



**HAL**  
open science

## Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3. 2012. hceres-02026332

**HAL Id: hceres-02026332**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026332v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3



décembre 2013



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation	5
I – Un paysage universitaire complexe et mouvant	5
II – Quelques données sur l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3	5
III – Le contexte de l'évaluation	6
La gouvernance	7
I – L'organisation et le pilotage : une université en transition	7
1 ● La stratégie de développement	7
2 ● Le pilotage	7
3 ● Les pratiques d'évaluation	7
II – Un réseau complexe de partenariats	8
1 ● Les partenariats en formation et vie étudiante	8
2 ● Les relations de l'USN-P3 au sein du Pres Sorbonne Paris Cité	8
3 ● Les relations avec les collectivités	8
III – Une identité forte et une communication à adapter	9
La stratégie en matière de recherche	11
I – Un potentiel considérable et confirmé	11
II – Une double dynamique au service d'une stratégie scientifique efficace	11
III – Des moyens au service de l'excellence	12
1 ● Les moyens	12
2 ● Les coopérations	12
3 ● Les écoles et formations doctorales	12
La stratégie en matière de valorisation	13
I – Les Presses Sorbonne Nouvelle (PSN)	13
II – Bilan, objectifs et défis	13
La stratégie en matière de formation	15
I – Une offre de formation réorganisée et des effectifs en augmentation	15
II – Un effort de décloisonnement et un projet d'ampleur	15
III – Une forte attractivité de l'offre de formation accompagnée d'effets indésirables	16
IV – Un pilotage politique plus affirmé mais un pilotage administratif à établir	16
V – Une démarche qualité émergente	17
VI – Des résultats contrastés des dispositifs d'accompagnement et de professionnalisation	17

VII – La formation tout au long de la vie	18
VIII – Un environnement de travail sous-utilisé	18
La stratégie en matière de politique documentaire	19
Une politique documentaire à clarifier	19
1 ● Un Service commun de documentation bien intégré dans l'université	19
2 ● Des bibliothèques intégrées et associées vivaces	19
3 ● Les bibliothèques Sainte-Geneviève (BSG) et Sainte-Barbe (BSB)	20
4 ● Un nouveau modèle statutaire ?	20
La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Des dispositifs d'accueil et de suivi à consolider	21
II – Un environnement de la vie étudiante apprécié	21
1 ● La vie étudiante et les structures de l'université	21
2 ● La vie associative et l'identification des étudiants à l'université	22
3 ● Le handicap et la santé	22
La stratégie en matière de relations internationales	23
I – Un bilan contrasté	23
II – Une inflexion de la perspective	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Une gestion des ressources humaines en progression mais freinée par une volatilité importante des personnels administratifs	25
II – Prévention et sécurité : un dispositif adapté	26
III – Un service juridique sous-dimensionné	26
IV – Des finances mieux maîtrisées	27
V – Le patrimoine : un héritage lourd	27
VI – Un système d'information en devenir	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations communes de Sorbonne Paris Cité	34
Observations de la présidente	37
Organisation de l'évaluation	45

# Présentation



## I – Un paysage universitaire complexe et mouvant

Héritière de l'ancienne Sorbonne, l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 (ci-après USN-P3) résulte de la scission intervenue en 1968 et de la création des universités « autonomes » sous le régime de la loi Edgar Faure. Jouissant d'une grande notoriété et située au cœur de Paris, elle s'inscrit dans la carte universitaire de la région Île-de-France, première région universitaire d'Europe. Le paysage universitaire est particulièrement riche et complexe puisque la région accueille dans ses 16 universités le quart des étudiants et 40 % du potentiel de recherche en France.

L'université est membre du Pres Sorbonne Paris Cité (ci-après Pres SPC) créé en 2010. Il fédère huit établissements - quatre universités : Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13 et quatre grands établissements : EHESP, Inalco, IPGP, IEP - comptant 120 000 étudiants, 6 500 enseignants-chercheurs et 6 000 doctorants. Il regroupe près de 10 % du potentiel scientifique national et s'est engagé dans un projet d'« université unifiée », l'université Sorbonne Paris Cité.

## II – Quelques données sur l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

L'USN-P3 regroupe les champs disciplinaires suivants : littérature, langues et civilisations, françaises et étrangères, information-communication, sciences du langage et didactique, arts et médias.

Elle a restructuré ses 17 composantes en trois UFR (regroupant 15 départements) et deux autres structures : l'Institut des hautes études de l'Amérique latine (IHEAL) et l'École supérieure d'interprètes et de traducteurs (ESIT). En 2011, l'université compte un peu moins de 18 000 étudiants, dont 63 % en licence, 29 % en master et 8 % en doctorat. On dénombre 25 % de boursiers et environ 18 % d'étudiants salariés. Les effectifs sont en hausse de 7 % sur cinq ans.

La part des inscrits en 3<sup>e</sup> cycle (environ 1 500 doctorants), semblable à celle des autres universités parisiennes, représente près du double de celle des universités du même groupe (tertiaire - lettres et sciences humaines) et de celle de l'ensemble des universités françaises.

