

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE – PARIS 3

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 05/05/2025

Au nom du comité d'experts :

Daniel Filâtre, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'Université Sorbonne Nouvelle (USN) occupe une place bien identifiée dans le paysage universitaire francilien.** Se situant dans le champ disciplinaire Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines, elle dispose d'un potentiel académique et scientifique de grande qualité et jouit de nombreux partenariats scientifiques avec les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'Île-de-France. Son offre de formation est cohérente et tire avantage en particulier de l'appartenance à Sorbonne Alliance et d'une politique volontariste qui favorise l'ouverture disciplinaire et l'innovation pédagogique. **L'ancrage international de l'USN est reconnu.** Elle bénéficie de nombreux accords de coopération internationale et est engagée depuis 2022 au sein de l'université européenne YUFE (Young Universities for the Future of Europe). Elle accueille un grand nombre d'étudiants étrangers et développe des sujets de recherche à visée internationale.
- **La nouvelle géographie des implantations de l'USN lui donne une image plus moderne, positive et désormais stabilisée.** Le déménagement du campus de Censier à Nation, le maintien de sa présence dans le quartier Latin et l'implantation sur le campus Condorcet lui offrent des possibilités dont elle a commencé à se saisir. Ainsi, sur le site de Nation, elle dispose d'un campus de grande qualité, où l'Université pourra développer de nouveaux liens avec l'environnement local, social, culturel et professionnel.
- **L'Université Sorbonne Nouvelle s'est engagée activement dans la science ouverte** pour rendre les résultats de ses recherches plus accessibles au public. **Sa politique favorise l'intégration de la science dans la société** par des collaborations avec les collectivités territoriales et les acteurs culturels. Ces nombreuses initiatives, qui pourraient gagner en structuration, sont à même de devenir un marqueur fort de l'USN et un levier de son développement.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'USN ne dispose toujours pas d'une vision stratégique claire, ce qui constitue une fragilité majeure.** L'établissement ne s'appuie sur aucun bilan approfondi, n'esquisse aucune trajectoire, ne définit ou ne hiérarchise d'aucune manière ses priorités et n'opère pas de suivi opérationnel sérieusement soutenu. **Il ne dispose pas non plus d'un système de pilotage solide, fondé sur la certification de données fiables et sur des indicateurs de suivi.** Indéniablement, cette situation fragilise la capacité politique et stratégique de l'USN et représente un point de vigilance prioritaire.
- **La période évaluée révèle plusieurs problèmes de gouvernance interne** déjà identifiés lors de l'évaluation précédente. Ces difficultés, en partie liées au déménagement sur le site de Nation, à l'abandon de la fusion au sein de l'Université Sorbonne Paris Cité et aux contraintes budgétaires, sont également d'ordre plus structurel et affectent notablement le management de l'université : absence de formalisation des procédures et de démarche prospective, répartition incertaine des responsabilités, communication insuffisante et tensions internes. La permanence de la non-certification des comptes financiers, le *turn-over* très important des cadres, les difficultés de recrutement en sont l'illustration.
- **La visibilité et l'attractivité de la recherche de l'USN sont limitées à la fois par la présence d'un nombre appréciable d'unités aux effectifs restreints, par l'absence de choix stratégiques clairs établissant des priorités entre les thématiques de recherche et par le faible recours aux appels à projets nationaux et internationaux.**
- **Depuis la rentrée 2012, l'USN fait face à une baisse quasiment continue de ses effectifs étudiants, qui traduit une perte évidente de l'attractivité de ses formations.** Cette situation est préoccupante d'autant que l'établissement n'a entrepris ni l'analyse approfondie des causes, ni la définition d'un plan d'action pour y remédier. L'urgence est pourtant réelle, car la baisse des effectifs touche non seulement le niveau licence, mais aussi le master et, de manière encore plus marquée, le doctorat.

- **L'USN pâtit d'un système d'information déficient et d'outils de gestion en situation dégradée**, ce qui nuit au déploiement d'un pilotage performant et à une prise de décision éclairée. Parallèlement, l'USN est engagée dans une démarche qualité balbutiante, fondée sur des données dispersées, peu fiables et non partagées. Cette situation est problématique à terme pour son développement.
- En dehors des partenariats avec les milieux artistiques et culturels, **l'USN entretient des relations plus réduites avec le monde socio-économique environnant qui demandent à être développées**. Cela nuit à la progression aussi bien de l'insertion professionnelle des étudiants que de ses activités de valorisation et de transfert. Ce point de vigilance a été peu traité par l'établissement durant la période écoulée.

3 / Recommandations principales

- **Établir une signature fondée sur une identité scientifique définie à partir d'une analyse précise du positionnement de l'établissement permettant une meilleure structuration de ses forces de recherche, en assortissant cette analyse d'une programmation pluriannuelle partagée avec l'ensemble de la communauté universitaire.**
- **Analyser avec précision la baisse préoccupante de l'attractivité des formations proposées par l'université en identifiant à la fois les freins et les leviers, afin de mettre en place un plan d'action fondé sur un partage de données fiabilisées avec l'ensemble des responsables de formations et d'écoles doctorales.**
- **Revoir le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement** en favorisant une gestion par projets et un suivi opérationnel s'appuyant sur des indicateurs fiables qui permettent un suivi rigoureux des objectifs stratégiques.
- **Conforter la trajectoire de modernisation voulue par l'établissement** en veillant à une meilleure articulation entre le portage administratif et le portage politique, en tirant parti du potentiel administratif et en instaurant un dialogue social de qualité.
- **Développer le partenariat avec les membres de Sorbonne Alliance**, de manière plus stratégique et partagée, dans un cadre contractuel clarifié, à l'appui d'objectifs bien définis et déclinés en indicateurs et jalons permettant un suivi renforcé,
- **Engager une politique de valorisation et de transfert plus ambitieuse** en renforçant les liens avec les milieux socio-économiques.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1970. L'université Sorbonne Nouvelle est issue de l'ancienne faculté des lettres de l'Université de Paris.
- **Regroupement** : membre de l'Établissement Public Campus Condorcet (EPCC) et de Sorbonne Alliance depuis 2020. USN est aussi membre de l'Alliance YUFE (*Young Universities for the Future of Europe*) depuis 2022.
- **Typologie et organisation** : université spécialisée en arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales (ALL-SHS), structurée en cinq composantes,
 - **3 UFR** : Arts et Médias (A&M – 30,5 % étudiants) ; Littérature, linguistique et didactique (LLD - 27,2 % d'étudiants inscrits) ; Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères (LLCSE - 38,6 % d'étudiants inscrits).
 - **2 instituts ou écoles** : École Supérieure des Interprètes et Traducteurs (ESIT- 1,9 % d'étudiants inscrits) ; Institut des Hautes Études de l'Amérique Latine (IHEAL - 1,8 % d'étudiants inscrits).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 15 232 étudiants¹, soit une baisse de 4 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants**² :

	USN	En %
Premier cycle	10 480	68,8 %
Second cycle	4 016	26,4 %
Troisième cycle	736	4,8 %
% d'étudiantes	11 697	76,8 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	3960	26 %
% d'étudiants boursiers	4263	28 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 77,9 % en 2021-2022³.
- **Ressources humaines**⁴ : 726 enseignants et enseignants-chercheurs, dont 427 titulaires (137 PR, 245 MCF, et 45 enseignants du 2nd degré) et 299 contractuels. 636 Biatss, dont 384 titulaires (59,6 % de femmes et 40,4 % d'hommes) et 252 contractuels.
- **Budget**⁵ : 115,1 M€.
- **Patrimoine immobilier**⁶ : 3 sites. Le campus principal à Nation depuis 2022 (26 000 m²), le site de Condorcet sur lequel se situe l'IHEAL (1410 m²) et les bibliothèques Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe.
- **Unités de recherche** (nombre, tutelles et UMR) : 29 UR, dont 10 UMR (8 avec le CNRS).

¹ Données 2022-2023, source SISE.

² Ibid.

³ Sources : APOGEE/MESRI-SIES/Système d'information SISE, RAE, Annexe 3.3.1.2.

⁴ Données 2022. [Paysage · Structures · Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 \(enseignementsup-recherche.gouv.fr\)](https://enseignementsup-recherche.gouv.fr)

⁵ Ibid.

⁶ Données 2022.

- **Écoles doctorales** : 5 ED accréditées : Arts et Médias (ED 267) ; Littérature française et comparée (ED 120) ; Mondes anglophones, germanophone, indien, iranien, et études européennes (ED 625) ; Europe latine - Amérique latine (ED 122) ; Sciences du langage (ED 622).
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁷ : 92 % des publications de l'université sont indexées dans le domaine SHS (indice de spécialisation 8).
- **PIA** : projet « Condorcet CROSSINGS », dans le cadre du PIA4.
- Établissement en cours de labellisation DD&RS.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France deux étoiles.

Contexte territorial

- **Population de l'Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris intra-muros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁸.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**⁹ : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants-chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

⁷ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

⁸ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

¹⁰ STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

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

Le comité s'est étonné du grand nombre de recommandations émises lors du dernier rapport qui n'ont pas été suivies d'effets ou qui ne l'ont été que partiellement. Cette situation est préjudiciable au développement de l'établissement. **Elle traduit une difficulté de l'USN, maintes fois indiquée dans ce rapport, à adopter les principes ordinaires de pilotage et à engager une démarche d'amélioration continue.**

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres le 18 octobre 2022), le comité a traité plus particulièrement cinq sujets. La première concerne son identité et son positionnement institutionnel, la seconde, son nouvel ancrage territorial, la troisième concerne ses faiblesses organisationnelles, la quatrième est relative à la baisse de ses effectifs et la cinquième, enfin, sa volonté d'une politique de recherche centrée sur le lien entre sciences et société.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2023. Le RAE a été préparé par l'équipe de gouvernance dont les fonctions ont pris fin en mars 2023. La période évaluée s'étend de 2018 à fin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue sur le site de Nation du 14 au 16 mai 2024 et 67 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le comité souligne la qualité formelle du rapport d'autoévaluation et la volonté de l'établissement de s'engager positivement dans cette démarche. De la même manière, il souligne la qualité de la visite qui s'est déroulée de manière très coopérative et l'ambition de l'établissement d'apporter tout le concours nécessaire à la réalisation de l'évaluation.

Toutefois, le comité note un certain nombre de difficultés dont la principale tient à l'incapacité de l'établissement à se doter de données fiables et certifiées suffisamment établies qui permettraient de dresser un

bilan réel de son activité et d'en permettre l'analyse. Dès lors, cette situation et ses conséquences en matière d'indicateurs de suivi généralisés à toute l'activité de l'établissement ont rendu moins aisée l'analyse fine de sa trajectoire.

Consciente de ces lacunes, la direction de l'université s'est efforcée de répondre aussi bien lors de la visite que dans les jours qui ont suivi, aux requêtes formulées par le comité et de fournir les éléments complémentaires qui lui avaient été demandés. Par ailleurs, la période évaluée étant antérieure aux élections universitaires d'avril 2023 ayant porté une nouvelle équipe à la direction de l'établissement, le comité s'est efforcé lors de la visite de prendre en compte les inflexions qui aurait pu être effectivement opérées dans les domaines concernés par la présente évaluation. Dès lors, le rapport qui suit peut en faire mention.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement en voie de clarification

Dans son RAE, l'Université Sorbonne Nouvelle (USN) fonde sa présentation sur trois messages clefs : son appartenance au domaine disciplinaire des arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales ; une identité reposant sur une nouvelle devise « l'université des cultures » ; une place particulière au sein d'un maillage territorial concurrentiel. L'établissement articule ce positionnement spécifique à la nouvelle politique de site et aux partenariats qui en résultent. En effet, la période évaluée est avant tout marquée par le départ d'USN de la Comue USPC (2019). Ce départ, vécu par certains comme un traumatisme et par d'autres comme une évidence¹⁰, a conduit l'établissement à affirmer une identité institutionnelle plus nettement inscrite dans le domaine ALL/SHS et privilégiant le rôle majeur que ces disciplines doivent jouer dans « la réflexion sur les orientations de la cité et dans la formation des citoyens »¹¹. Si ce choix, maintes fois affirmé dans les documents transmis au comité et lors des entretiens, est cohérent avec les formations dispensées et les domaines de recherche occupés par l'université, il ne repose **pour autant sur aucune analyse probante ou élément tangibles repérables au cours de la période évaluée. De l'avis du comité, ce positionnement constitue davantage une posture, voire une revendication, qu'une identité objectivement établie. Le comité recommande à l'université d'étayer son positionnement sur des données claires faisant l'objet d'une analyse pour en démontrer l'effectivité, tant en ce qui concerne le rôle de l'USN dans son environnement que son ambition de devenir une « université des cultures ».**

La période évaluée est aussi marquée par une importante réorganisation des implantations de l'université autour de trois pôles : le campus de Nation à la suite du déménagement de l'établissement dans le 12^e arrondissement de Paris, le quartier Latin et le campus Condorcet au nord de Paris. Cette réorganisation est l'occasion, pour l'université, de préciser ses ambitions : redéfinir son intégration dans le territoire francilien ; accentuer ses liens avec l'environnement local, social, culturel et professionnel : offrir aux étudiants de nouvelles possibilités d'insertion ; ouvrir les équipements, les enseignements et la recherche à de nouveaux usages et usagers ; s'engager dans de nouvelles évolutions territoriales. Assurément, ces nouvelles implantations et le contexte qui en résulte offrent à l'USN des possibilités qui devraient lui permettre de mieux affirmer son identité et sa spécialité, mais également de redéfinir ses partenariats, qu'ils soient universitaires, institutionnels ou culturels. À charge pour elle de faire en sorte que la politique qu'elle engage rende effectives ces ambitions ; en cas contraire, elle risquerait de les réduire à de simples déclarations d'intention.

Un second changement d'ampleur marque cette période. Suite à l'abandon en septembre 2017 du projet de fusion avec les universités de Paris 5, Paris 7 et l'IPGP (Institut de physique du globe de Paris), et enfin de la Comue USPC, l'Université Sorbonne Nouvelle s'est engagée dans Sorbonne Alliance, coordination territoriale rassemblant l'Université Sorbonne Nouvelle, l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et l'ESCP *Business School of Paris*¹². Dans le respect de l'autonomie de chacun, ces trois établissements ambitionnent de mettre en œuvre dans le domaine ALL-SHS, des projets communs en recherche et formation. Mais si l'USN considère de manière privilégiée cette alliance, elle n'exclut pas des collaborations avec d'autres établissements partenaires : l'École Pratique des Hautes Études (EPHE-PSL), l'École Normale Supérieure (ENS-PSL) ; l'Université Paris Cité ou l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco). En outre, elle entend jouer pleinement son rôle au sein du campus Condorcet, ce qui nécessitera une « volonté politique forte », comme elle l'affirme elle-même.

Enfin, l'université entend renforcer son développement et son attractivité à partir de ses nombreux accords de coopération internationale et plus particulièrement, de son adhésion en 2022, à l'université européenne YUFE

¹⁰ Cf. entretiens.

¹¹ Document « axes stratégiques ».

¹² En 2024, l'Inalco a rejoint Sorbonne Alliance.

(*Young Universities for the Future of Europe*). Elle aspire de la sorte à être présente dans un réseau international ambitieux, qui devrait à terme lui ouvrir de nouvelles perspectives de développement et lui permettre de réaffirmer la « nature résolument européenne de son identité¹³ ».

Pour autant, plusieurs questions se posent. Tout d'abord, si l'université s'affiche clairement dans un champ disciplinaire précis, ALL – SHS, elle décline assez peu les priorités qu'elle se donne dans ce domaine, si ce n'est l'ambition transdisciplinaire. D'autre part, la devise affichée « université des cultures » ne saurait spécifier une identité universitaire tant qu'elle n'est pas précisée et déclinée. Enfin, l'université reste évasive dans sa capacité à clarifier de manière concrète la cible qu'elle veut atteindre et surtout le modèle d'établissement de référence qui est le sien.

Le comité a conscience des avancées réalisées ces dernières années, mais il recommande à l'Université Sorbonne Nouvelle, dans ce nouveau contexte, de clarifier son positionnement en s'appuyant sur un bilan approfondi de ses politiques passées, en définissant sa trajectoire et les étapes de son développement, en hiérarchisant ses priorités et en précisant les actions à mener selon les partenariats qu'elle entend privilégier.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Un pilotage fragilisé par des orientations stratégiques insuffisamment précises

Dans le RAE, l'université rappelle les actions structurantes qui ont été définies dans son projets d'établissement pour la période 2019-2024 autour de trois axes : la consolidation de l'attractivité des formations et la valorisation du potentiel en matière de recherche et à l'international ; le développement de l'ouverture vers les milieux socio-économiques ; la définition d'un nouveau schéma de gouvernance et de pilotage. Pour cela, elle indique vouloir s'appuyer sur sa dimension internationale, sur la professionnalisation de ses formations et sur un projet de développement durable et de responsabilité sociétale.

Le comité note cependant que ces orientations ne reposent sur aucun bilan sérieux analysant les forces et les faiblesses de l'établissement, et ne présente pas les éléments décrivant la trajectoire que celui-ci prétend adopter. Certes, la lecture du contrat de site, qui comprend des objectifs, des jalons et des indicateurs, peut apporter ici ou là un éclairage précieux sur la démarche suivie. Pour autant, les points d'étape explicités dans le suivi du contrat de site sont insuffisamment renseignés et révèlent la difficulté de l'établissement à opérer ce travail de suivi opérationnel et politique. Deux raisons sont évoquées par l'université pour expliquer ce constat. Tout d'abord, la crise sanitaire et les fermetures prolongées de 2020 et 2021 ont perturbé son fonctionnement. Ensuite, les retards pris dans l'avancée des projets immobiliers des campus de Nation et de Condorcet ont freiné la réalisation de ses objectifs, notamment dans tout ce qui peut concerner l'intégration de l'université dans son territoire.

Si ces arguments peuvent être entendus, ils ne suffisent pas à expliquer la fragilité de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Pour le comité, c'est surtout la faiblesse de son pilotage et l'absence de procédure globale de suivi qui doit être rappelée. Le précédent rapport Hcéres soulignait ce point, tout comme le rapport de l'IGESR. L'établissement a conscience de cette situation et mentionne des évolutions positives durant la période analysée : un effort sur l'appropriation du contrat et de son suivi ; un travail régulier au sein du conseil d'administration, notamment sur le compte financier et sur l'avancée des projets. **Mais, le comité considère que dans ce domaine, l'université doit impérativement engager un changement plus radical.** En effet, alors qu'elle indique qu'elle s'est dotée d'une « véritable capacité stratégique¹⁴ », force est de constater qu'il n'en est rien ou presque. En effet, elle ne dispose que de trop peu de données fiables et certifiées, d'indicateurs de suivi et de pilotage, à l'exclusion de données dispersées ou de celles de l'observatoire de la vie étudiante. Cette situation ne lui permet ni de préciser ses priorités, ni de suivre les actions entreprises. Pour le comité, il s'ensuit un

¹³ RAE, p. 6.

¹⁴ RAE, p. 7.

embarras sérieux pour évaluer la stratégie de l'établissement, tout comme sa traduction en objectifs opérationnels et en données de suivi. De plus, le comité ne constate, sur la période évaluée, aucune réaction forte pour proposer des corrections ou de nouvelles actions¹⁵. Cette situation récurrente lui semble liée à un contexte à la fois politique, culturel ou organisationnel, qu'il juge assurément problématique.

La nouvelle équipe en place depuis le changement de gouvernance en 2023 a conscience de cette situation et fait du renforcement du pilotage interne et de la fiabilisation des procédures l'un des axes stratégiques majeurs du contrat à venir. Il s'agit bien de corriger ce que l'USN qualifie « d'insuffisances en matière d'organisation interne »¹⁶ et de lui permettre de bénéficier de la capacité de pilotage qui lui manque aujourd'hui, en matière de trajectoire budgétaire, salariale ou immobilière, pour « se projeter vers les enjeux à venir », comme elle le dit elle-même.

Le comité recommande expressément à l'université d'opérer dans ce domaine un changement radical. Il s'agit d'abord de définir clairement les axes stratégiques de l'établissement puis de les traduire en objectifs opérationnels. L'USN doit ensuite s'engager dans une démarche de pilotage structurel fondée sur la production d'indicateurs permettant de décrire et d'analyser sa trajectoire puis de s'assurer de sa cohérence. Cette démarche, qui nécessite une volonté politique, doit s'appuyer en outre sur des ressources humaines et professionnelles, mais aussi sur des structures politiques en charge de la définition des orientations ou du suivi de leur mise en œuvre : COPIL consacré au rapport annuel de performance de l'établissement (RAPET), comités de suivi du contrat.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Des partenariats académiques redéfinis, à clarifier et à rendre plus dynamiques

La coordination territoriale Sorbonne Alliance constitue désormais le cadre prioritaire de la politique de site de l'Université Sorbonne Nouvelle. Elle s'exprime au travers de quatre axes privilégiés : l'enseignement et la formation avec le développement d'outils numériques, de diplômes ou de modules communs et de formation tout au long de la vie ; la recherche avec des collaborations scientifiques, des candidatures communes à des appels à projets en recherche et des coopérations entre bibliothèques et centres documentaires ; les relations internationales avec la création de réseaux communs ; la vie étudiante et l'action sociale, culturelle et sportive.

