ou non de la politique des AAP par exemple) comme la fusion UPMC-UPS s'était traduite par des changements dans sa gestion, avec disparition du rôle de la FCS au profit de la nouvelle université. Sans vouloir anticiper sur l'avenir, la place qui sera réservée dans le regroupement en mode association aux différents établissements associés sera décisive pour maintenir un fonctionnement harmonieux de l'Idex et donc de l'ensemble ainsi constitué autour de SU.

1 / POINTS D'APPUI

- Un processus de fusion en bonne voie :
 - Un positionnement clairement affirmé capitalisant les acquis des deux universités fondatrices ;
 - Les budgets équilibrés des deux partenaires au moment de la fusion ;
 - L'adhésion au projet grâce aux discussions participatives des personnels durant la construction du nouvel établissement et la motivation forte des équipes de direction ;
- Le rayonnement et l'excellence de la production scientifique ;
- Le développement de l'interdisciplinarité ;
- La transformation pédagogique réussie d'une partie de la licence (grâce à l'Idex) ;
- La capacité à maintenir des enseignements dans des disciplines rares ;
- Le développement international/l'internationalisation.

2 / POINTS DE VIGILANCE

- L'articulation peu lisible entre les trois niveaux (central, faculté, UFR), voire département pouvant conduire à des blocages et à des problèmes d'efficacité ;
- L'hétérogénéité des systèmes d'information et l'obsolescence de certains d'entre eux ;
- L'absence d'une politique de la qualité en dehors des indicateurs quantitatifs du ministère ;
- La sollicitation insuffisante des étudiants dans la gouvernance au-delà des dispositifs réglementaires ;

- La qualité insuffisante du dialogue social ;
- Le déséquilibre entre les ambitions et la répartition interne des moyens humains et budgétaires, notamment en matière de politique internationale et de communication ;
- L'absence d'un schéma directeur immobilier d'autant plus qu'une partie du patrimoine immobilier est vétuste ;
- La convergence embryonnaire des procédures de gestion ;
- Le soutien insuffisant accordé à la recherche en SHS.

3 / RECOMMANDATIONS

- Mettre en place une politique de la qualité pour permettre un meilleur pilotage des objectifs stratégiques de l'établissement, de la qualité des missions académiques et des processus administratifs de gouvernance et de gestion.
- Accélérer la rénovation des systèmes d'informations indispensable au premier chef pour assurer un pilotage efficient entre tous les niveaux.
- Prendre des mesures pour rendre accessible au plus grand nombre possible d'étudiants la transformation pédagogique notamment de la licence.
- Élaborer un schéma directeur de la vie étudiante et mettre en œuvre un plan d'action favorisant la participation des étudiants pour les rendre acteurs de la gouvernance et de la vie de l'établissement.
- Engager des actions concrètes suite à la conférence sociale mise en place après la fusion et assurer le bon fonctionnement des instances de dialogue social (CT, CHSCT).
- Mettre en adéquation l'ambition internationale de l'établissement et les moyens alloués.
- Renforcer le dialogue stratégique avec les organismes de recherche et les regroupements parisiens.
- Renforcer les relations avec les partenaires socio-économiques et les collectivités territoriales sur toutes les missions de l'université.
- Mettre en cohérence les instances décisionnelles universitaires et hospitalières par le regroupement des groupements hospitaliers.

IX. LISTE DES SIGLES

A

AAP	Appels à projets
Abes	Agence des bibliothèques de l'enseignement supérieur
Aéres	Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apec	Agence pour l'emploi des cadres
AP-HP	Assistance publique des hôpitaux de Paris
ASU	Alliance Sorbonne Université

B

Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé
Bis	Bibliothèque inter-universitaire de la Sorbonne
BNF	Bibliothèque nationale de France

C

CA	Conseil d'administration
Celsa	Ecole des hautes études en sciences de l'information et de la communication
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité hygiène, sécurité et conditions de travail
CIEP	Centre international d'études pédagogiques
Cifre	Conventions industrielles de formation par la recherche
CLRBS	Comités locaux de la recherche biomédicale et en santé
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CMI	Cursus master en ingénierie
Com	Contrats d'objectifs et de moyens
Comue	Communautés d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation scientifique
CPER	Contrat de plan état-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
Curif	Conférence des universités de recherche intensive françaises

D

DGRT	Direction générale de la recherche et la technologie
DGS	Directrice générale des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DRH	Direction des ressources humaines
DRTT	Direction de la recherche et du transfert technologique
DU	Directeurs d'unités