La proportion d'étudiants étrangers est de 23,5 % (un peu plus de 4 000) pour une moyenne nationale de 11,6 %.

Le bilan social 2011 de l'USN-P3 indique un effectif de 399 enseignants chercheurs (EC) dont 1/3 de professeurs (PR) et de 47 enseignants du second degré. Il y a 412 personnels BIATSS titulaires dont 141 du secteur des bibliothèques. Les personnels des bibliothèques sont en nombre très supérieur à la moyenne nationale (34,1 % contre 7,9 %) comme, dans une moindre mesure, les personnels administratifs (31,2 % contre 26,4 %). La répartition est en 2011 de 30 % de catégorie A, 22 % de B et 48 % de C. L'USN-P3 dispose également de 179 personnels BIATSS contractuels (dont 130 sur ressources propres).

L'USN-P3 compte 30 unités de recherche : huit unités mixtes de recherche (UMR) avec le CNRS et 22 équipes d'accueil. Elle a obtenu dans le cadre des Programmes investissements d'avenir (PIA) la création de deux Labex propres (EFL et ICCA). La formation doctorale s'organise autour de cinq écoles doctorales (ED).

L'offre de formation, simplifiée, présente 11 mentions de licence, dont deux licences professionnelles, et 10 mentions de master intégrant 58 spécialités.

Une particularité de l'USN-P3 est son investissement important dans l'enseignement à distance. Elle est également singulière sur le plan documentaire : outre la bibliothèque universitaire de Censier et ses sept bibliothèques intégrées elle dispose de plusieurs fonds spécialisés et du rattachement des bibliothèques inter-universitaires Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe.

L'université est implantée sur plusieurs sites de Paris centre. La présidence est implantée symboliquement à la Sorbonne et les locaux pédagogiques sont regroupés pour l'essentiel dans les bâtiments de Censier et de Bièvre qui accueillent près de 75 % des étudiants. D'autres locaux accueillent des structures de recherche et d'enseignement, les plus importants étant les locaux de la rue Saint-Guillaume pour l'IHEAL et de Dauphine pour l'ESIT.

L'établissement est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en janvier 2011. Pour l'année 2012, l'exercice clos consolidé s'établit à 117,7 M€ de charges et 111,3 M€ de produits. Le montant net de la masse salariale s'élève à 81,5 M€, et représente plus de 70 % du budget de l'université. Le fonds de roulement correspond en 2012 à 40 jours de fonctionnement.

### III – Le contexte de l'évaluation

La précédente évaluation, réalisée en 2009, avait mis en évidence des points forts : la forte notoriété internationale de l'université dans certains domaines, la richesse du potentiel de recherche, la dynamique de la politique des écoles doctorales et le sentiment d'appartenance des personnels à l'identité de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, mais aussi des points faibles : un cloisonnement disciplinaire trop marqué, la politique de recherche et l'organisation des structures administratives et des outils de gestion.

La présente évaluation a plus particulièrement ciblé l'identification des marges de manœuvre de l'établissement résultant de la réorganisation des services, des composantes et des structures de gouvernance et l'identification des forces et faiblesses de l'établissement dans la perspective de l'université unifiée portée par le Pres Sorbonne Paris Cité.



# La gouvernance

## I – L'organisation et le pilotage : une université en transition

### 1 • La stratégie de développement

Référence dans l'étude des humanités françaises et étrangères et des arts et médias, consciente des valeurs qu'elle porte, l'USN-P3 a choisi de conforter son rayonnement en s'engageant dans un projet ambitieux de rénovation de sa recherche, de ses formations et de la vie étudiante, de refondation de sa gouvernance et de renforcement de sa stratégie internationale.

Cette mutation s'inscrit résolument dans une stratégie de partenariat, au service d'un projet collectif d'université unifiée, porté par les huit établissements réunis au sein du Pres SPC pour l'horizon 2016.

L'université a largement pris en compte les recommandations formulées dans le rapport Aeres en 2009, en remédiant à l'émiettement de ses structures par la réorganisation de ses composantes (14 UFR et un département) en trois UFR regroupant 15 départements, auxquelles s'ajoutent les deux structures intégrées (IHEAL et ESIT). Elle a aussi restructuré ses 14 services en sept directions placées sous l'autorité d'une direction générale. Le centralisme d'alors a été corrigé par la déconcentration vers les UFR d'actes de gestion de la scolarité, des personnels et des finances.

### 2 • Le pilotage

Les structures hiérarchiques et fonctionnelles se trouvent ainsi mises au service des objectifs stratégiques de l'établissement. On note un fonctionnement satisfaisant des conseils statutaires, avec lesquels l'équipe de direction entretient de bonnes relations, comme avec les UFR.

La réorganisation s'est accompagnée d'une clarification et explicitation des statuts et procédures internes, ainsi que d'une grande transparence, notamment à travers le travail d'une commission des structures, ouverte, efficace et appréciée. Le processus d'élaboration des documents de pilotage et du dialogue de gestion est satisfaisant.