Si cet affichage est prometteur, le démarrage de cette alliance est bien timide, puisque seules deux initiatives ont été engagées : un appel à projets scientifiques permettant de financer des projets scientifiques partagés et le recrutement en commun d'un ingénieur pédagogique. D'autres projets sont en préparation en matière de formation et de vie étudiante. Pour justifier ce retard, l'établissement invoque la crise sanitaire et la faible appropriation de l'alliance par la communauté universitaire. Mais elle reconnaît aussi deux insuffisances : la faible impulsion politique et le manque de réflexion transversale et sans doute de fond sur ce projet¹⁷. Le comité est surpris de constater la si faible dynamique de cette alliance puisque l'USN en fait le cadre privilégié de son positionnement et de son développement. À tant tarder, l'université court le risque de **n'en faire qu'une coquille vide, de se retrouver isolée et ainsi d'affaiblir sa place et son engagement partenarial dans l'ESR francilien.**

Dans le RAE, l'université souligne également l'importance des partenariats engagés avec d'autres établissements. C'est d'abord le cas avec l'implantation sur le campus Condorcet et le rapprochement avec les autres établissements franciliens spécialisés en ALL-SHS. L'USN entend s'appuyer sur plusieurs leviers : l'implantation de l'IHEAL, l'engagement avec le CNRS, le GIS Institut des Amériques (IdA). Par ailleurs, l'université souligne la force de sa politique de partenariats scientifiques. Elle insiste sur la reconnaissance et le rayonnement dont elle jouit auprès de ses différents partenaires. Parmi ceux-ci, elle mentionne les nombreux partenariats anciens avec d'autres universités ou institutions : l'EPHE-PSL, l'ENS-PSL, l'Inalco et l'Université Paris Cité par exemple. Toutefois, là encore, l'USN n'apporte pas les éléments objectifs fournissant la preuve de la dynamique

¹⁵ Cf. entretiens.

¹⁶ Voir document « Axes stratégiques ».

¹⁷ Cf. entretiens.

qu'elle évoque avec satisfaction. Si cette dynamique existe réellement, elle constitue à n'en pas douter un vrai potentiel pour l'USN. Aussi, **le comité recommande à cette dernière d'établir un diagnostic complet de ses coopérations et de les renforcer au sein de projets plus structurants. En effet, si l'USN est engagée de manière très positive dans de nombreux échanges scientifiques, il apparaît que les orientations de sa politique partenariale ne sont ni vraiment fixées, ni vraiment classées par ordre de priorité. Aussi le comité invite l'université à s'engager dans cette voie sans attendre.**

4 / Un rayonnement international qui doit s'appuyer sur des orientations stratégiques claires

En matière de rayonnement international, l'Université Sorbonne Nouvelle peut s'appuyer sur un très grand nombre d'actions, de coopérations et de mobilités¹⁸ de son personnel (EC et BIATSS) et de ses étudiants, ce qui témoigne d'une politique active et volontariste. Sa stratégie internationale repose sur des partenariats souvent anciens, surtout en Europe et dans les Amériques : accords de coopérations avec plus de 375 universités partenaires dans le monde, 15 diplômes internationaux, participation active au programme Erasmus+. Selon le RAE, mais sans que le comité ait pu s'en assurer, l'adhésion récente à l'alliance d'universités européennes YUFE aurait donné une nouvelle impulsion à l'établissement et conforté sa stratégie internationale, comme son rayonnement en Europe. En outre, la notoriété et la vitalité de l'IHEAL ont renforcé ses liens traditionnels avec l'Amérique latine.

Ainsi, l'USN dispose des atouts nécessaires pour engager une politique effective de développement et de rayonnement international¹⁹. C'est un point fort de l'établissement. **Le comité lui recommande néanmoins de définir ses orientations stratégiques et ses priorités, d'être attentive à la diversification de ses liens géographiques et de s'engager dans des relations plus structurantes.**

5 / Une insertion dans son territoire trop timide

Concernant la manière dont l'établissement s'insère dans son territoire et noue des partenariats effectifs et structurants, la lecture du RAE et des documents annexes, comme les entretiens, montrent que l'Université Sorbonne Nouvelle est dans une situation ambiguë.

Ainsi, depuis de nombreuses années, l'établissement entretient de très nombreux échanges dans les domaines des arts et de la culture²⁰. C'est assurément une « marque » d'USN et l'une de ses grandes forces. Par ailleurs, l'implantation dans le 12^e arrondissement lui offre l'occasion de développer de nouveaux partenariats dans les domaines professionnels et culturels : projets artistiques structurants, offre de conférences, ouverture de la bibliothèque aux habitants... De même, toujours dans le domaine culturel, des partenariats commencent à se nouer au sein du Grand Paris.

À l'inverse, dans les autres domaines, les échanges sont assez limités. C'est surprenant pour une université historiquement implantée au cœur de Paris. Pour les responsables de l'établissement, il s'agit d'un chantier à venir, qui pourra notamment s'appuyer sur sa nouvelle implantation territoriale.

Quant aux partenariats avec les milieux économiques, seuls sont évoqués dans le RAE les liens constants avec le CFA Formasup Paris IDF²¹ et la formalisation d'une carte des *alumni*. Pour le reste et à nouveau, l'université reconnaît que le rapprochement avec le monde socio-économique reste à développer, ce qu'elle se propose de faire, bien qu'il s'agisse d'un sujet parfois sensible²².

¹⁸ En termes de mobilités sortantes durant la période de référence : 94 mobilités d'enseignants-chercheurs, 53 mobilités d'EC dans le cadre du programme Erasmus et 53 mobilités BIATSS. En termes de mobilités entrantes, l'USN a accueilli 117 EC et 152 BIATSS dans le cadre du programme Erasmus. RAE, p. 9. Concernant les mobilités étudiantes, voir Domaine 3.

¹⁹ Voir *infra*, référence 9.

²⁰ Avec son installation dans le 12^e arrondissement, l'USN a commencé à mettre en place des partenariats dans cet arrondissement, et dans le Grand Paris « avec des établissements publics et semi-publics, par le montage de projets structurants tels des festivals culturels à destination de la communauté universitaire ». RAE, p. 9.

²¹ 18 formations habilitées, passage de 164 alternants en 2019-2020 à 303 en 2022-2023, RAE, p. 37.

²² Cf. entretiens.

Le comité attire l'attention de l'établissement sur la fragilité de cette situation et regrette le peu d'engagements de l'USN pour s'inscrire davantage dans son territoire. Il l'invite à ouvrir rapidement ce chantier afin d'en tirer tous les bénéfices potentiels : renforcer l'insertion professionnelle des étudiants dans toutes ses formations, intensifier les activités de valorisation et mieux intégrer les activités universitaires dans la cité.

6 / Impact de l'établissement sur son environnement : une démarche récente à renforcer

En matière de développement durable et de responsabilité sociétale (DD&RS), l'université Sorbonne Nouvelle affiche une politique volontariste, reposant sur plusieurs actions : l'engagement dans le processus de labellisation DD&RS, son dossier de candidature devant être déposé en 2024, l'appartenance au collectif CIRSES²³ pour l'intégration de la responsabilité sociétale et du développement durable dans l'enseignement supérieur, l'autoévaluation régulière de sa démarche pour l'obtention du label DD&RS, l'intégration des items relatifs au DD&RS parmi les critères pris en compte dans l'attribution des marchés publics. Toutes ces initiatives montrent un positionnement clair de l'établissement dans ce domaine et l'entrée progressive dans une démarche d'évaluation et d'analyse de son impact environnemental. Le plan de sobriété énergétique adopté au CA de décembre 2022 est une première étape, qui met en évidence une stratégie pour atteindre les objectifs que l'établissement s'est fixés. Selon la gouvernance de l'université, le but est d'engager une réflexion approfondie au sein des instances et en lien avec la communauté universitaire.

Cependant, l'établissement, du fait des récents déménagements, indique ne pas être en mesure d'évaluer l'impact de ses actions en matière DD&RS, ce qui apparaît à la fois contradictoire avec sa volonté de procéder à une autoévaluation régulière et surprenant puisque c'est une condition stricte de l'obtention du label. Mais il annonce être disposé à mettre en place cette démarche et à s'appuyer sur des données consolidées pour mieux situer sa position et identifier une trajectoire d'amélioration à moyen et long terme.

Concernant la manière dont l'établissement apprécie l'impact socio-économique de ses activités, aucune mention n'est faite de ce sujet dans le RAE. Le comité s'en étonne et lie ce constat à la faible implication de l'université dans son environnement socio-économique. Il l'encourage à nouveau à se saisir au plus vite de cette question. Pour ce faire, **le comité recommande à l'université d'établir un diagnostic complet de ses activités pour en mesurer l'impact socio-économique et d'intégrer concomitamment et de manière durable à ce diagnostic un dispositif de mesure et d'évaluation de cet impact aussi bien au niveau central qu'au niveau des composantes (UFR et Départements) et des laboratoires de recherche.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

7 / Une gouvernance à clarifier

Lors de la précédente évaluation du Hcéres²⁴, un certain nombre de dysfonctionnements dans le modèle de gouvernance de l'USN étaient soulignés : une équipe politique extrêmement étendue et des problèmes d'articulation entre le politique et l'administratif ; un fonctionnement complexe des conseils centraux pouvant conduire à des tensions ; une organisation des composantes peu propice à leur participation au pilotage de l'établissement. Toutes choses qui contribuaient, selon ce rapport, à la difficulté pour l'université de trouver un consensus dans l'élaboration et la conduite d'un projet stratégique.

Ces dysfonctionnements sont loin d'avoir totalement disparu, même si le comité constate des évolutions récentes. En effet, la période qui s'en est suivie et qui concerne l'actuelle évaluation est marquée par plusieurs problèmes de gouvernance liés notamment à des tensions internes relevant de sujets différents. Un premier point concerne le retard pris dans la livraison des futurs bâtiments, dans le cadre du déménagement sur le nouveau campus de Nation²⁵ et les difficultés pour certains personnels, services ou composantes d'y faire face.

²³ CIRSES est la 1^{ère} communauté d'acteurs du développement durable dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR).

²⁴ Rapport Hcéres 2018.

²⁵ Voir *infra*, référence 8.

Mais ce sont surtout les problèmes budgétaires structurels et une crise sociale interne qui marquent cette période. Ces problèmes, étroitement liés, sont peu évoqués dans le RAE, mais encore largement présents au sein de l'établissement, comme le comité a pu le mesurer lors de la visite. Les analyses développées dans le rapport de l'IGESR, ainsi que dans le rapport de suivi des recommandations adressé par l'USN à l'Inspection générale²⁶, expliquent en grande partie les problèmes de gouvernance vécus au sein de l'université et les évolutions récentes de celle-ci. En effet, les auteurs de ces rapports pointent des insuffisances dans le processus budgétaire et la chaîne financière, mais aussi des difficultés plus générales dans le management de l'université : manque de formalisation des procédures, distribution incertaine des responsabilités selon les niveaux et les domaines, manque de communication, etc.²⁷. Ainsi, il apparaît que la mise en place – parfois trop brutale – de mesures correctives portant sur les procédures administratives et de gestion au sein de l'université, ait conduit à une crise interne majeure durant la période évaluée. Le rapport de suivi établi en 2022 par l'IGESR pointe les raisons de cette crise : un modèle de gouvernance centré sur un cercle restreint de décideurs, un manque de dialogue social, un flou dans l'organisation interne, une perte progressive de confiance.

Lors de la visite, cette situation a été abordée et l'équipe de direction en place depuis 2023 a présenté l'ensemble des mesures prises afin de mettre en œuvre un modèle de gouvernance stabilisé et favorisant plus de démocratie interne et de cohésion. L'équipe de direction précédente avait été resserrée. Outre le Président, elle se composait des quatre vice-présidents statutaires (CA, CFVU, CR, Affaires internationales) et de trois vice-présidents fonctionnels (ressources budgétaires, dialogue social et développement durable, culture et communication). Selon le RAE, il s'agissait d'assurer une coordination plus efficace et un meilleur suivi des politiques mises en œuvre. Ce modèle a ensuite évolué avec la création d'une vice-présidence « Accompagnement pédagogique et réussite étudiante » et de deux nouvelles missions intégrées dans le portefeuille des vice-présidents : le développement durable et la qualité de vie au travail, ainsi que le numérique. Le comité n'a pas été en mesure d'établir le bilan de cette évolution voulue par l'équipe de direction en place pendant la période d'évaluation.

Concernant l'organisation interne de la gouvernance de l'université de 2017 à 2022, le modèle reste flou. Prévue en formation restreinte avec les directeurs de composantes, la réunion mensuelle portant sur la politique de l'établissement s'est élargie le plus souvent aux directeurs de départements et occasionnellement aux services. Par ailleurs, des réunions et rencontres au niveau des composantes se tiennent régulièrement en présence du président et du VP-CA, quand cela est possible. La visite n'a pas permis au comité de comprendre clairement de quelle manière le modèle d'organisation par composantes contribue au pilotage de l'établissement. Le passage en 2010 de 17 composantes à trois UFR et deux écoles ou instituts ne s'est pas fait en clarifiant les compétences selon les niveaux et selon les domaines. En l'absence d'un modèle clairement établi qui fixe le rôle de ces composantes (UFR et départements) dans la gouvernance de l'université et d'un schéma d'attribution de leurs compétences, il est difficile de saisir leurs relations avec les services, ainsi que leur contribution à la définition des politiques d'emplois, à la préparation du budget ou à l'organisation des études et de la vie universitaire. Pour le comité, cette situation est préjudiciable au bon fonctionnement de l'université, à la cohérence globale des procédures et à sa capacité de pilotage. L'université tente de combler cette lacune en mettant en place de nouvelles procédures. Ce chantier est essentiel et **le comité incite l'établissement à s'y engager plus avant en définissant avec précision la manière dont les composantes et les services, chacun à leur niveau et dans leur domaine de compétences, concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre des orientations stratégiques et des actions qui en découlent.**

Enfin, dans son rapport d'autoévaluation, l'université fait état d'évolutions récentes dans son modèle de gouvernance : des réunions régulières des conseils centraux, un travail coordonné entre l'équipe politique, la DGS et les services, l'instauration de commissions ou groupes de travail chargés de préparer les décisions les plus importantes, une association des élus et des parties prenantes de la communauté universitaire à l'élaboration des certaines décisions et à la préparation des délibérations. Elle affiche également son attachement à l'implication des personnels et des étudiants dans la vie de l'établissement et à la mise en œuvre des principes d'une démocratie interne participative. **Ces évolutions que le comité a pu constater en partie lors**

²⁶ Situation de l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 : État d'avancement des recommandations de l'audit réalisé en 2020, Rapport N° 2022-067, IGESR, avril 2022.

²⁷ Audit de la situation financière de l'organisation et des procédures internes en matière financière et comptable de l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3, IGESR, avril 2020.

de la visite sont positives. Pour autant le comité recommande qu'elles se concrétisent durablement, qu'elles soient approfondies et qu'elles fassent l'objet d'un suivi qui permet d'en mesurer l'efficacité.

8 / Une stratégie de communication à structurer

L'Université Sorbonne Nouvelle ne s'est pas dotée d'une stratégie de communication formalisée. La communication à destination des personnels s'est concentrée sur une forme de communication de crise²⁸ pour préparer la communauté au déménagement et informer sur les reports successifs. Des événements collectifs ont été organisés pour fédérer les personnels, comme la cérémonie des vœux, la fête des personnels ou le festival des cultures. Un réseau de référents internes constitué de personnels des services et composantes et d'étudiants volontaires a été créé afin de renforcer la communication interne. Ce réseau a notamment contribué aux réflexions qui ont permis en 2020, dans le contexte du déménagement à venir, le renouvellement de l'identité visuelle, ainsi que l'adoption de la devise « université des cultures » visant à renforcer la visibilité et le sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, un guide d'accueil a été conçu et une lettre interne, issue des travaux du réseau des communicants, est produite régulièrement. La communication à travers les réseaux sociaux s'est professionnalisée et est essentiellement adressée aux étudiants qui utilisent peu leur adresse électronique institutionnelle²⁹. Un tableau de bord de suivi est tenu par la direction de la communication et permet de suivre le taux d'ouverture de la lettre ou l'évolution du nombre d'abonnés aux comptes institutionnels de l'établissement.

En termes de communication externe, l'établissement n'est pas parvenu à moderniser son site internet depuis près d'une dizaine d'années. Un premier marché a été rédigé avant d'être stoppé en interne en 2021 par la Direction du numérique (DNUM). On note cependant plusieurs avancées : une assistance à maîtrise d'ouvrage est en voie d'être mobilisée pour reprendre le projet et recenser l'ensemble des besoins ; la marque Université Sorbonne Nouvelle a été déposée ; une boutique en ligne a été créée. Pour celle-ci, des interrogations se font jour sur son modèle économique, car il est fort probable que l'établissement soit le premier client de la boutique en ligne en achetant ses propres *goodies*, offerts par exemple en grande quantité lors des événements de rentrée aux étudiants. **Le comité recommande de clarifier cette situation et de négocier le contrat de cession lors du prochain marché.** La direction de la communication a connu de nombreuses évolutions organisationnelles. En 2018, et en réponse à une recommandation du Hcéres, l'établissement a dissocié la sous-direction de la communication de la Direction des systèmes d'information et de la communication (DSIC). Une direction de la communication, de la valorisation et des partenariats a ensuite vu le jour pour évoluer à nouveau à l'été 2023. Les instances se sont prononcées début 2024 sur le dernier organigramme³⁰. En l'état, **le comité considère qu'il est urgent qu'un schéma directeur de la communication structuré autour des ambitions stratégiques de l'établissement soit rédigé.**

9 / Un système d'information à consolider

La DNUM a vu évoluer son organigramme au cours de la période observée avec le départ de la communication et de l'ingénierie pédagogique. Le poste de directeur a été vacant près de 11 mois. Le déménagement a pourtant été réalisé selon le schéma organisationnel initial de la DSIC. Un schéma directeur du numérique a été rédigé pour la période 2022-2026, sans qu'un suivi des actions ait été établi. De même, la DNUM ne dispose pas d'outils de gestion des projets qu'elle pilote. Enfin, le SI repose sur un modèle hybride, mêlant les outils fournis par AMUE (SIHAM pour les RH) et cocktail (GFC pour les finances).

Concernant les outils de gestion, il apparaît que la situation est particulièrement dégradée³¹. Ainsi, l'outil GFC n'a pas été mis à jour pendant 6 ans, rendant quasiment impossible la mise en œuvre de certains actes de gestion pourtant indispensables à la certification des comptes. Le niveau d'appropriation des outils métiers est insuffisant. Le *turn-over* au sein des directions support et le manque de procédures écrites formalisées peuvent

²⁸ Cf. entretiens.

²⁹ Cf. entretiens.

³⁰ Organigrammes successifs DCVP.

³¹ Cf. entretiens.

expliquer cet état de fait. Il s'ensuit une qualité des données saisies inégale, empêchant le déploiement d'un pilotage moderne et une prise de décision éclairée.

Les alertes du CERT-RENATER³² sont jugées trop nombreuses et liées à la mise à disposition de matériels dans les bibliothèques³³. Le site internet non sécurisé représente également une faille importante. En revanche, l'usage des solutions Google est présenté comme un élément de sécurisation de l'établissement qui, par exemple, reçoit peu de courriers indésirables. Cette stratégie assumée a permis une bascule rapide lors de la crise sanitaire et du passage en distanciel des activités des personnels et des étudiants.

Le comité recommande de moderniser l'ensemble du système d'information, de consolider sa sécurisation et de définir les modalités pratiques de collaboration transversale entre la DNUM et les services usagers.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

10 / Des tentatives de formalisation manquées, une démarche qualité à déployer

Le précédent rapport du Hcéres (2019) avait identifié la politique de la qualité comme un point de vigilance. Pour autant, l'établissement ne s'est pas clairement engagé dans le déploiement d'une politique de la qualité. Des actions individuelles ont été engagées³⁴, sans être pérennisées, alors même qu'elles auraient pu constituer un socle de déploiement d'une démarche qualité adaptée à l'université, avec une cartographie des risques. L'instabilité organisationnelle décrite dans le rapport d'autoévaluation peut apporter un élément d'explication. Néanmoins, l'établissement présente plus largement un manque de culture du pilotage, d'arbitrage par les données et d'analyse des risques. Plusieurs exemples illustrent ce constat : les données sur la réussite étudiante et sur l'insertion professionnelle produites par l'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE) ne sont pas partagées au sein de l'université et les équipes ne s'en emparent pas pour proposer des actions d'amélioration ; la masse salariale est suivie, mais n'est pas pilotée dans un cadre pluriannuel ; les autres données n'ont pas un niveau qualitatif suffisant pour contribuer au pilotage de l'établissement.