E

EC	Enseignant chercheur
ED	Ecoles doctorales
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiants
Epic	Etablissements privés d'intérêt collectif
EPST	Etablissements publics à caractère scientifique et technique
ERC	<i>European research council</i>
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et à la recherche
ETP	Equivalents temps plein
EUA	<i>European university association</i>

F

FAQ	<i>Frequently asked questions</i>
Fage	Fédération des associations générales étudiantes
FC	Formation continue
FCS	Fondation de coopération scientifique
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

FTLV	Formation tout au long de la vie
G	
GH	Groupements hospitaliers
GVT	Glissement vieillesse technicité
H	
HUEP	Hôpitaux universitaires de l'est parisien
I	
IAP	Institut d'astrophysique de Paris
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
I dex	Initiative d'excellence
IFD	Institut de formation doctoral
I fsi	Instituts de soins infirmiers
IGE	Ingénieurs d'études
IHP	Institut Henri-Poincaré
IHU	Instituts hospitalo-universitaires
INHA	Institut national d'histoire de l'art
Inria	institut national de recherche en informatique et en automatique
Insead	Institut européen d'administration des affaires
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche
IP	Insertion professionnelle
Ircm	Institut de recherche sur les civilisations de l'occident moderne
IRD	institut de recherche sur le développement
ISCD	Institut des sciences du calcul et des données
I sup	Institut de statistique
ITA	Ingénieur technicien administratif
IUIS	Institut universitaire d'ingénierie pour la santé
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
Leru	League of <i>European research universities</i>
M	
MCF	Maître de conférences
MCUPH	Maître de conférences-praticiens hospitaliers
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MNHN	Museum national d'histoire naturelle
Mooc	<i>Massive open online course</i>
Moodle	<i>Modular object-oriented dynamic learning environment</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme
N	
NCU	Nouveaux cursus universitaires
O	
Opus	Observatoire des patrimoines
Osu	Observatoires des sciences de l'univers
P	
Paces	Première année commune aux études de santé
PIA	Programme investissement d'avenir
PPP	Projet professionnel et personnel
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris sciences et lettres
PSPBB	Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris-Boulogne-Billancourt
PU	Professeur d'université
PUPH	Professeur d'université-praticiens hospitaliers

R

RAE Rapport d'autoévaluation
Rof Références de l'offre de formation

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologie
SCD Service commun de la documentation
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
Siumpss Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SU Sorbonne Université
Spoc *Small private online course*
Strater Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Su-ite Institut de la transition écologique
Super Sorbonne Universités à paris pour l'enseignement et la recherche

U

UFR Unité de formation et de recherche
UMI Unité internationale de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UPMC Université Pierre-et-Marie-Curie
UPS Université Paris-Sorbonne
UR Unité de recherche
USPC Université Sorbonne Paris Cité
UTC Université technologique de Compiègne

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VP Vice-président

X. OBSERVATIONS DU PRESIDENT



Observations du Président

sur le rapport d'évaluation de Sorbonne Université

Comme l'évoque le comité, « cette évaluation n'intervient pas au moment le plus opportun pour apporter une réelle plus-value ». Le format défini par l'HCERES fait osciller l'analyse entre l'évaluation d'items plus ou moins adaptés pour la période antérieure dans chacune des universités fondatrices de Sorbonne Université et un rapport d'étape très prématuré après seulement quelques mois d'installation de la nouvelle université.

A quelques erreurs factuelles près, nous partageons pour l'essentiel les points d'appui et les points de vigilance relevés par le comité de même que ses recommandations qui confortent pour la plupart les orientations du projet d'établissement.

Concernant les partenariats, si l'originalité de notre regroupement est soulignée, comme dans le rapport sur l'Alliance Sorbonne Université, elle n'est pas pleinement prise en compte, pas plus que la situation particulière de l'Ile de France, riche de nombreux regroupements d'établissements.

Par la fusion de Paris Sorbonne et de l'UPMC, Sorbonne Université représente plus de 80% des forces de recherche et 90% des étudiants de l'Alliance. Le défi n'est pas dans la définition d'une stratégie propre de l'Alliance mais dans le croisement de la stratégie de Sorbonne Université et de celles de ses partenaires sur des objectifs partagés qui font progresser les uns et les autres. C'est la vision que nous partageons dans l'Alliance comme le relève le comité.