En revanche, les outils de soutien au pilotage et le système d'information sont perfectibles. Des données n'ont pas pu être produites pour certains des indicateurs retenus pour le bilan (insertion professionnelle et données Lansad en formation par exemple) et des critiques sont apparues sur la circulation de l'information tant montante que descendante.

Les évolutions n'ont pas été uniformes et certaines structures, par exemple l'UFR LLCSE (Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères), la plus complexe, et la Devu (Direction des études et de la vie universitaire), accusent des retards. On notera, dans les deux cas (cause ou conséquence ?), la liaison avec la volatilité des responsables - directeur d'UFR, directeur de service, responsable administratif de composante.

La réorganisation, les contraintes internes en matière de locaux et de finances, comme l'imprécision qui caractérise encore le projet du Pres, sont source de tensions et d'impatience. Il importe donc de préserver la cohésion et le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants qui ont permis les évolutions, et d'améliorer encore l'information et le dialogue. Il importe également, pour les partenaires extérieurs, de renforcer la lisibilité et la visibilité de la mutation interne et externe en cours.

### 3 • Les pratiques d'évaluation

Le comité a apprécié la manière dont le rapport d'autoévaluation retrace les mutations intervenues depuis la signature du contrat 2009-2012 et en dresse un premier bilan ; il a noté que les attentes exprimées à l'intention des évaluateurs correspondaient pour partie aux thématiques retenues pour l'évaluation.

L'évaluation des formations mise en place récemment (avril 2011 pour les licences, début 2012 pour les masters) a permis de relancer le projet de politique qualité qui sera détaillé dans le paragraphe sur les formations.

## II – Un réseau complexe de partenariats

Le contexte parisien impose un réseau complexe de partenariats croisés, entre partenaires académiques et avec les autres partenaires institutionnels (Crous, collectivités, etc.).

### 1 ● Les partenariats en formation et vie étudiante

Les politiques d'accompagnement de la vie étudiante, notamment en matière de logement, de restauration, de sport et de santé, ne peuvent être traitées qu'à l'échelle de l'agglomération. Dans d'autres cas, les évolutions passent par une meilleure coordination entre les établissements du site, par exemple s'agissant de la future Espé (École supérieure du professorat et de l'éducation) rattachée à l'université Paris 4 Sorbonne, ou encore des bibliothèques inter-universitaires Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe. Ces sujets seront repris dans les chapitres 4 et 5.

### 2 ● Les relations de l'USN-P3 au sein du Pres Sorbonne Paris Cité

Une première évolution est intervenue avec la réorientation des accords partenariaux. Après l'autodissolution de l'alliance Paris Universitas à laquelle elle appartenait, l'USN-P3 a repensé ses relations avec les institutions universitaires du périmètre dans la logique de la constitution du Pres SPC. Le poids scientifique et économique consolidé du Pres est considérable.

Les partenaires (Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13, EHESP, Inalco, IPGP, IEP) ont manifesté, dès la création de l'EPCS en 2010, la volonté de définir, au-delà de leurs statuts et intérêts particuliers, un modèle « d'université pluridisciplinaire unifiée » dont la forme n'est qu'esquissée à ce jour. L'ambition du projet stratégique intellectuel et culturel commun englobe enseignement (projets pédagogiques émergents, centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle, etc.), recherche et valorisation (appel à projets, investissements d'avenir, transfert de technologie, etc.) et vie étudiante (mobilité internationale, initiatives étudiantes à caractère culturel et sportif, etc.).

L'entreprise a rencontré un succès quasi-immédiat au plan de la recherche : l'Idex SPC a bénéficié d'une dotation de 800 M€ (dont 72,6 % pour la recherche et 22,7 % pour la formation et la vie des campus), obtient neuf Labex, cinq Equipex et deux Idefi, et s'articule avec 50 projets du PIA.

Le Pres SPC a répondu aux attentes de l'USN-P3 en matière de dynamisation de la recherche : l'université obtient deux Labex et la sélection de 25 % des dossiers qu'elle a présentés à l'appel à projets du Pres. De nombreuses relations existent déjà entre équipes au sein du Pres.

En matière de formation, l'USN-P3 attend également beaucoup de la construction d'une université pluridisciplinaire unifiée, de la mise en cohérence de l'offre de formation au sein du Pres et de l'émergence d'une thématique « sciences et humanités ». L'existence de zones de recouvrement disciplinaire, notamment avec les universités Paris 7 et Paris 5, suppose la poursuite de la réflexion sur la répartition des spécialités, tant en licence qu'en master, à peine engagée, même si des collaborations existent, de longue date ou de création récente.

L'USN-P3 est en conséquence très active à la réunion des présidents et au sein de la commission de concertation sur l'organisation de l'université unifiée (CCOUU), notamment en matière de formation et de vie étudiante ; axes qui, pour le Pres, restent pour l'essentiel à construire, et pour l'université à conforter.

### 3 ● Les relations avec les collectivités

Compte tenu de la complexité du paysage universitaire l'essentiel des problèmes se traitent au niveau de la région parisienne et la réunion des présidents des universités d'Île-de-France est très active.