L'USN s'est engagée tardivement dans une démarche d'amélioration continue de ses activités financières incluant la définition de certaines procédures. Ainsi, le pilotage financier des contrats a été entièrement revu pour notamment sécuriser les justifications auprès des financeurs. Néanmoins, la permanence de la non-certification des comptes représente un risque majeur pour l'établissement. Les actions récemment mises en œuvre et les recrutements réalisés devraient permettre de répondre à cet enjeu de gestion et au-delà de la crédibilité de l'USN.

Bien que l'établissement propose un suivi annuel des actions, des indicateurs et des jalons de son contrat, d'autres dispositifs ne sont pas utilisés comme support au déploiement d'une démarche d'amélioration continue. Ainsi, il n'y a pas de suivi formalisé des recommandations du Hcéres, ni des actions recensées dans les deux rapports de missions de l'IGESR³⁵. Le suivi des recommandations est très partiel démontrant le manque d'appropriation de l'évaluation externe comme support d'un pilotage par l'amélioration continue.

Le comité recommande à l'USN de structurer un dispositif d'amélioration continue de l'ensemble de ses activités, en donnant la priorité aux outils les plus adaptés en matière de contrôle interne comptable et financier, et en assurant un suivi rigoureux des actions mises en place à la suite des recommandations des audits et évaluations externes.

³² Computer Emergency Response Team RENATER, assure une mission d'information, de détection et d'assistance relative aux incidents de sécurité détectés et signalés sur le réseau RENATER

³³ Cf. entretiens.

³⁴ Par exemple : définition des processus prioritaires, mise en exergue des dysfonctionnements, etc.

³⁵ Cf. entretiens.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

11 / Un défaut structurel de pilotage inquiétant et une absence de démarche prospective

L'établissement ne dispose pas d'un modèle économique soutenable formalisé et globalisé³⁶. Les documents fournis, ainsi que les entretiens, ne permettent pas de déterminer s'il existe un modèle permettant d'évaluer la soutenabilité du projet stratégique de l'établissement. Ce constat peut être nuancé par le déploiement ponctuel et épisodique de calculs de coûts selon le modèle P2CA³⁷ ou le pilotage récent par la VP CFVU d'un projet de calcul de coût des formations³⁸.

La situation financière est quant à elle très préoccupante. Une mission de l'IGESR en 2020 intitulée « Audit de la situation financière, de l'organisation et des procédures internes en matière financière et comptable de l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3 » décrit une situation alarmante. Une visite de suivi en 2022 indique que les enjeux ont été compris, que l'université se les est appropriés et qu'un plan d'action a été engagé³⁹. Or, lors de la visite du comité, le constat a été fait d'une diffusion restreinte des rapports, mais également de l'incapacité de l'établissement à expliciter clairement les différents éléments de suivi des recommandations de l'IGESR. L'instabilité de l'organisation administrative et financière fait sans doute partie du problème. L'important *turn-over*⁴⁰, les modifications successives d'organigramme⁴¹ et l'évolution constante des priorités affichées n'ont pas permis de conforter des actions qui semblaient pourtant prometteuses⁴². Les outils financiers ne sont pas adaptés aux enjeux auxquels l'établissement est confronté ; les retards de mise à jour de GFC-Finance, comme la mauvaise mise en application de la GBCP⁴³ (y compris en termes de formation des agents), ont des conséquences aujourd'hui considérables⁴⁴ sur le suivi des engagements pluriannuels par exemple, ce qui accroît les risques financiers.

Bien que des schémas directeurs⁴⁵ aient été produits, leur impact n'est pas systématiquement valorisé financièrement. **Le comité recommande que le suivi et la mise à jour des schémas directeurs deviennent une priorité comme un des leviers de pilotage.**

De même, on constate que la masse salariale bénéficie d'un suivi permanent assuré par la DRH, mais que son pilotage prospectif pluriannuel en tant que tel n'existe pas. Les prévisions budgétaires sont néanmoins importantes⁴⁶ dans le cadre de la préparation des budgets ou du suivi d'exécution annuelle. Pour autant, l'impact financier des campagnes d'emplois n'est pas ou peu évalué, ce qui conduit à des décisions qui vont à l'encontre des stratégies présentées notamment à travers la lettre d'orientation budgétaire. Ainsi, en 2022, des supports d'emploi n'ont pas été ouverts, sur avis de l'agent comptable, faute de visibilité. L'établissement sort progressivement d'une situation où le suivi financier des contrats et conventions donnait lieu à des reversements aux financeurs, faute d'une capacité suffisante de pilotage (non-respect des délais, non-présentation de justificatifs).

L'USN a commencé à se saisir de ces enjeux en procédant à des recrutements de qualité et en se consacrant à la rédaction et au déploiement de procédures. Ainsi, une attention est portée à la dimension financière des projets dès leur démarrage, ce qui permet d'être désormais plus rigoureux dans la justification des dépenses et des recettes. **Le comité recommande à l'établissement d'assurer un pilotage prospectif pluriannuel de ses recettes et de ses dépenses.**

³⁶ RAE p. 13 « une soutenabilité financière dont le pilotage doit être consolidé ».

³⁷ Direction des systèmes d'information et de la communication. P2CA : projet connaissance des coûts des activités.

³⁸ Cf. entretiens.

³⁹ Rapport IGESR suivi des recommandations, chapitre 1 « L'audit réalisé révèle des avancées certaines par rapport aux recommandations de 2020 et démontre que l'université Sorbonne Nouvelle dispose de la capacité à s'emparer de questions de gestion et de pilotage »

⁴⁰ Changement de Directeur SF, organigrammes DSF, 9 ETP en cours de recrutement à la DSF au moment de la visite (cf. entretiens).

⁴¹ Création d'une Direction des services financiers comprenant services financiers et agence comptable.

⁴² Rapport IGESR suivi des recommandations : « 1.3.3. Des choix budgétaires opérés autour de choix politiques clairs et fondés sur des prévisions plus fiables ».

⁴³ Gestion budgétaire et comptable publique.

⁴⁴ Cf. entretiens.

⁴⁵ SD SIN, SDIA, SD Handicap.

⁴⁶ Cf. entretiens.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

12 / Un établissement qui sort d'une crise sociale majeure

L'Université Sorbonne Nouvelle ne décline pas son développement stratégique en une politique de ressources humaines rigoureusement construite. Deux situations co-existent au sein de l'établissement en matière de recrutement : une attractivité maintenue pour les enseignants-chercheurs, et une difficulté à recruter et à fidéliser les personnels BIATSS.

Les modalités du dialogue interne sont fondées sur une subsidiarité qui mérite d'être mise en question. Ainsi, la campagne d'emplois des EC se décide plus au niveau des départements, à partir de l'expression de leurs besoins, qu'au niveau des composantes ou de l'établissement dans son ensemble. Les orientations stratégiques ne sont pas déclinées dans les campagnes sous la forme d'allocation des moyens. **Ce constat conduit le comité à s'interroger sur la pertinence du niveau de décision et sur la capacité de l'établissement à adapter et à aligner les moyens alloués aux priorités de sa stratégie de formation et de recherche. Aussi le comité recommande à l'USN de formaliser, à partir d'une analyse de ses besoins et de ses capacités, une politique d'allocation pluriannuelle des moyens RH aux composantes, afin de permettre le plein déploiement des orientations stratégiques de l'université.**

Dans le cadre d'une politique de titularisation des personnels BIATSS en CDD – par ouverture de concours – qui a été maladroitement mise en œuvre en 2021, la DRH de l'époque a informé les personnels qu'un nombre important de contrats ne seraient pas renouvelés, parfois à tort, ce qui a entraîné une vague de départs, désorganisant alors les services⁴⁷. Or, l'établissement rencontrait déjà des difficultés à recruter. Peu d'éléments expliquent ces décisions qui vont à l'encontre d'une gestion prévisionnelle raisonnée. Une seconde vague de départs a eu lieu à l'orée de 2023, au début du nouveau mandat, période à laquelle DGS, DGSA, DSF ont quitté l'établissement. Le climat social était alors très dégradé du fait d'une rupture de communication entre la gouvernance et les organisations syndicales⁴⁸. Une propension à faire dépendre les décisions d'un nombre réduit de personnes n'a pas permis de partager largement les questions à trancher en interne avant de décider au niveau central. De plus, un déficit majeur de communication entre l'équipe de direction administrative et les services (directions, instances) avaient alors accru cette dégradation du climat social.

L'USN est toutefois parvenue à redresser la situation, à recruter et à conserver des cadres motivés, dont la tâche est désormais considérable. **Le comité recommande cependant une vigilance quant au risque d'épuisement des personnels de direction.** Des réorganisations sont opérées régulièrement dans l'objectif d'adapter la structure en fonction des enjeux auxquels l'université est confrontée. Mais les difficultés de recrutement ont des conséquences sur l'activité administrative (parfois les 2/3 de l'effectif manquent⁴⁹). Par ailleurs, lorsque l'IFSE⁵⁰ a été révisée en 2022, les attributions ont été qualifiées d'opaques⁵¹, ce qui a provoqué une nouvelle fois des tensions au sein de l'établissement. Il convient néanmoins de noter que l'USN a mobilisé une enveloppe considérable (passant de 1,6 à 2,6 millions d'euros) pour renforcer son attractivité. Les relations avec les partenaires sociaux se sont progressivement améliorées depuis le début de l'année 2023⁵². Ainsi, des directions et des services participent désormais systématiquement aux instances, telles que le CSA et sa formation spécialisée, ce qui leur permet de suivre l'avancée des dossiers. L'USN est donc une université qui se relève et qui consacre beaucoup d'énergie à restructurer son fonctionnement.

Afin d'objectiver les attributions d'IFSE aux personnels BIATSS, le comité recommande à l'établissement d'établir une cartographie des fonctions dans le cadre du dialogue social.

⁴⁷ Cf. entretiens.

⁴⁸ Cf. entretiens.

⁴⁹ Cf. entretiens.

⁵⁰ Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise.

⁵¹ Cf. entretiens.

⁵² Cf. entretiens.

La formation des personnels est un enjeu majeur, qui n'a pas été appréhendé à sa juste mesure. Si les personnels BIATSS suivent le plus de formations, il apparaît que les capacités à utiliser les outils de gestion ne sont pas suffisamment solides⁵³. **Le comité recommande qu'une stratégie de formation visant à une professionnalisation accrue soit définie et mise en œuvre rapidement, à la fois d'un point de vue métier et d'un point de vue outil.**

Concernant la qualité de vie au travail, des missions IGESR ont permis d'identifier des recommandations et des actions à mettre en œuvre⁵⁴. À titre d'exemple, la plateforme de signalement a été recentrée sur les signalements de violences sexuelles et sexistes, alors même qu'elle était utilisée pour l'ensemble des signalements de RPS, faute d'espace de dialogue. Le plan égalité est lui aussi concentré sur le traitement et la prévention des VSS, qui sont prises en charge par une équipe interne. Enfin, une attention à la titularisation est effective avec des concours et recrutements BOE⁵⁵.

Référence 8. «L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.»

13 / Un patrimoine immobilier à valoriser

L'Université Sorbonne Nouvelle a vu évoluer son patrimoine immobilier de façon significative au cours de la période de référence. La livraison du campus de Nation est un événement majeur, pour l'organisation des enseignements, de la recherche et des activités administratives. Concernant le diagnostic et le suivi du patrimoine, l'établissement a tardé à s'atteler à la question des données immobilières, sur l'ensemble de son bâti, au motif du déménagement sur le campus de Nation, reporté à de nombreuses reprises. Cette décision est aujourd'hui la cause du retard important pris par l'USN dans la prise en main de l'ensemble des outils nécessaires au pilotage immobilier et au dialogue avec la tutelle (RT ESR). Le suivi 2020 du contrat 2019-2024 fait également le constat d'une «connaissance incomplète de son patrimoine immobilier, tant en termes quantitatifs que qualitatifs»⁵⁶. Le SDI a fait l'objet d'un vote en conseil d'administration (8 juillet 2022). Son introduction⁵⁷ permet de comprendre la transition majeure réalisée en 2022 de quinze lieux d'implantation à trois pôles⁵⁸. Ce document issu d'un travail collaboratif présente un état des lieux, des actions à réaliser et formalise le lien avec un PPI⁵⁹ qualifié de «crédible», ainsi qu'une évaluation du GER (gros entretien réparation). Ces données sont indispensables pour assurer le pilotage financier du patrimoine immobilier et garantir la capacité de l'établissement d'assumer à long terme la gestion de celui-ci. La diversité des sites occupés, la gestion délocalisée des bibliothèques et des situations de cohabitation avec d'autres établissements complexifient ce pilotage par les données. Enfin, le site de Nation est considéré à juste titre comme détenant un potentiel de valorisation important (locations, organisation d'événements). Cependant, et alors que le bâtiment est neuf et aux dernières normes (exigences environnementales, accessibilité), de nombreux travaux d'amélioration du confort d'usage sont planifiés.

Si important que soit le retard dans le pilotage du patrimoine immobilier, l'USN a néanmoins réalisé récemment des avancées encourageantes. Elle identifie à travers son RAE trois axes de progression, dont la mise en œuvre du schéma directeur de l'immobilier (SDI) et son engagement en faveur du développement durable et de la responsabilité sociétale⁶⁰.

La démarche de rédaction du SDI a mobilisé plusieurs dizaines d'agents et partenaires sociaux. Le SDI, relativement technique, identifie les travaux à engager au cours des cinq prochaines années. Une démarche

⁵³ Cf. entretiens.

⁵⁴ Cf. entretiens.

⁵⁵ Bénéficiaire de l'obligation d'emploi.

⁵⁶ Suivi du contrat 2019-2024.

⁵⁷ SDI, p. 4.

⁵⁸ Quartier Latin-5 sites, Aubervilliers, Nation représentant 7 sites au total.

⁵⁹ Plan pluriannuel d'investissement.

⁶⁰ Et également la fiabilisation des données. Le développement durable et la responsabilité sociétale est par ailleurs le deuxième axe de la note stratégie p. 2.

de rédaction du SPSI⁶¹ complétera utilement le pilotage immobilier pour l'articuler avec la stratégie à moyen terme de l'établissement.

La DILE⁶² a été largement impactée par l'entrée dans les lieux d'un campus neuf qui présente des avantages, mais impose de nouvelles pratiques professionnelles induites par « de nouvelles infrastructures beaucoup plus complexes et exigeantes »⁶³. Ainsi et à titre d'exemple, certaines activités de maintenance ont été remplacées par des contrats de prestation.

L'USN souhaite prendre pour exemple l'ensemble des données recueillies pour le site de Nation afin de propager la méthode et les périmètres d'analyse aux autres sites, ce qui permettra d'avoir un objectif et une cible clairs et partagés. Le travail sur la fiabilité de ces données, en collaboration entre la direction du patrimoine et la cellule pilotage est annoncé mais aucun calendrier n'est fourni. Par ailleurs, la trajectoire d'amélioration du pilotage par les données est mise en cohérence avec le SDSIN⁶⁴. Cette précaution est pertinente et indispensable.

L'établissement compte beaucoup sur sa nouvelle occupation du site de Nation pour mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion (centralisation de la gestion des salles, visibilité des taux d'occupations notamment). Des actions concrètes en matière de sûreté ont été menées. Un FSD⁶⁵ a été nommé et des mises en sécurité des accès ont été opérées. Un projet de ZRR⁶⁶ est en cours⁶⁷. L'USN présente une série d'actions, notamment à travers le plan de sobriété (PDS)⁶⁸, à commencer par la passation d'un marché pour la réalisation d'un bilan carbone⁶⁹. Ce bilan à venir est considéré comme le pivot des actions à déployer. Le PDS a été rédigé selon une démarche participative en recourant à des groupes de travail. Des leviers ont été identifiés comme la fermeture de locaux, des actions de communication et une politique de sensibilisation. Une démarche très volontariste est présentée comme la réduction de 20 % du nombre de missions, portée politiquement par la VP Recherche en accordant une priorité aux doctorants et jeunes chercheurs qui souhaiteront partir en mission. Enfin, le comité lance une alerte quant aux enjeux de conservation du patrimoine qui impose le maintien de température et d'hygrométrie précises parfois peu **compatibles** avec la baisse mécanique des températures de chauffe.

Globalement, l'établissement a progressé ces dernières années dans la connaissance de son patrimoine et est au fait de ses marges de progression. **Le comité recommande à l'USN de se doter d'outils performants pour piloter son patrimoine immobilier afin notamment de soutenir l'engagement qu'elle affiche en matière de responsabilité sociétale.**

⁶¹ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

⁶² Direction de l'Immobilier, de la logistique et de l'événementiel.

⁶³ RAE, p. 17.

⁶⁴ Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique — SDI, p. 42-43.

⁶⁵ Fonctionnaire sécurité défense.

⁶⁶ Zone à régime restrictif.

⁶⁷ À la maison de la recherche dans le cadre de la protection du potentiel scientifique et technique, RAE, p.17.

⁶⁸ Adopté en CA du 13 décembre 2022.

⁶⁹ Altarea, société choisie : PDS P. 6 en 2023.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un fort sentiment d'appartenance des personnels à l'USN.
- Une clarification du positionnement de l'USN dans son environnement académique.
- Une implantation sur le campus de Nation, facteur de nouvelles possibilités.

b) Faiblesses

- Un défaut d'orientations stratégiques claires et hiérarchisées, associé à un déficit de pilotage et de suivi des actions.
- Un manque de solidité des fonctions support et une culture de la maîtrise des risques quasiment absente.
- Un manque de clarification des compétences relevant des diverses composantes ou services de l'université.
- Des liens trop ténus avec les environnements socio-économiques et territoriaux.
- Un retard pris dans le pilotage du patrimoine immobilier.
- L'absence d'une démarche de parangonnage pour instaurer une démarche stratégique dynamique.

c) Recommandations

- Définir la politique partenariale et internationale de l'USN, en s'appuyant sur un bilan approfondi, en hiérarchisant les priorités et en s'engageant dans des relations plus structurantes.
- Engager les composantes et les directions à élaborer des projets de services alignés sur les orientations stratégiques de l'établissement, clairement définies et suivies dans leur mise en œuvre.
- Rédiger au plus vite un schéma directeur de la communication structuré autour des ambitions stratégiques de l'établissement.
- Moderniser le pilotage des projets en matière de SI, en s'assurant de leur sécurisation et de la qualité des collaborations transversales entre DNUM et services usagers.
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue et en propager la culture et les usages.
- Développer la formation professionnelle des personnels administratifs afin de renforcer leurs compétences et mieux les fidéliser au sein de l'établissement.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / De fortes potentialités en recherche, mais qui restent trop dispersées

L'Université Sorbonne Nouvelle (USN) est dotée d'une force de recherche nationalement, et parfois internationalement, reconnue⁷⁰, concentrée dans le domaine ALL-SHS, surtout ALL : 29 UR, dont 8 UMR, portées avec le CNRS et d'autres établissements de l'ESR parisien (ENS, Inalco, Université Paris 1, UPC, PSL). Ces unités se situent dans le secteur des études aréales, des arts et médias, et des humanités, langages et écritures (avec une force historique en linguistique et didactique). L'USN est un établissement fondateur du labex EFL (linguistique) et du labex ICCA (industries culturelles) dont l'un de ses professeurs est co-directeur. Elle est également membre du NCU Écri+, porté par l'UOH⁷¹. Au cours de la période évaluée, toutefois, aucun nouveau projet de recherche⁷² de grande ampleur n'a été lancé, et la recherche sur projets ne s'est pas développée, en dépit de la recommandation du précédent rapport du Hcéres⁷³. Les productions scientifiques sont dans l'ensemble soutenues, et publiées sur des supports de qualité, avec toutefois des disparités, dues au moins en partie à la taille inégale des unités de recherche. En effet, comme le remarque la synthèse sur la recherche à l'USN produite par le Hcéres, certaines équipes sont de très petite taille (moins de dix titulaires)⁷⁴, et ne bénéficient pas d'un appui de recherche adéquat⁷⁵. Ces disparités ne permettent pas aux forces de recherche de l'USN de fonctionner en pleine efficacité. Par ailleurs, plusieurs fragilités apparaissent : un manque d'appui aux activités scientifiques, qui freine la mise en œuvre de recherches sur projet ; une trop grande spécialisation de certaines unités, qui ne permet pas à l'USN d'être pleinement reconnue dans les domaines concernés ; la très faible représentation des personnels de l'USN⁷⁶ dans certains laboratoires ayant plusieurs tutelles, ne permet pas à l'université de mener une réflexion sur leur intégration dans sa stratégie de recherche (dans un cas, un seul enseignant-chercheur⁷⁷). Or, on constate que le RAE ne mentionne pas ces fragilités et ne présente pas de réflexions à leur sujet. **Le comité recommande à l'établissement de réfléchir à une meilleure structuration de ses forces de recherche leur permettant de déployer toutes leurs potentialités et de contribuer à la réalisation des ambitions stratégiques de l'établissement.**

2 / Un positionnement imprécis au sein de l'environnement de la recherche

L'université ne mène pas une analyse précise de son positionnement, ni au sein de l'environnement parisien de l'ESR, et de ses reconfigurations récentes, ni au sein de l'environnement français ou international. Elle excipe toutefois d'un rayonnement international de sa recherche attesté par son nombre d'étudiants étrangers (30 %) et particulièrement de doctorants (40 %)⁷⁸ et par le nombre de ses partenariats de recherche⁷⁹. Mais ces

⁷⁰ D'après la synthèse sur la recherche réalisée par le Hcéres (2024), p. 13-14. Cette synthèse note toutefois qu'environ 60 % des UR ont une visibilité régionale ou nationale (ppt de présentation de la synthèse, diapo 5).