Dès lors, la notion de regroupement territorial avec une politique de site propre à chaque regroupement n'est pas appropriée en Ile de France. Il n'y a que deux sites : Paris, d'abord et l'Ile de France ensuite. Chaque regroupement définit et met en œuvre sa stratégie, mais la politique de site ne peut être construite qu'ensemble. C'est cette vision que nous nous employons à mettre en œuvre aux deux échelles avec les autres regroupements. Le comité relève que Sorbonne Université contracte davantage avec d'autres établissements qu'avec leurs regroupements. Mais c'est parce qu'aujourd'hui, ce sont les établissements qui ont la tutelle des UMR ou sont en charge des formations. Au plan doctoral, c'est maintenant avec Sorbonne Paris Cité et PSL que nous interagissons plutôt qu'avec les établissements. Nous partageons la frustration du comité sur le niveau trop faible de notre partenariat avec la Région Ile de France et travaillons activement à y remédier dans l'esprit dans lequel nous travaillons avec les collectivités territoriales où sont implantées nos stations marines.

Concernant la gouvernance et le pilotage, l'appréciation du comité nous renforce dans nos orientations. Après avoir souligné l'immense chantier prioritaire de la fusion, il précise que le nouveau modèle de fonctionnement est clair mais pas sans soulever des difficultés. Comment en serait-il autrement ? L'installation de l'université, dans le contexte de contraintes budgétaires et sans accompagnement significatif, n'était certainement pas achevée 5 mois après la création et ne l'est pas encore après 10 mois. Le modèle « facultés fortes et université forte » accorde aux trois facultés une large liberté d'action dans la programmation et la mise en œuvre de la stratégie de l'université au plus près des structures et des acteurs. Le niveau universitaire assure le cohérence de mise en œuvre de la stratégie définie par les instances, le pilotage, le développement des partenariats et l'accroissement des ressources de l'université. Nous nous employons à installer ce modèle progressivement,

notamment pour éviter l'effet « mille-feuilles » que nos ressources ne nous permettent pas. Nous n'avons certainement pas fait « le choix de l'autonomie sur l'efficacité » mais le choix des responsabilités partagées. Il ne s'agit pas pour nous d'aligner l'une des universités fondatrices sur l'autre mais de créer une nouvelle culture d'établissement et de nouveaux processus.

Nous partageons pleinement l'analyse du comité sur le rôle central que jouera le développement du pilotage, à travers les conventions d'objectifs et de moyens et un tableau de bord unique pertinent et partagé en appui à la programmation des moyens et à l'analyse prospective de nos activités. De même, nous avons lancé en novembre une consultation au sein de l'université pour établir le schéma directeur des systèmes d'information auquel seront alloués 20-25M€ sur les 5 prochaines années.

Cette installation, et les changements qu'elle induit, nécessitent un accompagnement particulièrement attentif. Il a été entrepris dès avant la fusion en ciblant notamment les responsables de service et de structure pour leur permettre de mieux faire vivre le collectif de travail et intégrer l'ensemble des collègues. Il sera poursuivi sur la durée.

L'année 2018 est une année de dialogue social intense sur l'harmonisation des pratiques au sein de l'établissement. La conférence sociale a, depuis février, été l'occasion de plus de 20 réunions de travail sur 5 chantiers et de 3 réunions plénières. Les propositions sur la mobilité interne et la politique sociale ont été adoptées en juillet par le CA, après avis favorable du CT. Les propositions d'harmonisation du temps de travail et des régimes indemnitaires et de mise en œuvre du télétravail seront adoptées par le CA en décembre après avis des instances consultatives.

La politique de communication tant interne qu'externe est aussi un levier important et nous mesurons pleinement la marge de progression qui est devant nous. Installer le sentiment d'appartenance est une démarche globale et de long terme dans laquelle nous sommes engagés. Le développement d'une politique alumni s'inscrit avant tout dans cette orientation.