La ville de Paris et le conseil régional soutiennent activement la vie étudiante, notamment s'agissant des transports (tarif régional étudiant, arrivée du métro sur le campus Condorcet), de la restauration et du logement étudiant, domaine que ville et région co-financent (respectivement à 80 % et 20 % en moyenne). Les rénovations et constructions se font généralement en partenariat avec le Crous. Un autre grand chantier est celui de l'Université

numérique de Paris Île-de-France (UNPIDF) en collaboration avec les universités et les Pres. Il est apparu que, dans ce contexte, l'USN-P3 n'était pas opposée à ce que le Pres devienne à l'avenir l'interlocuteur unique de la Ville de Paris.

### III – Une identité forte et une communication à adapter

L'identité de l'USN-P3 est affirmée. Une équipe dynamique et engagée porte, dans la durée, la communication externe d'un projet clairement défini d'innovation et d'ouverture qui se décline selon les champs disciplinaires et dans les projets de services. Les actions à mettre en œuvre pour la politique d'insertion professionnelle ou encore l'inscription de l'étudiant au cœur du projet de l'USN-P3 devraient être explicitées.

La communication interne fait l'objet d'attentions et d'efforts : site rénové, intranet, mails systématiquement envoyés à la communauté universitaire, etc. La présidence a engagé de longue date une démarche participative à base de réunions régulières des services (hebdomadaires ou mensuelles), de commissions et de groupes de travail, et prévoit de mettre en place des comités d'usagers.

Ces efforts ne suffisent pas encore. D'autres mesures sont nécessaires afin que la communauté universitaire s'approprie les changements en cours. Il ne s'agit pas là d'un dysfonctionnement structurel, les insatisfactions et impatiences étant largement liées à l'ampleur et à la durée du changement. Une grande attention devra donc être portée aux démarches qui pourront garantir l'adhésion des enseignants, personnels administratifs et étudiants au projet de l'établissement.

Cela passe par le renforcement de la mise en réseau, verticale et horizontale, le recours plus systématique aux « enseignants relais », et aux étudiants « tuteurs » ou « aidants », ainsi que par l'aménagement de nouveaux lieux pour les rencontres entre étudiants, malgré les contraintes en locaux.



# La stratégie en matière de recherche



Si les lignes de force du paysage scientifique de l'USN-P3 sont inchangées, la mobilisation en moyens, en stratégie et en accompagnement donne à ce paysage une nouvelle ampleur, des priorités labellisées et hiérarchisées, des financements accrus et renouvelés, une ambition d'établissement forte. La mutation projetée est devenue réalité.

## I – Un potentiel considérable et confirmé

Le rapport 2009 de l'Aeres soulignait l'importance et la qualité du potentiel recherche de l'établissement. Quatre années plus tard, ce constat est largement confirmé par l'évaluation des équipes de recherche qui font toutes l'objet d'une appréciation très positive à l'exception de trois unités sur les 30 évaluées. On observe également une augmentation sensible du taux de producteurs (96 % selon l'établissement) et une clarification du statut des EC extérieurs dont le nombre élevé (124 sur 492) témoigne de l'attractivité de l'université.

L'activité de recherche est soutenue : 80 colloques et journées d'études par an ; 500 titres publiés par les Presses de la Sorbonne Nouvelle<sup>1</sup>.

Cette qualité est désormais labellisée et confortée par la participation de l'USN-P3 à l'Idex et par l'obtention de deux Labex propres (EFL et ICCA). S'y ajoute l'appréciation très positive portée par le CNRS sur l'établissement et sur les UMR qu'il accueille. Enfin, comme le recommandait le rapport de 2009, l'USN-P3 a su se doter d'un outil d'accompagnement des projets et d'une structuration organisationnelle cohérente, au service de son pilotage scientifique, y compris pour ses partenariats avec les autres composantes du Pres SPC. La stratégie recherche est maintenant adossée à une Dirved (Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales) dont tous les interlocuteurs s'accordent à reconnaître l'importance et l'efficacité.

## II – Une double dynamique au service d'une stratégie scientifique efficace

Une double dynamique s'est créée. Au sein de l'établissement, où la restructuration entreprise au cours du contrat 2010-2013 a porté ses fruits. Sa poursuite conduira à de nouveaux regroupements des 30 unités existantes. Au sein des nouveaux dispositifs/partenariats (Pres, PIA), où le travail accompli et les résultats obtenus furent encore plus déterminants : accompagnement en moyens de pilotage (structures et personnels) ; labellisation, succès aux campagnes Labex et à l'appel à projets du Pres. On assiste au développement d'une coordination scientifique et administrative vertueuse.

Cette combinaison gagnante a pu s'appuyer sur les acquis de la mission d'animation scientifique, menée jusqu'alors par les écoles doctorales, qui fonctionnaient comme des sortes de fédérations d'équipes de recherche. L'ensemble de ces occasions de mobilisation des équipes a permis de développer un projet stratégique cohérent et ambitieux et de l'inscrire dans le cadre, initié avec le Pres SPC, de la thématique « sciences et humanités » d'une université unifiée.