⁷¹ UOH : Université ouverte des Humanités.

⁷² Hormis le projet de Cité des écritures, soutenu par le MESRI en 2021 et 2022 dans le cadre du contrat de site, mais qui a surtout donné lieu à des projets de formation et de SAPS dans la période évaluée.

⁷³ Selon la synthèse du Hcéres sur la recherche, l'USN coordonne entre 2017 et 2021 3 ERC et 28 ANR (p. 6). Un examen plus détaillé de ces résultats, communiqué sur demande par l'établissement, montre que peu de projets ANR sont déposés (en moyenne 5 par an entre 2017 et 2023), avec un taux de succès inégal. Quant aux projets européens, tous types de projets confondus, il y en a eu entre 3 et 13 par an de déposés dans la même période, et entre 0 et 2 de retenus par an. Et RAE, p. 20, et entretiens.

⁷⁴ Synthèse du Hcéres sur la recherche, p. 5-6. Parmi les 29 unités de recherche de l'USN, un grand nombre (17 sur 29) ont moins de 15 membres, et sur ces 17 unités, 10 ont des thématiques voisines.

⁷⁵ Cette faiblesse de l'appui à la recherche est remarquée par la synthèse du Hcéres sur la recherche, p. 8. Il n'existe parfois qu'un secrétaire pour cinq équipes (entretiens).

⁷⁶ Comme permet de le constater l'analyse détaillée, laboratoire par laboratoire de la synthèse du Hcéres sur la recherche.

⁷⁷ Cf. entretiens.

⁷⁸ Ce rayonnement est également attesté par les partenaires internationaux (entretiens).

⁷⁹ Le nombre de colloques, 74 à 100 par an (RAE, p. 20) est également donné à l'appui de cette appréciation. Il ne saurait suffire à lui seul. Le contrat de site 2019-2024 (objectif 1.4 « renforcer le rayonnement scientifique) cite pêle-mêle et sur le même plan comme preuves du

indicateurs à eux seuls ne sont pas très convaincants ; d'autres indicateurs, tels que les ERC, les projets européens, les programmes conjoints avec des universités partenaires au niveau international mériteraient d'être collectés et suivis au moyen d'indicateurs cibles clairement définis. D'autre part, cette attractivité n'est pas confirmée face à la baisse⁸⁰ du nombre d'étudiants enregistrée depuis plusieurs années, particulièrement forte en master et en doctorat, par rapport à la moyenne des SHS en France à la même période. De manière surprenante, aucune explication n'est esquissée par l'établissement pour rendre compte de cette baisse.

Plus globalement, l'université manque de critères et d'indicateurs précis et réfléchis, fondés sur des données fiables, lui permettant de se connaître et de situer ses activités de recherche de façon plus nette à toutes les échelles de son environnement. Aucun parangonnage n'est réalisé. **Le comité recommande à l'USN de faire une analyse précise — de type FFOM⁸¹ — de son positionnement scientifique, et de se doter des indicateurs nécessaires au suivi de la trajectoire qu'elle se donnera.**

3 / Des orientations structurantes de recherche et une stratégie d'implémentation à mettre en place

En dehors du soutien aux disciplines rares (langues et cultures), dans lequel l'établissement est engagé, on ne voit guère se dégager dans le RAE de grandes orientations de politique de recherche réfléchies et construites avec la communauté, puis systématiquement développées dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle. Dans le contrat de site en cours, on trouve une tentative de définition de thèmes et de projets prioritaires⁸², mais les thèmes sont si nombreux et les projets si vastes qu'il n'en ressort aucune priorité. Le RAE, quant à lui, affirme bien que, conformément aux recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, une des priorités de la politique scientifique de l'établissement repose sur l'encouragement à l'innovation et à l'interdisciplinarité, ainsi que sur le décloisonnement des unités de recherche⁸³. Toutefois, il apparaît que les actions engagées dans ce sens sont souvent de faible ampleur, sans hiérarchisation et dispersées. Le RAE ne fait par ailleurs guère de différence entre l'accumulation de résultats individuels obtenus par des enseignants-chercheurs de qualité, qu'il met à juste titre en avant, et le développement piloté de recherches collectives de grande ampleur impliquant une stratégie de moyen ou long terme. Ainsi, les grands projets de recherche soutenus par l'USN ne constituent pas à eux seuls une stratégie de développement. Enfin le processus de recrutement scientifique est déterminé davantage au niveau des départements et s'opère sans cadrage stratégique réel établi au niveau de l'université tout entière, ce qui constitue un frein majeur à la mise en place d'une politique d'établissement⁸⁴. **Le comité ne peut donc que recommander à l'USN – comme l'avait fait la précédente évaluation – de mieux définir les axes prioritaires de sa politique de recherche, en analysant ses forces réelles, en assortissant cette analyse d'une programmation pluriannuelle et en partageant cette démarche avec l'ensemble de la communauté universitaire.**

4 / Des partenariats institutionnels à clarifier et à renforcer

L'USN désigne, dans son RAE, comme principaux partenaires académiques de sa politique de site, les partenaires réunis dans Sorbonne Alliance⁸⁵, ceux du campus Condorcet et le CNRS. Dans le cadre de Sorbonne Alliance, des rapprochements étaient souhaités entre UR et des candidatures communes envisagées à des AAP nationaux, européens et internationaux. Clairement, à la lecture du RAE, on constate que les résultats se font attendre, probablement faute d'appropriation suffisante par la communauté. Les trois établissements membres ont lancé un premier AAP commun en 2022, doté de 60 k€, dans le but de rapprocher leurs équipes de

rayonnement scientifique de l'établissement 30 projets nationaux et internationaux en cours dont 2 Labex, 11 membres IUF, 1 chaire Unesco, 1 prix Balzan.

⁸⁰ Annexe 3.3.1.2 « évolution des effectifs », ainsi que le document de l'OVE, 14 novembre 2022 : cette baisse est nettement supérieure à la moyenne nationale en ALL-SHS. Ce document très détaillé de l'OVE est plein d'enseignements que l'USN pourrait et devrait mieux utiliser. Il détaille en parallèle les évolutions nationales des inscriptions dans les universités et selon les champs disciplinaires entre 2014-2015 et 2021-2022, et permet de constater une baisse des effectifs de l'USN au sein des disciplines ALL-SHS, tout particulièrement en doctorat : une baisse de 37,4 %, par rapport à une baisse nationale de 13,2 % au cours de la période.

⁸¹ Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

⁸² Contrat de site 4.2.

⁸³ P. 20.

⁸⁴ Entretiens.

⁸⁵ L'université Paris Panthéon Sorbonne-Paris 1 et ESCP Business School. L'INALCO devrait les rejoindre prochainement (source : entretiens).

recherche. Cet appel, qui a conduit à la sélection de huit projets, a été reconduit en 2023. Les montants restent très faibles. L'équipe actuelle souhaite dynamiser cette alliance. Il en est de même avec le CNRS, avec lequel les rapports ont été quasi inexistant pendant la période 2018-2024, mais redémarrent avec l'élaboration en cours de la réponse à l'AMI SHS⁸⁶.

L'installation sur le campus Condorcet de l'IHEAL, ainsi que celle du GIS IDA co-porté avec le CNRS, sont le gage de recherches partenariales futures, mais auxquelles un cadre précis fait pour le moment défaut. Aussi, force est de constater que l'implication de l'USN dans le projet du campus Condorcet reste à ce jour faible voire très limitée.

Le comité recommande à l'USN de donner de la consistance et de la force au projet de Sorbonne Alliance et de clarifier le périmètre de son engagement dans le campus Condorcet.

5 / Des partenariats internationaux à structurer

La politique en matière de partenariats internationaux, dans sa valence recherche, pâtit, elle aussi, d'une faiblesse des choix stratégiques. L'USN a rejoint l'Alliance européenne YUFE en automne 2022, mais cette alliance est encore peu centrée sur la recherche⁸⁷. Bien que le RAE affirme que l'adhésion à YUFE doit aider les enseignants-chercheurs à monter des projets de recherche européens, rien n'indique que quoi que ce soit ait été mis en place dans cette perspective. Certes, l'adhésion de l'USN à cette alliance en novembre 2022 est récente. Mais il importe que l'université assure le suivi de son engagement en son sein dans les années à venir et se dote pour cela des outils nécessaires. Les partenariats à l'international sont nombreux, mais encore peu hiérarchisés au niveau central⁸⁸. Toutefois, il existe une liste de 19 partenariats internationaux dits « structurants », mais dont l'effet réel n'est attesté par aucun élément de preuve⁸⁹. Par ailleurs, l'établissement affirme dans le RAE sa volonté de construire des partenariats internationaux forts, privilégiés, et le contrat de site fixe également cette priorité⁹⁰, en réponse à l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres. Mais ces engagements tardent à se concrétiser⁹¹. **Le comité encourage l'USN, sans abandonner la richesse de ses partenariats, à définir des cibles prioritaires à l'international, en se fondant en particulier sur la force des échanges en matière de recherche. Il l'encourage également à conduire des initiatives de recherche en mode projet, en les finançant pas l'entremise de réponses à des AAP internationaux compétitifs, avec des partenaires de référence.**

6 / Une politique de développement durable encore à déployer

Il existe une politique d'établissement dans le domaine de l'intégrité scientifique et de la science ouverte, qui s'est déployée et renforcée au cours de la période considérée dans cette évaluation : la nomination d'un référent à l'intégrité scientifique en 2018 ; la mise en place d'un comité d'éthique de la recherche en 2020, dont la composition, les missions, le fonctionnement et la feuille de route sont détaillés ; la nomination d'un référent déontologue pour l'ensemble de l'université. Des formations sur le sujet sont assurées au niveau doctoral, la charte du doctorant a été mise en place. L'établissement envisage de développer des formations similaires au niveau master⁹².

Par ailleurs, la politique de science ouverte a été développée, avec l'appui de la Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED) et de la Direction des bibliothèques universitaires (DBU) : adoption et diffusion de la charte de science ouverte en 2020, appartenance de l'USN au consortium ORCID depuis 2022, soutien au dépôt dans HAL incluant les métadonnées et les fichiers complets – ce qui a porté ses fruits avec le passage de 12 000 dépôts en 2017 à 35 000 en 2022, dont 9 000 fichiers complets –, participation

⁸⁶ Entretiens. Depuis les entretiens, la pré-sélection de 17 projets a eu lieu. On peut souligner que, parmi les projets présélectionnés, l'USN est partie prenante du projet DECRYPT et porteuse du projet HERMES.

⁸⁷ RAE, p. 4. Les axes principaux sont l'ouverture et inclusion, l'expérience étudiante, la formation innovante, les sciences avec et pour la société.

⁸⁸ 410 accords de partenariat, dont 244 en Europe (RAE, p. 6). On peut également lire, p. 8 : 375 universités partenaires, 244 accords internationaux (européens donc, probablement), dont 166 Erasmus.

⁸⁹ Annexe 2.1.3.1. Ces choix ne sont pas repris dans le RAE.

⁹⁰ Contrat de site 2019-2024, axe 1.3 : « la mise en place d'une stratégie partenariale à l'international à partir d'une cartographie de l'existant sera l'un des objectifs prioritaires du nouveau contrat ».

⁹¹ Évaluation Hcéres 2018, p. 12.

⁹² Entretiens.

aux ateliers de la donnée (et relance d'une candidature à la labellisation d'un atelier dans le cadre de Sorbonne Alliance), inscription des Presses de la Sorbonne Nouvelle dans le mouvement de la science ouverte. Toutes ces initiatives témoignent de l'engagement de l'université dans ce domaine et des avancées réalisées. De l'avis du comité, l'ensemble des unités de recherche gagnerait à y être plus fortement associées en vue d'une meilleure appropriation de cette politique.

Même si une politique de développement durable a commencé à être mise en place dès 2019 (recherche de la labellisation CIRSES pour 2024, guide des bonnes pratiques pour une recherche responsable discuté en commission recherche et établi par un copil DDRS en 2023, plan de réduction de l'empreinte carbone adopté en CA en décembre 2022). Cette politique reste insuffisamment développée.

Le comité recommande à l'USN d'associer plus largement les unités de recherche au déploiement de sa politique en matière de science ouverte et de développement durable.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

7 / Un modèle économique de la recherche pas établi et des outils de pilotage qui restent en gestation

De manière générale, en matière de politique de ressources, l'USN considère qu'elle a encore des efforts à accomplir, en menant notamment un travail analytique pluriannuel sur l'évolution anticipée de ses capacités d'autofinancement et de ses investissements. Le but est d'évaluer plus finement les marges de manœuvre de l'établissement. Elle affirme d'autre part, de manière insuffisamment précise, établir « une structuration claire du budget dédié à la recherche⁹³ », ce que ne confirment pas les données financières macro, fournies notamment lors de la présentation du budget initial 2022⁹⁴. En réalité, elle ne sait pas expliquer l'usage qu'elle fait, ni de sa SCSP (subvention pour charge de service public) dans le domaine de la recherche, ni des moyens spécifiques de la LPR (loi de programmation de la recherche). En ce qui concerne le suivi des contrats de recherche, l'USN reconnaît avoir en la matière des fragilités qui ont pu avoir des conséquences importantes : « En 2021, l'établissement a même dû rembourser à la Région Île-de-France une somme importante, faute d'avoir rendu compte à temps de son utilisation⁹⁵ ».

Un ensemble de décisions ont été prises pour corriger le problème. Il reste cependant à s'assurer, sur la durée, qu'elles sauront rectifier ces dysfonctionnements qui ont impacté la crédibilité scientifique de l'établissement. Quant à la répartition de la dotation aux laboratoires, elle a donné lieu à de nombreux débats en réunion des directeurs d'unités de recherche et à la CR en début de mandat (2019-2020), au moyen de simulations réalisées par la DiRVED. Finalement, à l'issue de ces échanges, l'attribution au prorata du nombre d'enseignants-chercheurs a été retenue, sans critère de performance. Ce constat confirme à nouveau, l'impuissance de l'USN à définir les axes prioritaires de sa politique de recherche et à attribuer en conséquence les moyens humains et financiers aux unités et composantes.

Ces lacunes dans la gestion et le pilotage de la recherche témoignent de la difficulté de l'USN à mener, dans ce domaine, une politique de ressources et de soutien à la hauteur à ce que l'on peut attendre d'un établissement bénéficiant d'un tel potentiel scientifique. Aussi, le comité recommande expressément à l'université de remédier à cette situation en adoptant une démarche plus ambitieuse reposant sur trois piliers : clarifier les perspectives et les axes prioritaires de sa politique de recherche ; établir les indicateurs pertinents permettant un diagnostic et un suivi de son activité scientifique ; arrêter de manière claire et durable, les modalités d'attribution des moyens humains et financiers aux diverses composantes de l'établissement.

⁹³ RAE, p. 24.

⁹⁴ Fichier « Sorbonne Nouvelle Documents financiers », Tableau 3, Budget initial 2022, p. 46. Cf. Référence 6.

⁹⁵ RAE, p. 25.

8 / Une politique de ressources et de soutien à la recherche encore embryonnaire et désordonnée

Le dialogue de gestion, qui est mis en place chaque année pour définir la projection pluriannuelle des dépenses et des ressources de l'USN, réunit les représentants des composantes et des services, ainsi que ceux de la DGS, de la DRH et de la gouvernance. Des dialogues de gestion sont organisés en amont annuellement avec les responsables des unités de recherche, mais pour autant l'université ne peut pas mener avec eux un pilotage prévisionnel et pluriannuel de leurs besoins et de leurs moyens. La question de la diversification des ressources n'est pas non plus abordée de manière caractérisée ni objectivée. La collaboration de l'USN avec l'INSHS, au travers de leurs huit UMR et le GIS IdA⁹⁶, se fait en l'absence d'un dialogue institutionnel avec cet institut, ce qui n'a pas permis de construire une politique commune assortie de moyens particuliers⁹⁷. **Le comité recommande à l'USN de remédier à l'absence de ces nécessaires dialogues, afin de pouvoir réellement construire sa politique de ressources.**

En ce qui concerne les moyens octroyés par les collectivités territoriales, l'établissement évoque plusieurs financements obtenus dans le cadre de différents AAP (140 k€ pour l'équipe LECEMO en 2022, 1,5 M€ pour un membre du CEAO en 2023-2025). L'université estime qu'elle pourrait davantage tirer parti des programmes scientifiques portés par la Région et, plus généralement, elle souhaite développer davantage d'actions financées avec les collectivités territoriales. Toutefois, ces justes aspirations méritent encore d'être traduites par la définition d'une stratégie, d'objectifs et de projections opérationnelles en direction de partenaires territoriaux ciblés. Le dialogue stratégique et de gestion avec l'État a permis, comme c'était le cas en 2023, de soutenir 30 initiatives dans les domaines de la science avec et pour la société, et de la science ouverte pour un montant total de 75 000 €. Comme évoqué ci-dessus, dans le cadre de Sorbonne Alliance, au printemps 2022, un appel à projets communs, doté de 60 000 €, a également permis d'accompagner huit projets scientifiques et de recruter en commun une ingénieure de recherche et pédagogique. Toutefois, le faible montant de cette dotation fragilise l'ambition portée par l'université. Enfin, parmi ses trois grandes orientations stratégiques, l'USN déclare vouloir développer son ouverture aux milieux socio-économiques. Elle peine toutefois à démontrer des résultats tangibles en la matière.

L'ensemble de ces initiatives éparses démontrent la persistance d'un manque de maturité à l'égard du financement de la recherche. Finalement, la question des financements régionaux, nationaux, européens et internationaux, y compris ceux du Plan France 2030, n'est pas clairement prise en compte par l'USN, cette dernière se contentant de constater les résultats obtenus en son sein, sans chercher à construire ni à soutenir une programmation à l'échelle de l'université. **Le comité invite donc l'université à soutenir davantage sa politique scientifique et à aider ses laboratoires à financer leur développement en s'appuyant sur une politique de veille en matière d'appels à projets, en tirant davantage profit de relations avec ses partenaires, et plus globalement en engageant une cartographie de l'ensemble des possibilités sur lesquelles elle pourrait compter.**

9 / Un soutien significatif aux chercheurs, mais une politique incitative hésitante et sans lignes directrices

L'USN n'appuie pas sa politique incitative sur des orientations structurantes claires, ni sur des critères de performance individuelle. Elle évoque cependant plusieurs initiatives. L'établissement apporte aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs un soutien à l'organisation de manifestations scientifiques, au moyen d'un dispositif clair et éprouvé, fondé sur trois niveaux de financement, sur l'appui à l'organisation matérielle et à la valorisation, ainsi que sur un budget annuel de 70 k€. Une décharge destinée aux porteurs de projets nationaux et internationaux a aussi été accordée⁹⁸. Un appel à projets pluridisciplinaires internes associant au moins deux équipes (UR ou UMR) de l'établissement et assorti d'un financement, a été lancé⁹⁹. Cet AAP a permis de

⁹⁶ « [...] un accord avec le GIS et le CNRS a été conclu, clarifiant la contribution de la Sorbonne Nouvelle à l'IdA, RAE, p. 8.

⁹⁷ Cf. entretiens.

⁹⁸ RAE, p. 24. La veille, l'aide au montage, la gestion et le suivi des projets, notamment des projets européens, sont assurés par le pôle d'appui au montage de projets de la DiRVED. Malgré cette organisation, des difficultés demeurent, du fait de problèmes individuels qu'ont connus certains des personnels de la DiRVED. Ces circonstances ont fortement pesé sur l'accompagnement et le suivi des projets de recherche, notamment ANR et IUF.

⁹⁹ Le montant n'est pas précisé dans le RAE.

sélectionner cinq projets transversaux pluriannuels. On note aussi l'existence de huit structures fédératives de recherche, sélectionnées en 2018 et dotées d'un budget total de 27 500 €. Elles ont permis d'impliquer des chercheurs de différentes équipes de l'USN et des partenaires extérieurs autour d'un thème commun. Mais, selon les rapporteurs en charge de leur suivi, « leur destin a cependant été inégal, certaines montrant des signes d'essoufflement à la suite du départ en retraite de leurs promoteurs¹⁰⁰ ». La Cité des écritures, au moyen de son premier AAP doté d'une enveloppe budgétaire de 45 000 €, a permis de retenir neuf projets sur les quinze présentés pour la première année. Enfin, l'université soutient des projets innovants par un autre AAP annuel, doté de 5000 €. Entre 2017 et 2020, il a bénéficié à 22 projets, avec toutefois des aides ne dépassant pas en moyenne les 1000 € ce qui reste là encore bien faible.

Pour le comité, il revient à l'USN d'analyser les résultats et les impacts produits par ces différentes initiatives afin de les ajuster, de mieux les objectiver, de préciser ses intentions en matière de soutien à la recherche et d'adapter le budget qu'elle lui consacre aux ambitions qu'elle porte.