Concernant la politique de recherche et de formation, nous comprenons mal l'observation qu'il serait difficile de distinguer ce qui est propre à l'établissement ou ce qui ressort de l'Idex ou du regroupement. Cela nous semble plutôt la démonstration d'une politique intégrée du regroupement, où Sorbonne Université tient une grande part, et de l'utilisation de l'Idex comme un outil au service de cette politique et pas comme un objet propre extérieur à la stratégie de l'établissement ou du regroupement. L'essentiel nous apparaît bien que la qualité en soit jugée indéniable. En polarisant sur l'Idex, et son soutien aux projets interdisciplinaires, le comité est amené à sous-estimer le travail de fond, en partenariat étroit avec les EPST co-tutelles de nos UMR, de soutien à la recherche au cœur des disciplines, d'environnement des chercheurs en terme d'infrastructures, d'accompagnement des chercheurs dans la recherche de ressources contractuelles, de valorisation de leurs recherches. Cela peut paraître « business as usual » mais c'est fondamental pour la dynamique de nos équipes et leur capacité à s'engager dans des projets transversaux.

Les initiatives récentes ou que nous préparons, par exemple en intelligence artificielle, illustrent bien que le pilotage de la recherche est au niveau universitaire tout en associant étroitement les facultés, les partenaires, les directeurs d'unité – qui sont réunis au niveau facultaire comme au niveau universitaire.

Tous les sujets de politique de recherche ou de formation n'ont pas encore été discutés dans les conseils centraux dont les nombreuses réunions sur la première période de l'année ont été consacrées à l'adoption d'un nombre impressionnant de décisions réglementaires imposées par la création d'un nouvel établissement. La programmation des ordres du jour des conseils en 2019 pourra enfin leur faire une large place.

Concernant la vie étudiante, nous sommes surpris par l'interrogation du comité « sur la pertinence des actions entreprises dans le cadre de l'Idex » après avoir noté que 25% du budget avait été dédié à cette priorité. Cette critique curieusement ne se retrouve pas dans

le rapport sur l'Alliance qui traite du même sujet. Il est contradictoire de souligner les déficits structurels imputables à la situation parisienne et de critiquer les investissements faits dans les infrastructures en soutien à la vie étudiante, à la pratique sportive et artistique, comme de critiquer la politique d'emplois étudiants qui semblent préférables à tous points de vue aux emplois de type « petit boulot ».

Il y a bien sûr plus à faire pour associer davantage les étudiants et leurs représentants à l'élaboration des politiques de l'université, notamment en matière de formation et de vie étudiante.

Au total, le projet d'établissement et les actions entreprises depuis sa création visent à construire Sorbonne Université au service de ses missions, de ses étudiants et de ses personnels en tenant compte des points d'appui, des points de vigilance comme des recommandations que nous partageons pour l'essentiel avec le comité.

Le 14 novembre 2018



Jean Chambaz

Président de Sorbonne Université

XI. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de Sorbonne Université a eu lieu du 4 au 7 juin 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Michael Hengartner, professeur de biologie moléculaire, recteur de l'université de Zürich, président de la conférence des recteurs suisses.

Ont participé à cette évaluation

- M. Benoit Dinthilhac, directeur général adjoint des services en charge du pôle pilotage et aide à la stratégie à l'université de Bordeaux, ancien directeur général des services de l'université Montesquieu Bordeaux IV ;
- Mme Liliane Flabée, ancienne directrice déléguée aux cadres supérieurs du CNRS ;
- M. Jean-Louis Gérard, professeur des universités - praticien hospitalier en anesthésie-réanimation à l'université de Caen Normandie, doyen honoraire de la faculté de médecine de Caen ;
- M. François Henn, professeur des universités en chimie, vice-président relations internationales à l'université de Montpellier ;
- Mme Sophie Jullian, présidente de la Satt Pulsalys ;
- M. Xavier Lafon, professeur des universités émérite en archéologie à l'université d'Aix-Marseille, ancien vice-président du secteur SHS de l'université de Provence ;
- Mme Geneviève Le Fort, vice-rectrice qualité à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale, ancienne directrice adjointe de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité ;
- Mme Dominique Macaire, professeure des universités en linguistique à l'université de Lorraine, ancienne directrice de l'école doctorale Stanislas ;
- Mme Murielle Rabiller-Baudry, professeur des universités en chimie à l'université de Rennes 1, ancienne vice-présidente formation ;
- Mme Christelle Roy, directrice de recherche en physique au CNRS, vice-présidente stratégie et développement de l'université de Strasbourg ;
- Mme Meryl Srocynski, étudiante en pharmacie à l'université Toulouse III Paul Sabatier, élue au Centre national des œuvres universitaires et scolaires pour la Fédération des associations générales étudiantes (Fage) ;

Robert Fouquet, conseiller scientifique et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale au moment où les expertises ont été réalisées. On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

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

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



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

hceres.fr

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

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