L'installation, au sein de l'USN-P3 comme au Pres, d'une culture de l'appel à projets, est sans doute le trait le plus décisif des évolutions en cours, qui renforcent la priorité accordée à des projets partagés et contribuent à forger l'image des deux établissements : USN-P3 et Pres SPC. S'y ajoute la possibilité de diversifier et de renforcer les sources de financement.

---

<sup>1</sup> Source : Brochure Université Sorbonne nouvelle Paris 3, p. 6-7.

Cette évolution prolonge les acquis de la recherche sur projets : 22 contrats ANR en stock dont dix dans les UMR, une moyenne de cinq à six projets acceptés par an, soit un taux de sélection de 25 % supérieur au taux moyen SHS (22%), semblable à celui réalisé aux appels d'offres du Pres. Est ainsi promue une logique d'équipes, confortée par la structuration et la transversalité, encourageant les collaborations, y compris avec les équipes des autres établissements du Pres.

Ces dispositifs ont renforcé le sentiment d'un climat chaleureux selon les EC rencontrés, qui se sentent « dans une bonne structure » où ils sont accompagnés et aidés. La Dirved offre un service qui, au-delà de la gestion, participe directement au montage de projets en interface avec les autres services de l'USN-P3, notamment les services financiers. Les EC se sentent encouragés à un certain « enthousiasme » fondé sur le sentiment de « bâtir l'avenir », avec l'assurance de travailler avec un horizon à dix ans selon les rythmes annoncés dans le cadre du PIA.

### III – Des moyens au service de l'excellence

#### 1 • Les moyens

L'USN-P3 a mobilisé pour la recherche des moyens importants, en particulier en personnels : la Dirved a vu son effectif passer de 6 à 25 ETP depuis 2006. S'agissant des EC, on notera qu'il n'y a pas eu de priorité recherche pour les postes obtenus en 2012, les six MCF et six PRAG étant affectés en priorité aux enseignements transversaux (Lansad, etc.).

L'USN-P3 a affecté à la recherche les locaux obtenus rue des Irlandais, à côté du Panthéon. Les 450 m<sup>2</sup> disponibles permettent l'accueil de l'administration, etc., de soutenances, séminaires et journées d'études. Les travaux en cours permettront de porter la surface dédiée à la recherche à 2 100 m<sup>2</sup>.

Le budget recherche 2013 de 1,4 M€ est réparti entre équipes (863,5 k€), ED (331,6 k€) et appels d'offres (204,7 k€). L'USN-P3 bénéficie également des financements issus de la dotation globale de 800 M€ attribuée au Pres pour l'Idex pour la période 2012-2016.

#### 2 • Les coopérations

La montée en puissance des projets de recherche coïncide avec la volonté affichée de l'USN-P3 de développer des interactions selon plusieurs logiques cumulées, entre équipes, entre ED, au sein du Pres, notamment par l'institution de séminaires croisés. L'établissement est ainsi passé d'une organisation ancienne en équipes juxtaposées, à une stratégie d'établissement où les moyens sont alloués sur projets. Cette mobilisation ne peut qu'être renforcée par la tenue, prévue par l'établissement, de journées « objectifs et moyens » qui permettront de diffuser parmi les chercheurs à la fois la logique des appels à projets et des calculs en coûts complets, l'échange de bonnes pratiques et de stratégies de décloisonnement qui trouveront d'ailleurs leur plein effet à l'échelle du Pres.

#### 3 • Les écoles et formations doctorales

L'USN-P3 compte environ 1 500 doctorants dont plus de 150 en cotutelle ; 169 thèses et douze habilitations ont été soutenues en 2010 et de nombreux prix sont obtenus chaque année.

Les cinq ED sont propres à l'USN-P3 et se voient comme des lieux de rassemblement et de facilitation, adossés aux équipes et bien intégrés dans la stratégie recherche. Leurs directeurs font néanmoins remarquer que la cohérence scientifique diffère selon les périmètres ou les objets. Ils font état d'un déficit de reconnaissance des écoles doctorales dans la gouvernance comme dans les moyens (deux IGE et quelques contractuels partagés entre les cinq ED) et soulignent la disette en matière de contrats doctoraux. La cohérence nouvelle liée à la création de la Dirved ne semble pas encore intégrée au niveau doctoral et la fragmentation des implantations nuit à la coordination des études doctorales. L'absence d'homogénéité et de procédures communes entre ED est également relevée par les doctorants qui se sentent pourtant invités à participer (ainsi lors des « rencontres de la recherche ») et sont résolus à redonner vigueur à leur association, notamment par une présence active accrue au conseil scientifique.

Le constat reste celui d'une étanchéité, interne aussi bien qu'externe : si les liens sont effectifs au sein de chaque ED, en particulier grâce à la mise en place de journées d'études, il n'existe guère d'actions « inter-ED » au sein de l'USN-P3 ou du Pres. L'absence pour le moment d'un lieu de rencontre ne facilite pas la vie d'une communauté des doctorants.

# La stratégie en matière de valorisation



L'activité de recherche exceptionnelle de l'USN-P3 est largement reconnue et diffusée ; dans la communauté scientifique internationale (publications, colloques, internet, etc.), mais également auprès de la société civile, pour laquelle l'université exerce une mission de transmission de la culture scientifique des « humanités publiques modernes ». Elle utilise pour cela les médias de large diffusion : radio (France Culture), télévision, numérique, rencontres de la recherche.