10 / Une politique de recrutement intégrant insuffisamment les besoins de la recherche

Suivant les recommandations de la précédente évaluation, une cartographie des besoins d'emplois de la recherche a été réalisée, dans une perspective prospective prenant en compte la dynamique des laboratoires et les futurs départs à la retraite, afin de faciliter le dialogue avec les unités et de mieux préparer les campagnes d'emplois. C'est une action très positive, mais dont les effets tardent à se produire parce que, de l'aveu même des rédacteurs du RAE, les besoins des formations et souvent un principe de reconduction des maquettes existantes, continuent de déterminer le profilage des postes, ce qui ne permet pas de soutenir réellement la politique scientifique des unités.

En matière de recrutement, l'USN affirme qu'elle est « une université reconnue et attractive au niveau national et international dans ses champs disciplinaires¹⁰¹ ». Elle étaye cette conclusion à partir du nombre total de dossiers déposés pour concourir aux postes d'enseignants-chercheurs, en 2017 et 2022, avec une moyenne de 26,8 pour cette dernière année, considérant aussi que plus de 10 % de ces candidatures proviennent de collègues étrangers. Cependant, ces seuls chiffres ne permettent pas de caractériser ce qui fonde l'attractivité supposée de l'USN, le contexte francilien n'étant pas non plus étranger à ce bon résultat. Des indicateurs plus pertinents mériteraient d'être travaillés, comme l'adéquation des candidatures aux profils de postes par exemple. À propos des personnels du CNRS et de l'attractivité des huit UMR pour les chercheurs de cet ONR, l'établissement a renouvelé la convention qui le lie à cet organisme pour la période 2019-2024, en précisant le soutien individuel spécifique qu'elle apporte. Enfin, contrairement au CNRS, l'USN a refusé pour le moment la possibilité de demander des CPJ¹⁰².

Compte tenu de ces éléments, le comité recommande à l'USN de construire ses campagnes d'emploi en prenant réellement en compte les besoins et priorités de ses laboratoires en vue de soutenir la politique scientifique qu'elle entend mener.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

11 / Une politique d'innovation et de valorisation trop peu ambitieuse qui s'abrite, à tort, derrière les particularismes disciplinaires

L'USN a compris la nécessité de prendre en compte les recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, notamment en faisant de l'encouragement à l'innovation un objectif prioritaire de la politique scientifique de l'établissement, ainsi qu'en posant le développement de l'ouverture vers les milieux socio-

¹⁰⁰ RAE, p. 20.

¹⁰¹ RAE, p. 25.

¹⁰² CPJ : Chaire de Professeur Junior et RAE, p. 25.

économiques, comme un axe majeur autour duquel elle devait structurer ses actions au cours de la période 2019-2024.

Cependant, son partenariat avec la Société d'Accélération et de Transfert Technologique (SATT) Erganeo a pris fin en 2019 avec la sortie de l'établissement de la Comue USPC¹⁰³ et, depuis, l'USN a fait le choix de ne pas se lier de nouveau à une SATT, lui préférant une inscription comme membre du réseau CURIE, à partir de 2021. Le comité s'interroge sur les raisons ayant motivé ce choix (l'absence de bilan dans le cadre du partenariat avec la SATT Erganeo ne permettant pas de l'apprécier) et souhaite souligner qu'il n'y avait pas d'incompatibilité à ce que l'établissement adhère au réseau CURIE tout en se liant à une SATT (avec ou sans Sorbonne Alliance) ou en se rapprochant de CNRS Innovation, la filiale du CNRS en charge de la valorisation.

La spécialisation ALL-SHS de l'établissement est avancée pour justifier la faible activité de transfert¹⁰⁴, qu'il est cependant impossible de mesurer, faute de données de suivi dans ce domaine. Cette situation regrettable souligne surtout un désintérêt de l'USN pour l'activité de transfert au profit de la diffusion de la culture scientifique, mission plus accessible aux yeux des équipes en place. Or, des réussites concrètes sont mises en avant, comme la création de la start-up QATENT avec l'INRIA en 2020, issue des travaux du LPP¹⁰⁵, ou encore les deux logiciels (TestRank, 2018 et CORPUSIER, 2020) auxquels l'IRMECCEN¹⁰⁶ a contribué. En outre, le comité relève que des domaines transversaux innovants de la recherche en ALL-SHS, tels que les humanités numériques et les humanités médicales, se développent, leur proximité avec les sciences dures (par l'intermédiaire de l'intelligence artificielle et la santé notamment) pouvant faciliter le transfert technologique. **Le comité attire l'attention de l'université sur l'urgence du recrutement de spécialistes de la valorisation ou, à défaut, d'un partenariat dans ce domaine avec des organismes dont c'est le cœur de métier.**

12 / Une politique d'inscription de la science dans la société, à élever et structurer par une vision plus macro

L'USN énumère ses nombreux partenaires historiques prestigieux¹⁰⁷, sans pour autant détailler la nature plus profonde de ses liens avec eux. Elle affiche toutefois sa volonté de bénéficier de la nouvelle implantation offerte par le campus de Nation pour créer de nouvelles collaborations, ancrées dans le territoire. Des partenariats ont d'ores et déjà été mis en place avec les collectivités territoriales en matière d'innovation, mais cela reste du cas par cas (projet ERTI¹⁰⁸ avec la Région Île-de-France, projet Émergences¹⁰⁹, projets RaProChe¹¹⁰ et Orvig avec la Ville de Paris, contribution au projet de candidature de Saint-Denis pour être capitale européenne de la culture en 2028). Concernant le lien avec les entreprises, seuls cinq contrats doctoraux auraient été financés dans le cadre d'une convention CIFRE depuis 2017¹¹¹ et un financement européen soutenu par la fondation Volkswagen a été accordé en 2022 à un chercheur de l'Institut de recherche sur le cinéma et l'audiovisuel (IRCAV). Si le comité note positivement l'obtention du renouvellement de l'agrément CIR (crédit d'impôt recherche), ainsi que le nouvel agrément CCo (crédit d'impôt de collaboration de recherche) dans le but de dynamiser les relations université-entreprises, il souligne la faiblesse des actions dans ce domaine au regard du

¹⁰³ Sorbonne Nouvelle Environnement Recherche, p. 3.

¹⁰⁴ RAE, p. 29 « Du fait de sa spécialisation en ALL-SHS, l'établissement compte en réalité peu d'activités de transferts à proprement parler » et RAE, p. 27 « Par ailleurs, dans les disciplines couvertes par la Sorbonne Nouvelle, l'impact socio-économique des recherches est moins directement quantifiable que dans d'autres disciplines ».

¹⁰⁵ LPP ; laboratoire de phonétique et de phonologie, RAE, p. 29.

¹⁰⁶ Institut de Recherche Médias, Cultures, Communication et Numérique.

¹⁰⁷ RAE, p. 22 « l'Institut national de l'audiovisuel, le CNC, le Forum des images, le festival d'Avignon, la Comédie-Française, l'Institut national d'histoire de l'art ou encore la Bibliothèque universitaire des langues et civilisations ».

¹⁰⁸ projet ERTI : L'objectif scientifique du projet ERTI est de faire travailler ensemble une variété de disciplines et d'acteurs de terrain en Île-de-France en vue de produire une connaissance globale sur les pratiques et les discours de rupture ; et RAE, p.22 « Un enseignant-chercheur du Centre des études arabes et orientales (CEAO) a, lui, obtenu un financement d'1,5 M€ sur trois ans de la région Île-de-France au titre d'une Question d'intérêt majeur de la région, avec un projet portant sur l'Islam en Île-de-France, qui couvrira la période 2023-25. Il prend la suite d'un autre projet Domaine d'intérêt majeur (DIM) porté par la même équipe et géré à l'ENS ».

¹⁰⁹ L'équipe Les cultures de l'Europe méditerranéenne occidentale (LECEMO) a bénéficié en 2022 d'un financement de 140 000 €, dans le cadre du programme Émergences (Le dispositif Émergence(s) fait l'objet d'un appel à projets annuel qui permet de favoriser la création et le développement de nouvelles équipes de recherche sur le territoire parisien. Ouvert à toutes les disciplines, il s'adresse à des chercheurs ayant soutenu leur thèse depuis moins de dix ans.

¹¹⁰ Le projet RaProChe est une recherche-action-formation débutée en septembre 2019 entre des chercheurs du Labex EFL et du réseau fédératif MELangE (Mise en réseau des Études sur le Langage de l'Enfant), spécialistes d'acquisition du langage, et des professionnelles d'établissements d'accueil du jeune enfant situés à Paris.

¹¹¹ Sorbonne Nouvelle Environnement Recherche, p. 3.

potentiel scientifique de l'établissement. Par ailleurs, l'USN avance sur son deuxième axe stratégique¹¹² en cherchant à s'emparer des enjeux liés à la Science avec et pour la société (SAPS). Elle a nommé un vice-président en charge du dossier « Science Ouverte » en septembre 2023. **Le comité ne peut qu'encourager ces résolutions.**

Cependant, bien que le lien entre science et société soit pertinent dans tous les exemples cités, le comité peine à percevoir dans quelle évolution globale ces différents partenariats s'inscrivent. Les relations avec le monde socio-économique sont le fruit d'initiatives individuelles, y compris en ce qui concerne les liens avec les maisons d'édition : enseignants-chercheurs dirigeant des collections, participant à des traductions d'ouvrage. **Pour le comité, ces initiatives mériteraient d'être structurées et pilotées par une vision stratégique d'ensemble cohérente, pour embrasser toutes les possibilités de partenariats, les pérenniser et en insuffler de nouveaux. Cette prise de hauteur permettrait à l'USN d'avoir une meilleure vision de la façon dont elle interagit avec l'écosystème socio-économique.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

13 / Une mission de valorisation à deux têtes, aux contours RH mal définis et insuffisamment prescriptive

Selon l'organigramme de l'USN, la valorisation se retrouve tout à la fois portée par la Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED) et par la Direction de la communication, de la valorisation et des partenariats (DCVP), dont les rôles et les périmètres sont en cours de clarification. Dans les faits, ni l'une ni l'autre des directions ne s'est approprié le sujet, probablement par manque de compétences spécialisées dans ce domaine.

Le RAE informe du fait qu'une enquête visant à mieux connaître les compétences des enseignants-chercheurs a été lancée en novembre 2021 par la DIRVED. Bien que louant cette volonté affichée d'une co-construction avec les équipes, **le comité attire une nouvelle fois l'attention de l'établissement sur l'urgence à adopter une vision, une stratégie et un modèle de gouvernance en matière de valorisation. La politique dans ce domaine ne peut reposer uniquement sur les initiatives personnelles, mais doit être accompagnée de lignes directrices claires donnant un cadre et des outils aux enseignants-chercheurs.**

14 / Une politique qui amalgame valorisation par la médiation scientifique et valorisation par le transfert technologique

Les activités de valorisation de l'université sont pour l'essentiel mises en œuvre au profit de missions de communication, pour lesquelles l'USN s'avère plutôt performante. Depuis 2018, l'établissement réalise et met à disposition sur son site web des contenus valorisant les interventions des enseignants-chercheurs dans les médias, et accompagne financièrement et matériellement l'organisation de manifestations scientifiques¹¹³.

La transformation, au printemps 2020, de l'appellation de l'Université « Paris 3 -Sorbonne Nouvelle » en « Université Sorbonne Nouvelle » et la construction de son identité visuelle autour de la devise « université des cultures » constituent une marque institutionnelle qui nécessite d'être valorisée à différents titres. La saisine de l'APIE (Mission Appui pour le Patrimoine Immatériel de l'État) est évoquée par l'USN dans le cadre de sa stratégie de gestion active du patrimoine pour l'actualisation de son offre de location d'espaces, mais elle mériterait aussi d'être engagée pour la valorisation de sa marque, d'autant que l'établissement se dit pleinement conscient des enjeux financiers inhérents à la valorisation.

¹¹² Sorbonne Nouvelle Orientations axes stratégiques, pp. 2-3 : Le deuxième axe stratégique de l'établissement est l'affirmation de son inscription dans son territoire comme université responsable.

¹¹³ RAE, p. 26, jusqu'à une centaine par an.

Le comité recommande à l'USN de poursuivre sa démarche de médiation scientifique¹¹⁴, mais aussi – comme elle l'indique elle-même – de s'engager plus avant dans des actions de transfert vers le monde socio-économique à partir des travaux de recherche de ses membres.

¹¹⁴ L'USN n'a pas été en mesure de répondre aux premiers appels à projets nationaux SAPS durant la période de référence, mais entend s'y employer à l'avenir. Cf. RAE p. 26 et entretiens.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Un potentiel de recherche de haut niveau, qui bénéficie à l'image de l'université.
- Une DIRVED efficace, investie, au service des chercheurs.
- Des partenariats académiques anciens, solides et diversifiés dans le champ des études culturelles.
- Une prise en compte précoce de la science ouverte et un engagement net dans ce domaine.

b) Faiblesses

- Un éparpillement des forces scientifiques et des structures de recherche.
- Un manque de pilotage stratégique global de la recherche, en l'absence de données fiables et d'indicateurs adaptés permettant l'évaluation et le suivi de l'activité,
- Des partenariats trop peu structurés et manquant de lignes directrices.
- Une faible implication dans des projets collaboratifs de recherche nationaux, européens et internationaux.
- Une action de valorisation avec le monde socio-économique quasi inexistante.

c) Recommandations

- Afficher une vision stratégique globale et plus collective de la politique scientifique, en s'appuyant sur une analyse précise du positionnement de l'université, à partir d'indicateurs fiables.
- Mieux définir les axes prioritaires de la recherche, assortis d'une programmation pluriannuelle, et mieux les partager avec la communauté.
- Structurer les forces de recherche, en vue de déployer toutes leurs potentialités.
- Poursuivre le développement de Sorbonne Alliance et clarifier le périmètre, les objectifs et les contributions prioritaires des partenariats de recherche noués au sein du campus Condorcet.
- Structurer des partenariats internationaux en recherche, en définissant des priorités.
- Engager plus avant la valorisation socio-économique de la recherche en clarifiant les responsabilités et en faisant définitivement le choix, soit de l'externalisation, soit de la professionnalisation de la fonction.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. «L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.»

1 / Une offre de formation cohérente, mais une ouverture trop timide à Sorbonne Alliance

L'offre de formation (OF) de l'USN se caractérise par une spécialisation en ALL-SHS et par une cohérence disciplinaire affirmée, notamment en 1^{er} et 2^e cycles¹¹⁵. Elle propose neuf mentions de licence, quatre licences Professionnelles (LP) et 17 mentions de master. Depuis 2022, les filières de formation sont majoritairement regroupées sur le nouveau site de Nation, qui abrite les trois UFR de l'université (Arts et médias ; Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères ; Littérature, linguistique, et didactique) et les filières d'une École supérieure, l'ESIT¹¹⁶, tandis que le site du campus Condorcet continue d'accueillir celles de l'IHEAL¹¹⁷. Ce regroupement propice à l'ouverture disciplinaire **répond favorablement au risque de « repli disciplinaire » lié à la dispersion de l'offre sur plusieurs sites, identifié par le rapport du Hcéres de 2018 comme une potentielle faiblesse**. En 3^e cycle, les étudiants se répartissent entre cinq Écoles doctorales, toutes spécialisées en ALL-SHS¹¹⁸ et regroupées à la Maison de la Recherche (MDR), sur le site du quartier Latin. Son inscription récente dans Sorbonne Alliance a offert à l'USN la possibilité d'enrichir et de diversifier son offre en l'ouvrant davantage aux SHS. À titre d'exemple, l'établissement s'est saisi de la recommandation du Hcéres (2018) en co-accréditant deux mentions de licence avec Paris 1 Panthéon-Sorbonne, qui ouvraient l'offre vers la philosophie et l'histoire. Quant aux masters, ils n'ont pas été concernés par cette tentative d'ouverture, qui reste ténue. Le partenariat avec l'Inalco, qui se traduit par trois co-accréditations en master, est cohérent avec la forte spécialisation en langues de l'Université Sorbonne Nouvelle. Il constitue un élément de poids dans la réflexion sur la politique de site.

2 / Des parcours bien articulés, mais une structuration déconnectée de l'analyse des données internes

Les formations du 1^{er} cycle sont structurées en trois grands blocs : enseignements disciplinaires (majeures), enseignements de spécialisation ou d'ouverture disciplinaire (mineures) et enseignements transversaux (langues vivantes, numérique, options...). Le rapport du Hcéres sur l'évaluation des cycles 1 et 2 de formation conclut à la pertinence et à la cohérence de l'architecture globale de l'offre de formation, notamment en ce qui concerne l'articulation entre la licence et le master¹¹⁹. L'articulation d'un cycle de formation à l'autre est élaborée selon une logique de spécialisation, de la licence au doctorat. Parallèlement, des passerelles sont proposées en licence permettant d'intégrer l'IHEAL et l'ESIT¹²⁰. **Cette structuration est jugée très positive par le comité.**

Le RAE met en avant la multiplication déjà ancienne des combinaisons majeures/mineures en licence comme un élément fort de développement de l'interdisciplinarité. Il reconnaît l'échec partiel de ce dispositif en ce qui

¹¹⁵ Le document Hcéres-Évaluation intégrée USN-synthèse DEF 2024, p. 13 et *passim* relève la cohérence de l'offre.

¹¹⁶ École supérieure d'interprètes et de traducteurs qui abrite quatre Masters et deux DU.

¹¹⁷ IHEAL : Institut des Hautes Études de l'Amérique latine, qui abrite cinq formations : une L3, trois parcours de master dont un master international, et un DU à distance.

¹¹⁸ Arts et Médias (ED 267) ; Littérature française et comparée (ED 120) ; Mondes anglophone, germanophone, indien, iranien et Études européennes (ED 625) ; Europe latine-Amérique latine (ED 122) ; Sciences du langage (ED 622).

¹¹⁹ Synthèse Hcéres - Évaluation intégrée des formations p. 13.

¹²⁰ RAE p. 32 et entretiens.

concerne l'attractivité des formations, mais le choix de réduire les 80 combinaisons offertes ne s'appuie pas sur un bilan circonstancié prenant en compte tous les paramètres (inscriptions, réussite, réorientations)¹²¹.

Le comité invite l'USN à prendre en compte ces paramètres dans la réflexion sur l'attractivité de l'offre de formation.

Bien que l'établissement ne se soit engagé que récemment dans une politique de développement durable, il a déjà mené une action forte d'intégration de ces enjeux par la création, d'une UE transversale s'appuyant sur des travaux de recherche. Le RAE¹²² fait état d'une généralisation de ces enseignements sous la forme d'un module obligatoire en Licence 2 dans la nouvelle offre. **Le comité salue la réflexion menée et l'engagement qui en résulte.**

3 / Une formation à et par la recherche bien construite

La formation à la recherche est reconnue comme de très haut niveau dans plusieurs mentions¹²³. Elle est renforcée, dès le premier cycle, par le biais d'UE d'initiation à la recherche. Elle est particulièrement développée en 3^e année de certaines mentions de licence (*licences Sciences du langage, Lettres, Cinéma et audiovisuel* et parcours *Médiation culturelle*), qui jouent un rôle d'émulation auprès des autres licences. L'obligation faite à tout enseignant (PU compris), d'enseigner en licence est un facteur important de soutien à cette politique. La recherche est présente en 2^e cycle, où tous les masters lui sont adossés, ce que souligne le rapport d'évaluation du 2^e cycle qui fait état d'une formation à et par la recherche globalement très riche et variée. L'articulation entre master et doctorat est toutefois inégale selon les formations. Elle peut prendre la forme d'un lien étroit entre master et UR (Sciences du langage) ou celle d'une ouverture de séminaires doctoraux aux étudiants de master¹²⁴.

La formation doctorale est solidement construite. Elle s'appuie sur un ensemble de 150 heures annuelles attribuées à chaque ED, auxquelles s'ajoutent des modules transversaux, dont un module sur l'éthique et l'intégrité scientifique.

Cette formation est toutefois pénalisée par l'absence de rôle stratégique du collège doctoral et un manque de moyens administratifs¹²⁵. **En l'absence d'école universitaire de recherche (EUR), l'établissement est invité à formaliser ses orientations stratégiques en matière de formation doctorale.**

4 / Un développement positif, mais insuffisant de la professionnalisation des formations

Le précédent rapport du Hcéres recommandait un renforcement de la professionnalisation sur le modèle des masters en apprentissage. L'USN a fait des efforts **que le comité juge positifs.**

Une activité de conseil interne a été développée par recours à des enseignants spécialisés et l'encadrement pédagogique a été renforcé par l'affectation de 2 ETPT en 2021 pour soutenir le développement de l'alternance. Cette politique a conduit à l'augmentation de 10 à 18 des formations en alternance¹²⁶. Tous les parcours comportent au moins une UE de préparation à l'insertion professionnelle¹²⁷. Les stages ont, en outre, été développés à tous les niveaux, mais, bien qu'obligatoires en master, ils restent optionnels dans la plupart des licences (hors licences LEA, Informations-Communication et Médiation culturelle). Les résultats de cette politique restent modestes. Une hétérogénéité subsiste par ailleurs dans ce domaine au sein des deux cycles, notamment en matière d'obligation de stage en licence ou même en master, de crédits ECTS dans les UE professionnalisantes et de pourcentage d'heures assurées par des professionnels.