## I – Les Presses Sorbonne Nouvelle (PSN)

L'USN-P3 est dotée d'une maison d'édition et de diffusion internationalement reconnue et de grande qualité. Les Presses Sorbonne Nouvelle offrent un catalogue de 600 titres, le nombre de nouveautés est de 25 à 30 ouvrages par an dont six revues, la moitié en langues étrangères, alimentés pour les 2/3 par des chercheurs de l'établissement. Les recettes ont été de 113 k€ en 2010.

L'avenir des PSN est soumis aux mutations qui affectent ce secteur : concurrence du numérique, coûts de fabrication et de stockage. Il importe de préserver et de faire évoluer les PSN : numérisation des revues et de la partie des manuscrits assimilables à de la littérature « grise », maintien des publications de grande qualité pour leur contenu et leur présentation, coexistence de l'édition papier et de l'édition numérique.

## II – Bilan, objectifs et défis

L'entrée de l'USN-P3 dans le Pres SPC ouvre de nouvelles opportunités de valorisation de la recherche en tant que moteur de l'innovation et du développement économique, de création de nouveaux objets de recherche et de nouveaux métiers au croisement des disciplines et des domaines, d'accroissement des ressources et des marges de manœuvre.

L'université, dont les recettes de valorisation - tirées de la vente de logiciels, des contrats de recherche, des droits d'inscription aux colloques et des ventes des publications de PSN - ont été de 162 k€ en 2010, poursuit un objectif de croissance de 10 % par an.

La transformation de la recherche en valeur économique se heurte à des résistances culturelles compréhensibles : crainte de dénaturation de la cohérence des périmètres scientifiques, crainte de dévalorisation de la recherche non rentable, que les « *business developers* » de la SATT du Pres SPC auront des difficultés à surmonter. L'USN-P3 doit, en conséquence, mener un double effort : d'intensification des actions de diffusion de la recherche en direction de publics plus larges et de la société civile ; de pédagogie dans le domaine des pratiques de la valorisation de la recherche ; de clarification des questions de propriété intellectuelle et de droits d'auteurs, de répartition équitable des ressources, de régulation de la concurrence, etc., auprès des chercheurs de l'université et des autres composantes du Pres, en vue d'une utilisation maîtrisée de la SATT.

Il convient aussi de concrétiser rapidement la volonté de l'établissement de diversifier ses sources de financements. La qualité scientifique et éditoriale des Presses, et la rigueur dans la gestion et la sélection, ne peuvent masquer le fait que ce n'est pas par ce biais que l'établissement va accroître ses recettes, malgré des retombées avérées en matière d'image.





# La stratégie en matière de formation



L'établissement a réalisé un travail important au cours des quatre dernières années pour préciser sa stratégie et améliorer le pilotage de la formation. Cependant certains chantiers restent inaboutis, d'autres appellent des prolongements et tous nécessiteront une attention soutenue pour produire les résultats attendus.

## I – Une offre de formation réorganisée et des effectifs en augmentation

L'offre de formation (Langues, littératures et civilisation étrangères, Lettres/Langues, Lettres, Sciences du langage et didactique, Études cinématographiques et audiovisuelles, Études théâtrales) est de qualité, assurée par des équipes pédagogiques engagées, et peut s'adosser, particulièrement en master, à une recherche performante. Les équipes sont désireuses d'améliorer la qualité de leur travail et ceci se traduit dans les orientations de l'établissement.

Des aires de recouvrement existent : au sein du Pres notamment avec Paris 7 pour les Littératures et langues françaises et étrangères (LLFE) et les arts et médias et Paris 5 pour les sciences du langage ; hors Pres notamment avec Paris 4 pour les LLFE et Paris 2 pour l'information-communication.

Simplifiée dans un souci de lisibilité, l'offre de formation comporte 11 mentions de licence, dont deux professionnelles, présentant 20 parcours types ; dix mentions sont proposées en master réparties en 42 spécialités (moitié professionnelles et moitié en recherche).

L'enseignement à distance (EAD) occupe une place accrue dans le dispositif, à travers le service commun ENEAD Sorbonne Nouvelle qui concerne 21 filières et 1 730 étudiants (12 filières et 1 118 étudiants en 2007-2008). L'USN-P3 affirme ainsi une position de premier plan en matière d'EAD, au sein du Pres Sorbonne Paris Cité et en Île-de-France. En 2010-2011 la proportion d'étudiants inscrits à au moins un enseignement à distance est de 7,9 % et 4 % des formations intègrent des possibilités d'enseignement à distance. L'établissement gagnerait à miser sur son savoir-faire en matière d'EAD pour mieux intégrer cette dimension dans sa stratégie de formation, en particulier au bénéfice des étudiants salariés. Tant la définition de l'EAD que sa réalité en tant qu'instrument pédagogique restent floues et trop peu d'enseignants en poste s'investissent dans l'EAD.