¹²¹ RAE p. 33 et rapport évaluation 1^{er} cycle, p. 6.

¹²² RAE p. 33 confirmé par les entretiens.

¹²³ Hcéres - rapport d'évaluation 3^e cycle p. 8.

¹²⁴ Hcéres - rapport d'évaluation 3^e cycle p. 7.

¹²⁵ Entretiens ; Hcéres - rapport d'évaluation 3^e cycle p. 8.

¹²⁶ Documents financiers - LOB 2021.

¹²⁷ Hcéres - Rapport d'évaluation 1^{er} cycle 2024, p. 6.

Aussi, le comité encourage-t-il l'établissement à poursuivre et à renforcer la politique de professionnalisation en développant l'obligation de stage en licence (notamment dans les mentions Arts, Cinéma et audiovisuel, Études théâtrales, Lettres) **et en travaillant à une harmonisation pédagogique des enseignements consacrés à la professionnalisation.**

5 / Une internationalisation des formations en quête de pilotage

L'internationalisation des formations a montré une grande résilience pendant une période marquée par la crise sanitaire et par un changement de partenariat universitaire. Un des objectifs du contrat entre le CNRS et l'USN pour la période 2019-2024 était le renforcement de l'ensemble du domaine des études américaines. Après la perte des accords dans le domaine aréal américain conclus au sein de la Comue USPC, l'USN a dû les reconstruire¹²⁸. L'Erasmus Mundus LAGLOBE renforce les études latino-américaines. La Colombie est un partenaire privilégié : deux diplomations conjointes ont été signées, et le lancement en 2020 d'un MOOC en collaboration avec une université colombienne développe également les formations non traditionnelles, hors du cadre L et M¹²⁹. Par ailleurs, l'augmentation de l'offre de placement en *teaching assistant* dans des universités nord-américaines a renforcé les études de langue anglaise.

En dehors de ce cadre d'actions louables, mais focalisées sur un seul continent, la stratégie internationale reste faible, sans doute touchée par le changement de vice-présidence en 2021. En particulier la mobilité étudiante entrante et sortante reste asymétrique avec une mobilité sortante trop faible au niveau L notamment et est sous-exploitée en dépit des structures de soutien qui existent¹³⁰. Notamment, l'absence d'engouement pour la mobilité sortante est ressortie des entretiens¹³¹. **Le comité prend note des initiatives prises depuis 2023 et encourage la présidence actuelle à développer une stratégie de la mobilité en harmonie avec les formations de l'USN.**

6 / Une politique de documentation trop fragile, qu'il est urgent de renforcer

L'USN n'a pas encore de politique globale de la documentation, ni d'équipe affectée à cette mission. Cette situation peu habituelle dans les établissements universitaires à fortes composantes ALL et SHS est une fragilité de l'Université Sorbonne Nouvelle. Pour autant, une charte de la politique documentaire datant de 2014 est publiée sur le site web, mais le plan de développement des collections est apparemment en devenir¹³². La nouvelle bibliothèque d'USN, ouverte en 2022, regroupe dix bibliothèques spécialisées, dont une bibliothèque en études québécoises (Gaston Miron¹³³) et une théâtrethèque (Gaston Baty¹³⁴). Lors de la période 2018-2023, on ne note pas d'inflexions notables de la politique documentaire, ni de son pilotage, sans doute dans l'attente de l'implantation sur le nouveau campus de Nation. La charte de 2014 assure que les collections en langue étrangère étaient prioritaires et un effort particulier est consenti pour développer ces fonds¹³⁵. Le site web actuel évoque l'importante Cinémathèque Centrale de l'enseignement public (intégrée à l'USN depuis 2010), et une campagne de numérisation des films est toujours en cours (depuis 2012), avec accès en ligne depuis 2022 pour une partie de la collection sur BSNNum.

Au vu de telles ressources, **le comité recommande à l'USN de développer davantage sa politique d'accès au bénéfice des étudiants, en cohérence avec les formations sur les pratiques documentaires et l'initiation à la recherche qui existent en 1^{er} et 2^e cycle.**

¹²⁸ Entretiens.

¹²⁹ Il s'agit d'un programme d'initiation à la recherche dans différentes disciplines. RAE, p.8.

¹³⁰ Pour le 1^{er} cycle : 1,80 %, 1,99 % et 2,67 % (années 2019-20, 2020-21 et 2021-22), pour le 2^e cycle : 2,76 %, 1,46 et 3,6 % (pour les mêmes années).

¹³¹ Rapport Hcéres 2^e cycle, p. 13. Entretiens.

¹³² <https://www.dbu.univ-paris3.fr/collections-bsn/politique-documentaire>.

¹³³ Bibliothèque de la Délégation générale du Québec en dépôt à la BSN par convention depuis 2012, est le fonds de littératures, cultures et sciences humaines le plus important qui existe hors Québec.

¹³⁴ Le plus important fonds universitaire français consacré au spectacle vivant, est ouverte aux chercheurs et aux professionnels en arts du spectacle.

¹³⁵ Charte de politique documentaire (2014), p. 1.

Le comité recommande également que l'USN se dote au plus vite, d'une politique de documentation solide et ambitieuse, sur des bases institutionnelles plus larges que des groupes ou projets de recherche, en donnant la priorité à certaines collections rares et en développant une offre diversifiée et attentive aux besoins de tous les usagers.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

7 / Un développement de l'organisation pédagogique des formations freiné par l'absence de pilotage politique

Le travail de mise en cohérence de l'organisation pédagogique en 1^{er} et 2^e cycles est mené avec efficacité par la Vice-présidence CFVU et par la CFVU.

L'organisation pédagogique se limite toutefois à une approche structurelle, qui peine à prendre en compte l'amélioration continue des formations, l'insertion professionnelle et les compétences attendues. Ainsi, l'approche par compétences n'a pas été mise en place, malgré la volonté politique affichée dans le RAE, sauf dans deux mentions de master, Information communication et Humanités numériques. À la résistance des enseignants, informés par la diffusion d'un « guide APC » resté lettre morte, s'ajoute une absence de compétences techniques¹³⁶. La mention dans le RAE d'une approche Programme majoritaire¹³⁷ fondée sur une adaptation concrète de la pédagogie aux apprentissages visés, n'a pas pu être confirmée lors de la visite.

La valorisation des compétences est en revanche prise en compte par l'accès à un e-Portfolio (sur le modèle d'un *European Skills passport*) qui invite l'étudiant à une démarche active de présentation des compétences acquises. L'établissement ne produit pas de chiffres permettant une évaluation de l'action (nombre d'étudiants concernés, évaluation par les étudiants de l'efficacité du dispositif).

Un travail d'appropriation des orientations politiques définies en ce domaine est à mener auprès des composantes et des enseignants. Le comité invite également l'USN à mobiliser les services de la DEUV pour déployer l'APC.

8 / Une politique incitative efficiente et volontariste en matière d'innovation pédagogique

Au cours de la période évaluée, l'USN a développé avec volontarisme l'innovation pédagogique en se dotant d'une structure administrative, le bureau APP (Aide à la pédagogie et aux projets), composé de trois ingénieurs pédagogiques. Une politique incitative détaillée dans le RAE a été menée par le biais de labellisations internes, consistant en un forfait horaire associé à un cahier des charges : un label « présentiel augmenté », inclus dans le label plus large « enseignement inclusif », invite à l'hybridation (300 UE environ ont été concernées)¹³⁸ ; quant au label « enseignement réflexif », il constitue le levier d'un processus devant conduire à une transformation pédagogique. **Un bilan qualitatif permettrait, selon le comité, d'évaluer l'impact du dispositif sur la pédagogie.** Les nouveaux espaces d'apprentissage du campus de Nation offrent par ailleurs de riches possibilités de mise en situation et de diversification des pratiques pédagogiques : studios de pratique, salles de spectacle modulables, salle de pratique muséale, par exemple¹³⁹.

Conformément aux recommandations du précédent rapport du Hcéres, l'USN, dont l'offre à distance était déjà riche, a développé l'EAD¹⁴⁰ en créant trois nouveaux diplômes à distance pendant la période évaluée (une licence, un master, un DU). L'établissement compte aujourd'hui une vingtaine de licences et huit masters à distance. L'acquisition du logiciel de classe virtuelle Classilio a favorisé ce développement¹⁴¹. L'initiative entérinée lors de la rentrée 2020-2021 était de décupler l'usage déjà existant de *Google Workspace Education Fundamentals* accompagné d'un soutien pédagogique de « pairs accompagnateurs » au sein de l'USN¹⁴². Il faut également prendre en compte les problèmes techniques survenus lors de l'arrivée au campus de Nation en 2022¹⁴³.

¹³⁶ RAE p. 38 et entretiens.

¹³⁷ RAE p. 38 « L'élaboration des diplômes est fondée en grande partie sur une approche Programme ».

¹³⁸ Annexe RAE 3.2.2.1c ; entretiens.

¹³⁹ Visite des locaux.

¹⁴⁰ Enseignement à distance.

¹⁴¹ LOB 2021 - Dialogue de gestion.

¹⁴² Rapport d'activité 2019-2020, pp. 5, 27.

¹⁴³ RAE, p. 4 ; « ... tensions, accentuées par les contraintes d'espaces sur le nouveau campus, qui ont obligé, à la rentrée 2022, à adapter dans l'urgence l'organisation et les modalités d'enseignement ».

Ces défaillances, auxquelles l'USN est invité à remédier, suscitent une frustration en son sein, en particulier pour le recours au distanciel en mode synchrone. **Le comité invite l'établissement à améliorer les outils mis à disposition des enseignants et des étudiants, à renforcer le soutien technique et à mieux reconnaître l'investissement des personnels dans l'enseignement en distanciel.**

9 / Un niveau encore trop faible de mobilités sortantes, malgré une adaptation de l'offre de formation à l'international

L'adaptation de l'offre de formation aux mobilités sortantes est importante en master, mais partielle en licence. Si l'USN a effectivement répondu positivement aux recommandations du précédent rapport du Hcéres en développant la formation en langues et en préparant la mobilité internationale par une UE spécifique en anglais et en espagnol, la part de cette formation est encore faible dans certaines mentions (Arts et Sciences du langage notamment)¹⁴⁴. Malgré l'existence de mesures de renforcement systématique des enseignements et de l'acquisition de compétences en langues¹⁴⁵, la mobilité sortante est plutôt faible en licence et en master¹⁴⁶, mais bonne en doctorat¹⁴⁷. En ce qui concerne l'adaptation aux mobilités entrantes, dont le volume est satisfaisant pour les trois cycles, des enseignements en langue étrangère sont dispensés dans les mentions LEA, LLCER et Info-com, mais sont peu expérimentés dans d'autres mentions. En 3^e cycle, des modules de formations spécifiques destinés aux étudiants internationaux sont jugés nécessaires¹⁴⁸. La création de la double licence Allemand-Histoire co-accréditée avec l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne constitue, de ce point de vue, une initiative à saluer.

En conclusion, le déséquilibre entre mobilités entrantes et sortantes, étonnant au regard de la dimension internationale reconnue de l'USN, appelle une analyse de l'établissement afin de mener une remédiation.

10 / Un développement insuffisant de la FTLV, malgré un effort sensible d'ouverture des formations à l'alternance

Des efforts ont été entrepris dans le domaine de la FTLV¹⁴⁹ : passage à l'alternance de deux formations en 1^{er} cycle et d'autant en 2^e cycle, mise en place de l'apprentissage dans plusieurs parcours de M2. Toutefois, plusieurs points de vigilance subsistent. Si l'établissement suit attentivement le développement et l'accompagnement des formations en alternance¹⁵⁰, l'augmentation du nombre de ces formations, passé de 10 à 18 au cours de la période évaluée, reste modeste. La plupart des formations en alternance sont des masters, parmi lesquels on relève quelques réussites originales comme le master Industries culturelles, parcours Design : modes et industries créatives, qui bénéficie du soutien des industries créatives et du luxe. Malgré les liens forts développés avec les réseaux entrepreneuriaux sur lesquels s'appuient ces formations, le passage aux licences professionnelles n'a pas été réalisé entre 2018 et 2022 : deux formations seulement du 1^{er} cycle sont concernées, alors qu'il existe un potentiel d'ouverture bien identifié, comme en LEA.

Plusieurs chantiers ont été délaissés, comme la VAE ou la reprise d'études (les VAE étaient au nombre de 16 en 2022-2023)¹⁵¹. Comme le reconnaît le RAE, la reprise d'études est un point d'attention de la formation continue. Le nombre de stagiaires est en diminution (de 100 à 54 entre 2019-2020 et 2021-2022), mais l'université a engagé en 2023 des actions de formation et de sensibilisation susceptibles de faire évoluer positivement la situation.

Le comité invite l'établissement à poursuivre son effort en matière d'alternance et à développer des stages ou des formations courtes en formation continue destinées, par exemple, aux milieux culturels d'ores et déjà identifiés par l'établissement comme de potentiels publics.

¹⁴⁴ RAE p.39 sur les langues ; Hcéres - bilan formations 1^{er} cycle p. 13.

¹⁴⁵ Tout diplôme de licence et de master comporte, un enseignement de langue étrangère ; la certification en anglais est largement proposée, depuis 2022 aux étudiants de L3 - *LanguageCert Test of English* (LTE) ; plusieurs autres types de certifications sont organisées en interne à divers niveaux par le bureau des enseignements transversaux. RAE, p. 39.

¹⁴⁶ Par exemple pour l'année 2021-22 : 3 % en licence Arts, 2,09 % en licence études théâtrales et 3,7 % en licence LEA (rapport DEF 1^{er} cycle, p.12) et 2 à 5 % dans le master littérature générale et comparée et dans le master lettres, 5 étudiants en mobilité sortante en master didactique des langues et 25 étudiants soit 4,5 % en master LLCER (rapport DEF 2^e cycle, p.13).

¹⁴⁷ Voir données ciblées par formation – Hcéres Bilans 1^{er}, 2^e et 3^e cycle.

¹⁴⁸ Hcéres - bilan formations 1^{er} cycle p.13 ; 2^e cycle p. 12 ; 3^e cycle, p.10.

¹⁴⁹ Objectif 2 de l'Axe 2 du contrat 2019-2024.

¹⁵⁰ LOB 2021 - enquête de la DEVU - Direction des études et de la vie universitaire.

¹⁵¹ Entretien.

Référence 15. «L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.»

11 / Une absence d'action concernant la baisse préoccupante d'attractivité de l'établissement

L'établissement comptait, en 2021-2022, 16 019 étudiants, dont 30 % d'étudiants internationaux¹⁵². Le RAE dénombre, en 2023, 15 248 étudiants inscrits, dont 33 % d'étudiants internationaux. La baisse des effectifs étudiants, continue depuis 2012-2013, faisait l'objet d'une remarque du rapport du Hcéres en 2018¹⁵³ qui regrettait l'absence d'analyse approfondie de cette évolution. Au cours de la période évaluée, l'OVE de l'établissement a produit des données hors doctorat, qui sont prises en compte¹⁵⁴. Le comité remarque toutefois qu'en matière de pilotage, il n'existe aucune analyse interne fine qui soit déclinée au niveau des formations et appliquée à la construction de l'offre. Le refus d'augmenter les capacités d'accueil à l'USN sur Parcoursup a aggravé le déclin¹⁵⁵. L'établissement avance¹⁵⁶ les arguments justifiés de la crise de la Covid-19 et de la mise en place des droits différenciés, qui a entraîné la baisse du nombre d'étudiants internationaux (pourtant stable à 33 % du total en 2018 comme en 2023). Mais la perte d'attractivité dans certaines formations de master¹⁵⁷ (Études européennes et internationales-EEI, Sciences du langage) n'a pas conduit à une réorientation de l'offre en dehors de la suppression du parcours Mondes germanophones de la mention EEI. La baisse importante du nombre de doctorants¹⁵⁸, au nombre de 723 en 2023 contre 937 en 2018, n'est pas non plus un sujet d'interrogation.

Bien que la répartition des différentes filières entre des composantes aux champs disciplinaires clairement identifiables soit, en principe, favorable à une compréhensibilité globale de l'offre, **la lisibilité de plusieurs formations reste défailante**. C'est notamment le cas dans le domaine des langues (hors LEA) et pour la mention Lettres et Humanités¹⁵⁹.

Le comité recommande fortement à l'USN de prendre en compte avec sérieux la baisse préoccupante de l'attractivité de ses formations, de définir une politique et un pilotage adaptés à cette situation et de mettre en place un plan d'action fondé sur un partage de données fiables avec l'ensemble des responsables de formations et d'écoles doctorales.

12 / Des occasions manquées pour relancer l'attractivité de l'université

Le déclin des recrutements à tous les niveaux (licence, master, doctorat) doit être analysé dans sa dimension nationale, mais aussi internationale. Pourtant, les partenaires et étudiants internationaux soulignent la qualité de la recherche au sein de l'USN, ainsi que les possibilités que représentent Paris *intra-muros* pour les étudiants, un sentiment auquel font écho les enseignants-chercheurs.

L'attractivité d'USN dépend fortement de son offre culturelle parisienne, sous tous ses aspects : billetterie, formations, insertion professionnelle. Cette offre est perçue comme une force par les étudiants autant que par le personnel. L'implantation du campus de Nation est également un atout pour l'international, très apprécié par les étudiants en mobilité, ainsi que par le personnel. Le service de la Direction des affaires internationales

¹⁵² Chiffres Hcéres, Évaluation intégrée USN - formations 1^{er}/2^e et 3^e cycles. Le rapport Hcéres 2018 p. 13 dénombrait 16 265 étudiants en 2016-2017 dont 21, 3 % d'étudiants internationaux, soit 3500.

¹⁵³ P. 13.

¹⁵⁴ Document OVE « évolution des IA premières des étudiants inscrits en doctorat et des soutenances »; annexe OVE au RAE 3.3.1.2 : évolution des effectifs 2014-2022.

¹⁵⁵ Cf. entretiens.

¹⁵⁶ RAE, p. 41 et entretiens.

¹⁵⁷ Identifiées par le rapport formations Hcéres.

¹⁵⁸ Rapport d'évaluation du Hcéres sur les cycles de formation et données OVE 2023-2024.

¹⁵⁹ Rapport d'évaluation du Hcéres sur les cycles de formation, p. 20 et entretiens.

(DAI) a été positionné sur le site de Censier jusqu'en 2022, puis dans les locaux de la Sorbonne depuis le déménagement de l'USN à Nation, mais les délégations sont orientées vers le campus de Nation.

Le RAE évoque des atouts, tels que la renommée des enseignants-chercheurs, et les nombreux partenariats culturels. On doit également considérer d'autres moteurs de l'attractivité évoqués lors des entretiens comme la politique d'inclusion menée par l'université, surtout en direction des étudiants en situation de handicap. Les classements internationaux peuvent également être des facteurs positifs à mettre en avant. Or, les rapports d'évaluation des cycles de formation et les classements QS montrent une baisse de la position d'USN : alors que l'établissement était classé en 2020 à la 71^e place pour les langues vivantes et à la 1^{re} en France, il figure à la 215^e place mondiale en 2023¹⁶⁰. Cette chute marquante, sans doute liée à la sortie de la Comue, requiert de toute évidence une analyse explicite. Enfin, le positionnement académique de l'université tient aussi à son identité visuelle et à la qualité de ses infrastructures, point aveugle dans le RAE, mais important pour les acteurs internes, autant que pour les partenaires et étudiants externes.

Le comité recommande à l'USN d'effectuer un travail solide d'analyse du recrutement des étudiants, afin d'identifier les moteurs de son attractivité et de remédier à la baisse de ses effectifs.

13 / Une performance faible malgré la pertinence des formations

Selon les rapports d'évaluation des 1^{ers} et 2^e cycles, les formations sont cohérentes du L1 au M2¹⁶¹, mais le comité constate un manque de coordination et de centralisation, concernant l'amélioration continue des enseignements. Le suivi des évaluations des enseignements (par l'OVE), des changements de maquettes, des mobilités étudiantes, des *alumni* et de l'insertion professionnelle s'opèrent de manière hétérogène et sont tributaires d'initiatives prises au niveau des directions de programmes¹⁶².

Assurément, le comité fait le constat d'une approche qualité fragmentaire et d'une offre de formation construite en silos, témoignage d'une absence de pilotage stratégique de l'offre de formation. Le rapport d'évaluation du 2^e cycle constate la perte, puis le regain d'attractivité des formations en études sur les Amériques, le journalisme, les médias¹⁶³. Plus généralement, d'autres constats se font jour comme la chute des candidatures en master issues des L3 inscrits à l'USN. Ce phénomène va de pair avec un faible recrutement externe ou encore un taux de réussite inégal, voire faible dans certains domaines¹⁶⁴. À cela s'ajoute l'absence d'analyse qualitative des données sur ces formations. **Le comité recommande de mener, de manière urgente, une vraie analyse de l'attractivité des masters, ainsi que de leur cohérence avec l'offre en 1^{er} cycle.**

D'autant que plusieurs possibilités qui permettraient de développer la pertinence des formations de l'USN pour un public national et international restent à exploiter. Par exemple, **la mobilité étudiante, qui pourrait être un facteur important de l'attractivité de l'USN, ainsi que de la pertinence de ses formations en langues et en cultures, est sous-exploitée.** L'adhésion à l'alliance YUFE en 2022 ne se traduit pas encore comme un atout et certains partenariats sont en décalage avec les thématiques clés affichées. Autre exemple, le centenaire du département de FLE en 2020 n'a pas été suivi par une réflexion stratégique sur cette source importante à la fois d'activité internationale et d'insertion professionnelle. Enfin, la création de Sorbonne Alliance en 2020 censée doter l'USN d'une « force de frappe unique » en SHS-ALL à l'échelle internationale (UE et non-UE)¹⁶⁵ n'a pas encore porté ses fruits.

Le comité recommande à l'établissement de procéder à l'analyse, même précoce, de l'ensemble des dispositifs concourant à son attractivité aux échelles nationale et internationale, pour en mesurer l'impact et mettre en place un plan d'action adapté.

¹⁶⁰ <https://www.topuniversities.com/universities/universite-sorbonne-nouvelle-paris-3>

¹⁶¹ Rapport Hcéres 2^e cycle, p. 8, « le continuum licence-master est bien identifié ».

¹⁶² Rapport Hcéres 2^e cycle, passim.

¹⁶³ Rapport Hcéres 2^e cycle, p. 6.

¹⁶⁴ Idem, p. 8-9.

¹⁶⁵ Rapport d'activités 2020-21.

14 / Un suivi de la réussite des étudiants et un soutien à leur insertion professionnelle très faibles

La politique de soutien à l'insertion professionnelle des étudiants n'est pas généralisée à toutes les formations, y compris en FTLV, et ne dispose pas de données fiables¹⁶⁶ sauf celles produites par l'OVE. Certaines formations ont un taux très élevé d'employabilité, comme les formations de traducteurs-interprètes¹⁶⁷. Par ailleurs, la plateforme pilote de suivi d'un réseau d'*alumni*, annoncée en 2020-2021 n'a pas été pérennisée, et l'on constate qu'il n'existe aucun réseau de ce type qui ait été réellement formalisé¹⁶⁸. Cette lacune est surprenante quand on sait combien ces liens constituent un facteur favorable en matière d'insertion professionnelle, de stages, de conseil et de réseautage. **Le comité recommande à l'USN de créer rapidement un réseau d'*alumni* dynamique, compte tenu de l'importance des stages professionnels dans plusieurs cursus.**

Par ailleurs, la politique de suivi de la réussite des étudiants et d'accompagnement, considérée comme une fragilité de l'USN lors de la dernière évaluation du Hcéres en 2018, a fait l'objet d'inflexions importantes, mais n'a pas abouti à des résultats probants. De nombreuses mesures ont été mises en place afin d'améliorer la réussite et d'éviter les abandons : création d'une vice-présidence en 2020, développement du Bureau d'aide à la réussite, mise en place de suivis personnalisés, des tutorats et introduction de directeurs d'études. Or, il ressort des statistiques de l'OVE, établies pour la période 2018-2023, que 50 % des étudiants continuent à quitter les formations en L1 et qu'environ 40 % seulement des inscrits en 2^e cycle valident leur master en deux ans¹⁶⁹.

Les raisons des départs demeurent mal comprises en dépit des actions mises en place. L'enquête *Coup de Pouce*¹⁷⁰ montre que le soutien en 2020-2021 a été apprécié, mais qu'il dépendait d'initiatives individuelles sur la base du volontariat. La majorité des étudiants « décrocheurs » n'ont pas été touchés par ces mesures¹⁷¹. Il s'ensuit que ces initiatives très louables ont pâti d'un manque d'engagement global au niveau de l'établissement. **Le comité recommande de développer l'engagement des composantes dans ces campagnes de suivi et de soutien pendant et après les études, éventuellement avec des incitations concrètes.**

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

15 / Une politique de recrutement qui ne traduit pas les choix de la politique de formation

Le pilotage de l'offre de formation a fait l'objet d'une réflexion en 2022, dans le cadre du débat budgétaire¹⁷². L'impulsion d'une politique destinée à maîtriser la charge d'enseignement et l'augmentation mécanique de la masse salariale est mentionnée dans le RAE¹⁷³. Des indicateurs ont été collectés, en particulier les taux d'encadrement. Cependant ces données, qui n'ont pas été intégrées à une analyse de la politique globale, sont insuffisamment exploitées, autant dans le cadre des campagnes d'emploi que dans celui du pilotage des formations.

La faiblesse du pilotage, expliquée par une « absence de culture du chiffre », tient aussi au processus de recrutement. Les mesures de gel et de redéploiement de postes¹⁷⁴ prises pendant la période évaluée se sont

¹⁶⁶ Rapport Hcéres, 2^e cycle, p. 7, 12.

¹⁶⁷ Rapport Hcéres 2^e cycle, p. 12. : pour le master Traduction et Interprétation, le taux d'insertion professionnelle est de 100 % pour le parcours langue des signes française.

¹⁶⁸ Entretien.

¹⁶⁹ RAE, Annexe 3.3.2.1, « Indicateurs OVE », p.6, 8. Les mesures mises en place ne concernent que les étudiants de certains niveaux (Licence professionnelle, M2 ou doctorat) ayant obtenu leur diplôme depuis moins d'un an.

¹⁷⁰ Afin de mieux prendre la mesure de la pertinence de ses formations, cette enquête, organisée 12 mois après l'obtention du diplôme, visait à mieux connaître la situation des diplômés, afin de leur apporter une aide personnalisée dans la recherche d'emploi. RAE, p.42.

¹⁷¹ RAE, Annexe 3.3.3.1, et entretiens.

¹⁷² Voir LOB 2022 à propos du pilotage de l'OF, qui appelle un renforcement en gestion.

¹⁷³ RAE p. 43. Trois taux d'encadrement ont été proposés : le ratio entre les inscriptions pédagogiques (IP) et le nombre de PR et de MCF, le ratio entre les IP et le nombre d'enseignants titulaires et contractuels, la répartition en pourcentage des heures d'enseignements entre titulaires, contractuels et vacataires. Le RAE ne fournit pas de chiffres.

¹⁷⁴ RAE p. 42 : un seul déploiement réussi en 2021 et des gels de poste.

appuyées presque exclusivement sur les taux d'encadrement, sans prise en compte d'autres paramètres. L'établissement affiche une politique de formation à coûts constants, ajustée sur la base d'une prise en compte des formations autofinancées. Depuis 2020, les DU font l'objet d'un calcul en coûts complets (méthodologie P2CA), de même que les formations en alternance. Si cette gestion est susceptible d'éviter les risques financiers, ce principe à lui seul ne constitue pas une orientation politique, qui reste à définir.

Très clairement, le processus de recrutement des enseignants et enseignants-chercheurs, établi sur un modèle «remontant» se trouve donc placé aux mains des départements et, dans une moindre mesure, des composantes, avant examen pour arbitrages finaux par une commission des emplois. Ce fonctionnement prive le CA de sa capacité décisionnelle en matière de formation, mais aussi de recrutement, les deux sujets étant liés. **Le comité invite l'établissement à construire une politique de formation débattue dans les commissions et les conseils centraux, et qui soit fondée sur des données fiables et sur un partage d'orientations avec les composantes.**

16 / Un manque d'efficacité des actions d'amélioration du pilotage des formations

Le rapport de l'IGESR de 2020¹⁷⁵ soulignait les répercussions sur les formations des faiblesses de l'établissement en matière de pilotage et rappelait l'absence de système normalisé de prévision et de suivi des services d'enseignement, tout comme le faible nombre d'indicateurs fiables et l'absence de mise en œuvre d'une démarche qualité. Afin de répondre à ces manques, l'établissement a lancé un ensemble d'actions dans les domaines du pilotage et de la structuration administrative. Une partie de l'ancienne mission Ingénierie des formations a été redéployée vers une cellule d'Aide au pilotage de trois personnes, qui assure désormais une mission de contrôle de gestion et joue le rôle de service ressource pour la VP CFVU¹⁷⁶. La cellule a pour fonction le suivi et la maîtrise des coûts de l'offre de formation, le suivi du dispositif EAD et du RNCP. Le pôle ingénierie pédagogique, quant à lui, établit le lien avec les composantes, dont il suit les projets et avec lesquelles il modélise la future offre de formation.

Cette restructuration, pensée comme la traduction administrative d'un besoin de pilotage des formations, n'a pas vraiment porté ses fruits. De création récente, la cellule d'aide au pilotage manque de visibilité et n'assure pas encore une fonction d'aide à la décision¹⁷⁷. Par ailleurs, son articulation avec le service ingénierie pédagogique et surtout avec l'OVE, cellule Évaluation/pilotage directement rattachée à la direction de la DEU, n'est pas claire. **Les missions qui relèvent du pilotage de l'offre de formation méritent d'être mieux coordonnées, afin d'assurer la mise en œuvre efficace d'une politique d'établissement.**

17 / Des marges de progression en matière d'amélioration continue des formations

Le RAE mentionne la mise en place depuis 2020 d'une politique de qualité ambitieuse, afin de répondre aux remarques de l'IGESR¹⁷⁸. Ainsi, l'OVE effectue depuis quelques années **un travail de production de données très riche, dont le comité reconnaît la grande qualité**. Les données produites par les enquêtes de l'OVE sont toutefois insuffisamment exploitées par les formations, ce qui conduit à une carence en matière de pilotage. Ces données sont mises à jour chaque année, sur la base des indicateurs du contrat 2019-2023 : suivi des effectifs, taux de réussite en licence et master, taux d'insertion à 12 et 30 mois, taux de poursuite d'études en master¹⁷⁹. La campagne d'autoévaluation a été un levier pour la généralisation des conseils de perfectionnement dans les formations de licence et en master. Ces processus ont, dans l'ensemble, obtenu l'adhésion de la communauté universitaire, mais ces conseils de perfectionnement se révèlent souvent non conformes dans leur

¹⁷⁵ P. 23-24.

¹⁷⁶ Entretiens.

¹⁷⁷ Entretiens.

¹⁷⁸ RAE, p.13 ; Rapport IGESR p. 23.

¹⁷⁹ Cf. Annexe 3.3.2.1 - Indicateurs OVE.

composition, ou trop formels¹⁸⁰. Une marge de progression importante subsiste donc. **L'établissement est invité à veiller à la conformité des conseils de perfectionnement avec la réglementation et à en clarifier le rôle.**

Malgré le cadrage voté en CFVU et contrairement à ce qu'annonce le RAE¹⁸¹, l'évaluation des formations est limitée à l'enseignement à distance. Quant à l'évaluation des enseignements par les étudiants, elle reste balbutiante. Si le nombre d'enseignants volontaires est passé de 20 à 50 entre 2018 et 2021, des réticences fortes freinent toujours le développement du dispositif¹⁸². **Le comité invite l'établissement à généraliser l'évaluation des formations et à développer celle des enseignements en s'appuyant, par exemple, sur un partage interne d'expérience.** En 3^e cycle, les données des formations doctorales sont essentiellement produites par les ED, ce qui conduit également à des carences¹⁸³. **Il convient de diffuser davantage les résultats des enquêtes, en menant, parallèlement, une politique d'incitation à l'exploitation de données fiabilisées.**

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

18 / Le bien-être étudiant, axe fort de l'établissement, mais une vie de campus peu active

En s'appuyant fortement sur son territoire, l'établissement offre aux étudiants tout un ensemble de dispositifs et d'actions visant à favoriser la vie étudiante et de campus.

Ainsi, il apparaît que le service de santé étudiante (SSE) est efficace, à travers les différents dispositifs de contact qui ont été mis en place (étudiant relais santé, cafés, journées santé, prise de rendez-vous en ligne), en lien étroit avec la CFVU¹⁸⁴. Grâce au déménagement sur le nouveau campus de Nation, l'établissement a su tirer profit de cette implantation urbaine centrale en tissant de nombreux partenariats avec des institutions culturelles parisiennes : la BnF, la Maison des cultures du monde, le théâtre de l'Europe, etc., ce qui lui a également permis de se distinguer en devenant le plus grand service de billetterie universitaire de France. De plus, l'implantation du campus de Nation permet à l'établissement de jouir d'une nouvelle bibliothèque qui est fortement appréciée par les étudiants¹⁸⁵. Toutefois, l'animation du nouveau campus principal devra encore être développée afin de répondre pleinement aux ambitions visées par l'université. Les aménagements d'espace qui permettraient une vie étudiante plus active sur le campus ne sont pas pleinement exploités. Ainsi, manque-t-il des espaces de repos et de détente, en nombre suffisant et appropriés¹⁸⁶.

Les enjeux de parité et d'inclusion sont un des piliers de la politique de vie étudiante. Les infrastructures et les modalités d'enseignement sont adaptées aux personnes à mobilité réduite et aux autres situations de handicap¹⁸⁷. Les violences sexistes et sexuelles font l'objet d'une sérieuse considération, une prise en charge rapide et un véritable accompagnement sont attestés¹⁸⁸.

L'établissement jouit d'une bonne réputation auprès des étudiants internationaux en tant qu'université française de référence dans les domaines ALL-SHS¹⁸⁹. **Cependant, les entretiens menés lors de la visite ont montré que ces étudiants rencontrent des difficultés pour s'intégrer dans la vie de campus** et font état d'un accompagnement insuffisant lors de leur arrivée, contrairement à ce qui est affirmé dans le RAE¹⁹⁰. Celui-ci mentionne une équipe d'étudiants, dont le rôle est d'accueillir les entrants internationaux, et des personnels

¹⁸⁰ Hcéres - bilan évaluations 1^{er} cycle et 2^e cycle.

¹⁸¹ RAE p. 38 ; Entretiens ; Hcéres-bilan évaluations 1^{er} cycle p. 7.

¹⁸² Entretiens.

¹⁸³ Hcéres - bilan évaluations 1^{er} cycle p. 13-14 ; 2^e cycle p. 14. ; 3^e cycle p. 8.

¹⁸⁴ RAE p. 45 et entretiens.

¹⁸⁵ Entretiens.

¹⁸⁶ Entretiens.

¹⁸⁷ RAE, p. 46-47 et entretiens.

¹⁸⁸ RAE, p. 46-47 et entretiens.

¹⁸⁹ RAE, Entretiens.

¹⁹⁰ RAE, p. 45-46 et entretiens.

contractuels, qui accompagnent physiquement ces derniers. Or, il ressort de différents entretiens que ces dispositifs d'accueil sont inexistantes ou non reconduits, ce qui suscite les difficultés décrites précédemment¹⁹¹.

Pour ce qui concerne les services aux étudiants, le manque de logement du CROUS apparaît comme un frein majeur pour venir étudier à l'Université Sorbonne-Nouvelle, pour laquelle se pose le problème du logement étudiant, en tant qu'établissement parisien. **Le comité recommande à l'université de renforcer ses échanges et sa collaboration avec le CROUS afin que des actions communes soient mises en œuvre pour aider à améliorer l'accès à des logements étudiants**¹⁹². Le service de restauration s'avère manquer d'espace, étant dimensionné pour 1 600 couverts, tandis qu'il en fournit 2 000 par service. Plus globalement, **le comité invite l'USN à se saisir de ces problèmes afin de définir et mettre en œuvre une politique de campus active et équilibrée**, en maintenant la cohésion de toute la communauté universitaire sur l'ensemble de ses implantations géographiques **et en favorisant avec volontarisme toutes les pistes d'amélioration de l'utilisation de ses locaux**. La qualité de la vie culturelle et la qualité de l'accompagnement de la vie étudiante et de la vie de campus constituent un point fort de la politique menée par l'USN, que le comité salue. Toutefois, le comité note que l'établissement ne dispose pas encore de schéma directeur de la vie étudiante, ce qui permettrait d'établir une vision stratégique englobant tous les aspects de la vie étudiante. **Il recommande à l'USN de mettre rapidement en place un schéma directeur de la vie étudiante dans le prolongement des travaux préparatoire déjà menés à cet effet**.

Certains freins pèsent sur le développement de la vie associative : manque de locaux, utilisation difficile des lieux de vie et de passage sur le campus, manque d'outils de communication à l'attention des étudiants, difficultés rencontrées par les associations pour proposer des événements sur le site¹⁹³. Cependant, celles-ci n'ont pas de difficulté à voir leurs projets financés par le fonds de la CVEC¹⁹⁴. *A contrario*, bien qu'ils bénéficient de financements, les projets portés par le SUAPS (service universitaire des activités physiques et sportives), ne disposent pas du même accès à l'enveloppe de la CVEC et le service se retrouve même évincé de la commission d'attribution des subventions, bien que l'article L. 841-5 du Code de l'Éducation fixe la réglementation en termes de financements des actions sportives. Même si le service propose des activités sportives qui répondent à un besoin des étudiants (et aussi à un besoin du personnel en les invitant aux séances des premiers), **le comité invite l'établissement à doter le SUAPS des moyens de financements auquel il peut prétendre**.

La participation des associations étudiantes à la gouvernance de l'université passe essentiellement par les élus étudiants ; dans les formes, elle semble confortée par l'existence d'un vice-président étudiant¹⁹⁵. Mais, de l'avis du comité, dans les faits, cette implication est réduite, voire négligée, au risque de faire naître un sentiment de relégation chez les élus étudiants. Les associations et les élus étudiants n'ont, par exemple, pas été associés aux réflexions du déménagement sur le site de Nation, mais elles sont, depuis 2023, régulièrement consultées et associées aux décisions du Service Arts et culture (SAC) et du Bureau de la vie étudiante (BVE). Enfin, l'engagement étudiant n'est pas valorisé malgré la présence d'une UE « engagement », peu prise en compte par défaut de communication¹⁹⁶. **Le comité encourage l'USN à tisser davantage de liens avec les représentants étudiants et les associations, et à les intégrer pleinement à la vie politique de l'établissement**.

¹⁹¹ RAE, p. 45-46 et entretiens.

¹⁹² Entretiens

¹⁹³ Entretiens.

¹⁹⁴ RAE, p. 47. Et entretiens.

¹⁹⁵ RAE, p. 46. Et entretiens.

¹⁹⁶ RAE, p. 46. Et entretiens.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Une offre de formation articulée à l'identité qu'affiche l'établissement.
- Une professionnalisation accrue de l'offre de formation.
- Une offre culturelle à destination des étudiants fondée sur de multiples partenariats.
- Un regroupement des formations sur le campus de Nation propice à l'interdisciplinarité et aux projets partagés ;
- Une offre documentaire de qualité.

b) Faiblesses

- Des formations en perte d'attractivité, notamment au niveau du master et du doctorat.
- Une maîtrise insuffisante des outils numériques en matière de pédagogie et de pilotage de l'offre de formation.
- Une absence de portage politique des évolutions pédagogiques.
- Une faible valorisation de l'engagement des étudiants et de leur participation aux prises de décisions.
- Une internationalisation des formations inégale et peu pilotée.

c) Recommandations

- Développer une politique d'attractivité des formations fondée sur des données solides et des outils de suivi, en prenant davantage en compte le contexte régional et national des études en ALL SHS.
- Mettre en place un pilotage de l'offre de formations fondé sur l'analyse de données objectives, en particulier celles que fournit l'OVE, et sur des orientations stratégiques collectivement construites et visant l'amélioration continue des formations.
- Prendre appui sur Sorbonne Alliance pour construire une offre de formation plus différenciante et donc plus attractive.
- Intégrer à davantage à la politique de l'établissement l'engagement et les besoins des étudiants, tout en les valorisant.
- Améliorer l'accueil des étudiants internationaux.