Avec 17 836 étudiants, dont 8,2 % en doctorat (données 2011), l'USN-P3 a bénéficié d'une croissance de 7 % de ses effectifs en cinq ans, et présente une forte proportion d'étudiants étrangers (23,5 %). Cette attractivité internationale, effective dès la licence, explique probablement le taux élevé d'étudiants n'ayant pas le baccalauréat (18 % des entrants en 2005-2006, pour une moyenne nationale de 6,3 %).

L'enquête menée par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE) de l'université en 2010-2011 indique que 37 % des étudiants de licence déclarent exercer une activité salariée régulière au cours de l'année universitaire. Le taux d'échec ou d'abandon, important, tout particulièrement en master, est probablement lié à ce phénomène. La durée moyenne des thèses est de cinq ans.

Le ratio enseignants/étudiants (1/38) est inférieur, tant à celui des établissements du même type (1/31) qu'à celui de la moyenne des universités (1/24). Enfin, le taux d'encadrement BIATSS/étudiants (1/43), identique à celui des établissements du même type, reste inférieur à celui de la moyenne des universités (1/29).

## II – Un effort de décloisonnement et un projet d'ampleur

Au cours du contrat, l'USN-P3 a entrepris de décloisonner l'offre de formation en licence en généralisant les UE transversales. Elle en a confié l'inscription pédagogique à un guichet unique, le Bureau des enseignements transversaux (BET), choix a priori judicieux. Pourtant ce dispositif génère des files d'attente et des frustrations de la

part d'étudiants pas toujours bien informés. On en arrive à un paradoxe : la restructuration des UFR a créé un guichet unique d'inscription ; l'arrivée du BET en crée un second.

Par ailleurs, s'appuyant sur l'autoévaluation des formations, l'établissement cherche à sortir des parcours de formation monodisciplinaires en L par un système de majeures et de mineures permettant des choix progressifs et mieux informés. Consciente des difficultés potentielles de gestion et de maîtrise des coûts de ce dispositif, l'université en évalue actuellement l'impact administratif et financier et, partant, la faisabilité.

Le rattachement de l'USN-P3 au Pres SPC a eu des conséquences importantes pour l'élaboration de l'offre de formation, particulièrement en master. L'université a voulu construire une offre coordonnée et harmonisée avec ses partenaires. Les difficultés rencontrées n'ont pas permis la présentation d'une architecture de formation unique. Cette démarche mérite d'être encouragée dans la perspective de l'université unifiée annoncée pour 2016.

### III – Une forte attractivité de l'offre de formation accompagnée d'effets indésirables

L'USN-P3 bénéficie d'une attractivité internationale incontestable marquée par la proportion très élevée d'étudiants internationaux (23,5 %). Cette attractivité, qui est aussi nationale, pourrait être liée en bonne partie au label Sorbonne et à la perspective d'étudier et de vivre au cœur de Paris. Au sein du Pres SPC, l'université et ses partenaires ont commencé à se saisir de cette notoriété historique pour en faire un atout stratégique de développement. La réflexion menée pour la nouvelle offre de formation constitue un pas dans la bonne direction. Le portail Pres est également un outil de communication utile dans cette perspective.

En revanche, l'attractivité des formations a des effets indésirables de cloisonnement entre les niveaux L, M et D. Les étudiants de L se plaignent du manque d'information sur les masters, et sur le passage de M1 à M2. L'abondance des candidatures extérieures, nationales et internationales, peut inciter des responsables pédagogiques à les privilégier, au détriment d'une meilleure articulation entre les trois niveaux qui permettrait aux étudiants « locaux » des parcours de formation plus fluides et mieux informés.

### IV – Un pilotage politique plus affirmé mais un pilotage administratif à établir

Le rôle du CEVU et de son vice-président a été renforcé avec le processus d'autoévaluation des formations et la préparation de la nouvelle offre. Les documents de cadrage des nouvelles maquettes, l'examen des projets et les navettes qui en ont résulté y ont contribué. Autoévaluation et cadrage des maquettes ont été identifiés comme des progrès significatifs dans le pilotage, en dépit de quelques imperfections dans la mise en place.

Si le pilotage politique de l'offre de formation s'est affirmé, il rencontre encore des difficultés, notamment en matière d'enseignement à distance et de formation continue. La situation se complique encore par l'absence de pilotage administratif central de la Direction des études et de la vie universitaire (Devu), dont l'existence est encore balbutiante. Cette direction existe sur le papier ; elle n'existe pas dans les faits. Ce décalage, entre un élément de restructuration annoncé par l'établissement et sa mise en œuvre effective, tient pour partie aux difficultés du recrutement en cours de la directrice ou du directeur, le VP CEVU assurant l'intérim.

Avec la réorganisation des UFR, l'université a déconcentré la gestion administrative des formations à ce niveau, en laissant aux départements la gestion pédagogique. Cette réorganisation a eu, pour partie, les effets positifs recherchés : simplification des procédures d'inscription des étudiants, possibilité pour les départements de se concentrer sur l'accompagnement pédagogique. Ces effets ne sont pas uniformément partagés, l'une des UFR rencontrant encore de sérieuses difficultés à consolider son fonctionnement. En outre, la relation entre les services centraux et les UFR n'est pas encore stabilisée, et est parfois le lieu de tensions.