Table des matières

Avis du comité	4
1 / Forces principales.....	4
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations principales.....	5
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2019)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Un positionnement en voie de clarification.....	10
2 / Un pilotage fragilisé par des orientations stratégiques insuffisamment précises.....	11
3 / Des partenariats académiques redéfinis, à clarifier et à rendre plus dynamiques.....	12
4 / Un rayonnement international qui doit s'appuyer sur des orientations stratégiques claires.....	13
5 / Une insertion dans son territoire trop timide.....	13
6 / Impact de l'établissement sur son environnement : une démarche récente à renforcer	14
7 / Une gouvernance à clarifier	14
8 / Une stratégie de communication à structurer	16
9 / Un système d'information à consolider.....	16
10 / Des tentatives de formalisation manquées, une démarche qualité à déployer	17
11 / Un défaut structurel de pilotage inquiétant et une absence de démarche prospective	18
12 / Un établissement qui sort d'une crise sociale majeure.....	19
13 / Un patrimoine immobilier à valoriser	20
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	22
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	23

1 / De fortes potentialités en recherche, mais qui restent trop dispersées.....	23
2 / Un positionnement imprécis au sein de l'environnement de la recherche.....	23
3 / Des orientations structurantes de recherche et une stratégie d'implémentation à mettre en place.....	24
4 / Des partenariats institutionnels à clarifier et à renforcer.....	24
5 / Des partenariats internationaux à structurer	25
6 / Une politique de développement durable encore à déployer	25
7 / Un modèle économique de la recherche pas établi et des outils de pilotage qui restent en gestation	26
8 / Une politique de ressources et de soutien à la recherche encore embryonnaire et désordonnée	27
9 / Un soutien significatif aux chercheurs, mais une politique incitative hésitante et sans lignes directrices	27
10 / Une politique de recrutement intégrant insuffisamment les besoins de la recherche	28
11 / Une politique d'innovation et de valorisation trop peu ambitieuse qui s'abrite, à tort, derrière les particularismes disciplinaires	28
12 / Une politique d'inscription de la science dans la société, à élever et structurer par une vision plus macro	29
13 / Une mission de valorisation à deux têtes, aux contours RH mal définis et insuffisamment prescriptrice	30
14 / Une politique qui amalgame valorisation par la médiation scientifique et valorisation par le transfert technologique.....	30
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	32

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....33

1 / Une offre de formation cohérente, mais une ouverture trop timide à Sorbonne Alliance	33
2 / Des parcours bien articulés, mais une structuration déconnectée de l'analyse des données internes	33
3 / Une formation à et par la recherche bien construite	34
4 / Un développement positif, mais insuffisant de la professionnalisation des formations	34
5 / Une internationalisation des formations en quête de pilotage	35
6 / Une politique de documentation trop fragile, qu'il est urgent de renforcer.....	35

7 / Un développement de l'organisation pédagogique des formations freiné par l'absence de pilotage politique	36
8 / Une politique incitative efficiente et volontariste en matière d'innovation pédagogique	36
9 / Un niveau encore trop faible de mobilités sortantes, malgré une adaptation de l'offre de formation à l'international	37
10 / Un développement insuffisant de la FTLV, malgré un effort sensible d'ouverture des formations à l'alternance	37
11 / Une absence d'action concernant la baisse préoccupante d'attractivité de l'établissement.....	38
12 / Des occasions manquées pour relancer l'attractivité de l'université	38
13 / Une performance faible malgré la pertinence des formations	39
14 / Un suivi de la réussite des étudiants et un soutien à leur insertion professionnelle très faibles	40
15 / Une politique de recrutement qui ne traduit pas les choix de la politique de formation	40
16 / Un manque d'efficience des actions d'amélioration du pilotage des formations....	41
17 / Des marges de progression en matière d'amélioration continue des formations	41
18 / Le bien-être étudiant, axe fort de l'établissement, mais une vie de campus peu active	42
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	44
Table des matières.....	45
Liste des sigles	48
Observations du président de l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3	54
Organisation de l'évaluation	55

Liste des sigles

À

AAP	Appel à projets
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APIE	Appui pour le Patrimoine Immatériel de l'État
APP	Aide à la pédagogie et aux projets

B

BET	Bureau des études transversales
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BOE	Bénéficiaire de l'obligation d'emploi
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CEAO	Centre des études arabes et orientales
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIR	Crédit d'import recherche
CIRSES	Collectif pour l'intégration de la responsabilité sociétale et du développement durable dans l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CPJ	Chaire de professeur junior
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSA	Comité social d'administration
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAI	Direction des affaires internationales
-----	--

DAE	Dossier d'autoévaluation
DBU	Direction des bibliothèques universitaires
DCVP	Direction de la communication, de la valorisation et des partenariats
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
DILE	Direction de l'Immobilier, de la logistique et de l'événementiel
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
DIRDEV	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
DIRVED	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
DNUM	Direction du numérique
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSF	Direction des services financiers
DSGA	Directeur général des services adjoint
DSIC	Direction des systèmes d'information et de la communication
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
ENS	École normale supérieure
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPCC	Établissement public campus Condorcet
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESIT	École supérieure des interprètes et traducteurs
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
FLE	Français langue étrangère
FSD	Fonctionnaire sécurité défense
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
ICCA	Industries culturelles et création artistique
IdA	Institut des Amériques
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IFSE	indemnités de fonctions, de sujétions et d'expertise
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IHEAL	Institut des hautes études de l'Amérique latine
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
InSHS	Institut des sciences humaines et sociales
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Inria	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
Insem	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
IRCAV	Institut de recherche sur le cinéma et l'audiovisuel
IRMECCEN	Institut de recherche médias, cultures, communication et numérique
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LECEMO	Les cultures de l'Europe méditerranéenne occidentale
LLCER	Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales
LLCSE	Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères
LLD	Littérature, linguistique et didactique
LMS	<i>Learning Management System</i>
LP	Licence professionnelle
LPR	Loi de programmation de la recherche
LPP	Laboratoire de phonétique et phonologie
LSH	Lettres et sciences humaines

M

MCF	Maitre de conférence
MDR	Maison de la recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
OF	Offre de formation
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P2CA	Projet connaissance des coûts des activités
PDS	Plan de sobriété
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PU	Professeur d'université
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RAPET	Rapport annuel de performance de l'établissement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RPS	Risques psycho-sociaux

S

SAC	Service arts et culture
Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies

SCD	Service commun de la documentation
SCSP	Subvention pour charge de service public
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDI	Schéma directeur de l'immobilier
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SDSIN	Schéma directeur des systèmes d'information et du numérique
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UAR	Unité d'appui et de recherche
UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UOH	Université ouverte des Humanités
UPC	Université Paris Cité
UPR	Unité propre de recherche
UPSL	Université Paris Sciences et Lettres
UR	Unité de recherche
USPC	Université Sorbonne Paris Cité
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

W&X&Y&Z

YUFE	<i>Young Universities for the Future of Europe</i>
------	--

ZRR

Zone à régime restrictif

Observations du président de l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3



8, avenue de Saint-Mandé
75591 Paris CEDEX 12
www.sorbonne-nouvelle.fr

Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation des établissements

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement
supérieur

Paris, le 7 mars 2025



Monsieur le Directeur,

L'Université Sorbonne Nouvelle a pris connaissance avec grand intérêt du rapport remis par le HCERES. Au nom de notre communauté universitaire, nous tenons à remercier les membres du comité pour le travail mené dans le cadre de cette évaluation qui s'est déroulée, il convient de le rappeler, dans un contexte particulier. Alors que le rapport d'auto-évaluation (RAE) a été préparé, dès l'automne 2022, par l'équipe de gouvernance dont les fonctions ont pris fin en avril 2023, le dépôt du dossier en juin 2023 a, lui, été pris en charge par l'équipe nouvellement élue, qui est celle que le comité a rencontrée lors de la visite en mai 2024. De ce fait, le décalage entre la période de référence de l'évaluation (2017-2022) et celles de la visite du comité et, enfin, de la publication du rapport, en mars 2025, devrait, il nous semble, amener à contextualiser l'analyse de façon plus explicite, en la rapportant systématiquement à la période de référence de l'évaluation. La distinction apparaît, en effet, insuffisamment claire entre les différents temps de l'évaluation dans la trame du rapport. De ce fait encore, un certain nombre d'analyses, voire d'éléments factuels, apparaissent caducs, comme nous avons eu l'occasion de la signaler. Cette contextualisation insuffisante amène à projeter une image inexacte de la situation de la Sorbonne Nouvelle au moment de la publication du présent rapport. Les effets de la trajectoire stratégique que mène l'établissement, grâce à un travail collectif de l'ensemble de la communauté de la Sorbonne Nouvelle, en sont minorés, ce qui nous paraît regrettable.

Ce cadre temporel rappelé, l'Université Sorbonne Nouvelle se félicite des points forts que le rapport souligne et dont elle partage l'analyse. Le potentiel académique de grande qualité de l'établissement comme sa politique volontariste en matière d'innovation pédagogique et scientifique, de professionnalisation de ses formations, de vie étudiante et culturelle et son ancrage dans un réseau dense de partenariats avec des institutions culturelles et des établissements internationaux constituent indéniablement les lignes de force de la Sorbonne Nouvelle. Il en est de même de son action dans le domaine de la science ouverte et de la science avec et pour la société, un ensemble d'enjeux scientifiques et sociétaux dans lesquels l'établissement est résolument engagé.

Le rapport identifie par ailleurs un certain nombre de points de vigilance lors de la période d'évaluation. L'équipe de gouvernance actuelle en a pleinement conscience et elle s'est emparée de ces questions depuis sa prise de fonctions. Pour autant, comme cela a été indiqué, des actions relatives à ces points ont bien été évidemment menées lors de la période d'évaluation et sont rappelées dans le RAE.

Ainsi, la définition d'une signature, fondée sur une identité scientifique forte, a débuté avec l'adoption, dès la période d'évaluation, de la devise « Université des cultures ». Elle a été consolidée par l'ambition, partagée par l'ensemble de la communauté, de placer les humanités au cœur de la cité, ambition concrétisée très positivement fin 2024 lorsque le consortium porté par l'Université Sorbonne Nouvelle sur les patrimoines en devenir a été l'un des six lauréats sélectionnés dans le cadre de l'AMI SHS. Le projet HERMES rend possible l'affirmation d'une signature claire et reconnue et permet de renforcer la visibilité et le rayonnement de l'établissement, ainsi que sa capacité de recherche interdisciplinaire et de transfert vers les acteurs publics et la société. La politique de réponse aux appels à projets dans son ensemble représente, elle aussi, l'opportunité de consolider les liens avec le tissu culturel et socio-économique. Outre HERMES, la Sorbonne Nouvelle participe étroitement au projet DECRYPT porté par l'INALCO. Elle a également déposé un projet CMA (INTEGRIA) et le dépôt d'un autre projet (MUSE) est en cours. L'inscription de l'université dans cette logique de réponse aux AAP, au niveau national et international, est accompagnée sur le plan administratif par un renforcement de la cellule projets de la DIRVED et le positionnement transversal d'un ingénieur projets auprès de la Direction Générale des Services.

Il convient également de souligner que la politique documentaire constitue un axe stratégique prioritaire de l'université, notamment via l'intégration optimale, avec les moyens nécessaires, des bibliothèques interuniversitaires rattachées (les Bibliothèques Sainte-Barbe et Sainte-Geneviève) dans le périmètre de l'établissement et le rattachement en cours de la Bibliothèque littéraire Jacques-Doucet à la Sorbonne Nouvelle.

Concernant les effectifs étudiants, la baisse signalée dans le rapport a fait l'objet d'une analyse qui a conduit à la mise en place de différentes mesures pour y remédier. En particulier, un travail de communication personnalisé a été mené auprès des lycées du bassin parisien et une journée spécifique d'accueil a été organisée pour les lycéens visant une double inscription CPGE / licence. La Sorbonne Nouvelle peut ainsi se féliciter d'une augmentation de ses effectifs de 4 % à la rentrée 2024, en particulier en M1 et L1. La nouvelle offre de formation qui sera mise en place à la rentrée 2025 constitue un facteur d'attractivité supplémentaire, comme les installations du nouveau Campus Nation, que le comité souligne à juste titre. De même, le travail engagé sur la relance de la stratégie de la Formation tout au long de la vie, via notamment la reconstruction d'une direction dédiée, doit permettre d'élargir encore les publics de l'établissement. Les effectifs en doctorat ont, quant à eux, en effet baissé, une évolution due principalement, comme nous avons eu l'occasion de le rappeler, à une volonté de garantir la qualité de l'encadrement en limitant le nombre de doctorants par encadrant. Avec un taux de doctorants et un ratio PR / doctorants parmi des plus élevés au niveau national, la Sorbonne Nouvelle constitue l'une des universités ALL-SHS les plus performantes dans ce domaine. Ces éléments témoignent de l'attractivité de nos formations doctorales en France comme à l'international.

Les enjeux relatifs au pilotage stratégique et opérationnel sont, eux aussi, au cœur de l'action de la gouvernance. Ils ont guidé les demandes formulées dans le cadre du Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance et, avant lui, dans celui du Dialogue de performance, menés tous deux très positivement avec le Rectorat et la DGESIP. Cela a permis à l'établissement d'activer les leviers nécessaires au déploiement d'un système d'information fiable et d'une stratégie de pilotage efficace, renforcée par le recrutement récent d'une DGSA en charge du pilotage. Le travail engagé par ailleurs sur le projet d'administration est de nature à doter l'établissement d'un document cadre décrivant ses priorités stratégiques, sa gouvernance et les modalités opérationnelles de sa mise en œuvre, essentiel pour le renforcement du système de pilotage et la modernisation des procédures, comme le rapport le recommande.

Les efforts menés en ce sens contribuent à une meilleure articulation entre le portage administratif et politique et ils ont permis de renouer avec un dialogue social plus apaisé. Le travail réalisé au sein de différents groupes de travail, dont ceux sur les risques psycho-sociaux et le handicap qui ont été relancés, la mise en place d'un comité d'experts pour les avancements des personnels BIATSS ou la politique volontariste de formation en faveur de l'ensemble des personnels sont autant de mesures qui témoignent de l'attention portée aux conditions de travail et au bien-être de toutes et tous, de même que le lancement de la procédure de labellisation HRS4R. L'accompagnement des personnels dans la restructuration récente de certains services et le travail mené sous forme de projets de services garantissent une plus

grande implication des personnels et constituent une avancée importante. L'attractivité de l'établissement en est renforcée, d'autant qu'elle s'accompagne du déploiement d'une politique de primes ambitieuse pour les personnels contractuels. Enfin, la recréation d'une direction de la communication de plein exercice et la mise en place d'une politique concertée en la matière constituent des leviers importants pour conforter la stratégie de l'établissement et son rayonnement, en interne comme en externe.

La Sorbonne Nouvelle s'est par ailleurs résolument engagée ces dernières années dans une politique partenariale ambitieuse qu'elle mène dans des directions complémentaires. La coordination territoriale Sorbonne Alliance, dont le déploiement avait été ralenti lors des deux premières années en raison de la pandémie de COVID, a trouvé un nouvel élan. Le renforcement du suivi administratif, la tenue de séminaires stratégiques inter-établissements, mais aussi l'élargissement de l'alliance avec l'arrivée de l'INALCO, permettent à Sorbonne Alliance de constituer un pôle universitaire ALL-SHS unique en France. La réponse conjointe à plusieurs appels à projets est aussi le signe du dynamisme de l'alliance, qui est amené à se prolonger.

Enfin, la Sorbonne Nouvelle travaille à nouveau en étroite collaboration avec le CNRS SHS, avec lequel des programmes ont été relancés, l'élaboration du projet HERMES en est le signe de premier plan. Des réunions et séminaires stratégiques périodiques sont désormais programmés et des dialogues de gestion doivent se tenir rapidement.

L'intégration dans l'alliance européenne YUFE constitue un autre des points forts de la politique partenariale de la Sorbonne Nouvelle qui conforte ainsi son rayonnement européen. L'organisation de séminaires communs, de réunions ou de sessions de formations pour l'ensemble de la communauté universitaire, étudiants, personnels administratifs et enseignants, le démontre, comme la présidence de l'alliance assurée par la Sorbonne Nouvelle depuis septembre 2024. La dynamique doit se poursuivre avec l'accroissement des mobilités entre les différents établissements partenaires.

Les actions menées au sein de YUFE s'ajoutent à celles que la Sorbonne Nouvelle déploie sur la scène internationale. Notre politique dans ce domaine répond à des axes stratégiques clairement définis, que ce soit à travers les partenariats structurants qui nous lient à 19 établissements internationaux, les près de 400 accords ERASMUS+ ou les plus de 170 accords internationaux, comme la quinzaine de diplômes internationaux. En plus des partenariats déjà existants, l'établissement a défini de nouvelles cibles prioritaires, avec la mise en place de co-diplomations et l'organisation d'événements scientifiques communs, en particulier au Canada, en Amérique Latine et en Asie. Les échanges avec l'Afrique subsaharienne sont en cours de développement et contribueront à augmenter les mobilités entrantes et sortantes, qui témoignent déjà d'un fort dynamisme.

Avec le déploiement de ces actions parmi les plus structurantes de sa politique, l'Université Sorbonne Nouvelle s'est résolument engagée dans des voies qui anticipent les recommandations du HCERES et qu'elle partage dans leur ensemble. Certaines remarques du rapport méritent, cependant, d'être contextualisées et des erreurs factuelles demeurent qui requièrent certaines précisions, au risque de méprises ou d'interprétations erronées sur des questions qui touchent à des sphères variées de la politique de l'établissement, la recherche, comme l'offre pédagogique ou la vie de campus.

Ainsi dans le domaine de la recherche, l'attribution des dotations aux laboratoires au prorata du nombre d'enseignants-chercheurs titulaires est loin de constituer un manque de pilotage stratégique. C'est, au contraire, un choix politique délibéré défendu par l'ensemble de la communauté. Toutes les unités relèvent, en effet, d'un périmètre disciplinaire ALL-SHS restreint où les besoins en moyens sont homogènes. Placer les unités en concurrence ne pourrait que diviser notre communauté de recherche sans apporter de changements en termes de résultats. La priorité est, au contraire, le renforcement de l'accompagnement de toutes les équipes de recherche dans le dépôt de projets en renforçant les moyens dédiés, afin d'enclencher ou de renforcer des dynamiques scientifiques et des cercles vertueux d'accroissement des ressources.

De même, nous ne pouvons qu'exprimer notre désaccord avec l'affirmation selon laquelle la réduction des combinaisons majeures / mineures qui fondent l'actuelle offre de formation ne s'appuierait sur

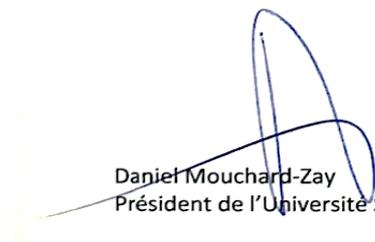
aucun bilan circonstancié. La formulation est non seulement inexacte, mais elle entre pleinement en contradiction avec le rapport d'évaluation des 1^{er} et 2^e cycles qui souligne, à l'inverse, comme « louable et pertinente » la réduction d'une partie de l'offre de formation en raison de sa faible attractivité, soulignant par là même le bilan mené en amont.

Nous nous étonnons également que les témoignages recueillis lors de la visite ne concluent qu'aux difficultés que l'ensemble des étudiants internationaux (plus de 4000 accueillis chaque année) rencontreraient pour s'intégrer dans la vie de campus, soulignant un accompagnement qui apparaîtrait comme insuffisant. L'affirmation demanderait à être nuancée, d'autant que des informations, absentes du rapport final, ont été fournies qui soulignent, au contraire, l'ensemble des dispositifs mis en place pour accompagner ces étudiants, que le RAE mettait déjà en avant. Ni l'existence d'un *Welcome Desk* ouvert 5 jours par semaine, ni la formation multilingue des chargés d'accueil ou les activités culturelles riches et variées ne sont par exemple mentionnées, alors qu'elles témoignent d'un effort important de l'établissement pour garantir une meilleure insertion et un accompagnement personnalisé des étudiants internationaux.

Toujours dans le domaine de la vie de campus, nous nous félicitons, comme le rapport nous y invite, des points forts que constituent, en effet, « la qualité de la vie culturelle et la qualité de l'accompagnement de la vie étudiante et de la vie de campus ». Ce succès est attesté, entre autres, par l'obtention en 2024 du projet « Inclusivité 360° » dans le cadre de l'AAP Universités inclusives démonstratrices. Nous partageons ainsi pleinement cette analyse qui nous amène à nous interroger sur la recommandation formulée simultanément dans le rapport invitant l'établissement « à mettre en œuvre une politique de campus active et équilibrée », une affirmation clairement contradictoire.

De nouveaux chantiers attendent encore la Sorbonne Nouvelle qui visent à confirmer la trajectoire stratégique dans laquelle elle s'est résolument inscrite et s'accordent avec les recommandations formulées dans le rapport. Nous y resterons attentifs tout en portant la signature d'établissement et son identité d'université ALL-SHS inscrite dans la cité et forte de son rayonnement.

Vous renouvelant mes remerciements, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sincères salutations.



Daniel Mouchard-Zay
Président de l'Université Sorbonne Nouvelle

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 a eu lieu du 16 au 18 mai 2024. Le comité était présidé par Monsieur **Daniel FILÂTRE**, professeur des universités en sociologie, ancien recteur d'académie, ancien président d'université et ancien conseiller ministériel.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Mme Célia BARRAU**, cheffe de département Valorisation - Propriété Intellectuelle - Ministère des Armées - Agence de l'Innovation de Défense (DGA).
- Madame **Lise DUMASY**, professeure de littérature française, ancienne présidente de l'Université Grenoble Alpes et de la Comue Université Grenoble Alpes.
- Madame **Marie-Hélène GARRELLI**, professeur des universités (PR) - Enseignant-Chercheur - Université Toulouse II Jean Jaurès.
- Monsieur **Alexis KERROS**, étudiant diplômé d'un master d'histoire contemporaine à l'Université Bretagne Orientale (UBO).
- Madame **Catherine LEGLU**, professeur à l'Université du Luxembourg, médiéviste spécialisée en littérature occitane et française et vice-rectrice aux affaires académiques.
- Madame **Morgane LEROUX**, directrice générale des services – Université Bordeaux Montaigne.
- Monsieur **Mathias TRANCHANT**, professeur des universités (PR) - Université de Bretagne-Sud - UBS.

Monsieur **Jacques Moret**, conseiller scientifique, Monsieur **Stéphane Onnée**, conseiller scientifique et Madame **Zoé Adam**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