Par ailleurs, les services d'appui à l'accompagnement des étudiants (gestion des formations, ingénierie et innovation, SUIO et BAIP, Vie étudiante et mission handicap) ont dû s'adapter à cette réorganisation, tout en étant eux-mêmes concernés par la mise en place de la Direction des études et de la vie universitaire.

Il en résulte un tableau incertain et contrasté, avec des personnels parfois très engagés dans leur action, qui prennent des initiatives, répondent à des demandes spécifiques provenant des départements (par exemple sur le devenir de certains diplômés), donnant parfois aux observateurs une impression de bouillonnement sans véritable régulation ni direction. Les lacunes en matière de direction administrative, en particulier de la Devu en gestation,

gènèrent des conflits de territoire à régler pour mieux tirer parti des initiatives individuelles, ou clarifier les mandats et les missions. Pour que la Devu puisse assumer efficacement sa fonction, il importe de clarifier les responsabilités au sein de ses différents pôles et d'en assurer la coordination. A titre d'illustrations, l'OVE n'apparaît pas en tant que tel dans l'organigramme ; le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) réalise des enquêtes sur le devenir des étudiants qui semble relever de l'OVE. De plus, le Service d'action culturelle et le SUAPS, qui jouent pourtant un rôle important dans l'animation de la vie universitaire, ne relèvent pas de la Devu.

## V – Une démarche qualité émergente

La démarche qualité fait partie des chantiers à encourager. La mise en place d'une procédure d'évaluation des formations marque sans conteste une étape importante dans sa mise en œuvre. Elle a permis aux acteurs pédagogiques et administratifs d'ausculter l'offre de formation et de tracer des pistes d'amélioration. Le diagnostic reste incomplet, faute de connaissances approfondies des caractéristiques des étudiants, et plus encore de leur devenir (la participation aux études nationales sur le devenir des diplômés de M est une première étape). Il importe que l'université fasse un effort pour se doter d'indicateurs précis dans ces domaines.

La réflexion sur l'innovation pédagogique, confiée à un chargé de mission depuis un an, se traduira par la mise en place, à la rentrée 2013, d'un centre de ressources sur l'innovation pédagogique, dans le cadre du Pres. Il convient aussi de mettre en œuvre la réflexion déjà avancée sur le portefeuille de compétences de l'étudiant. De même l'évaluation des enseignements par les étudiants relève encore d'une démarche individuelle dont l'intégration dans une démarche qualité reste à engager.

Pour installer une démarche qualité en matière de formation, l'USN-P3 doit obtenir que les acteurs se saisissent des données recueillies (caractéristiques des étudiants, réussite aux examens, réorientations, insertion professionnelle) pour améliorer en permanence la qualité de la formation. Plus largement, l'université doit approfondir sa réflexion sur les processus et les dispositifs d'apprentissage.

## VI – Des résultats contrastés des dispositifs d'accompagnement et de professionnalisation

Malgré des données partielles, l'université s'est dotée d'outils d'aide à la réussite (par exemple les tests proposés aux étudiants de L1 pour évaluer leurs connaissances au regard du parcours de formation choisi, ou encore les UE de méthodologie de la recherche documentaire proposées par le SCD). Ces initiatives méritent d'être encouragées, de même que la réflexion en cours sur l'évaluation des étudiants.

Des initiatives significatives ont été prises en matière d'accueil et d'accompagnement des étudiants (en licence, l'accompagnement s'appuie sur une équipe de 75 enseignants référents secondés par des tuteurs encadrant un maximum de 12 étudiants), de soutien de publics spécifiques (mission handicap), d'aide à la réussite, de soutien à la recherche de stages (avec cependant des critiques étudiantes sur la qualité des services notamment sur leur accessibilité), d'établissement de liens avec les anciens étudiants. Par ailleurs, les étudiants non-spécialistes déplorent l'absence de centres de ressources en langues pour non-spécialistes.

Ces initiatives, parfois expérimentales, ne font pas encore une politique globale d'accompagnement. Mais l'université dispose désormais des bases nécessaires à sa mise en œuvre, si elle parvient à entretenir la mobilisation des personnels et à les former, et à remédier à la trop grande volatilité des responsables administratifs et pédagogiques, dommageable à une action efficace et durable.

Pour ce qui est de la professionnalisation et de l'insertion professionnelle, il apparaît que les éléments proposés relèvent parfois d'un effet d'affichage : la définition des conseils de perfectionnement reste floue et peu de professionnels interviennent dans les formations ou dans leur suivi. Le suivi de l'insertion professionnelle, et plus largement du devenir des étudiants, est lacunaire. Il requiert une clarification des compétences (entre l'OVE et le BAIP) et une réflexion stratégique qui pourrait, entre autres, conduire à renforcer l'offre de formation en licences professionnelles (LP), dont le petit nombre (2), et pour l'une d'elles la qualité moyenne, paraissent déséquilibrés au regard des effectifs étudiants.

## VII – La formation tout au long de la vie

Si le pilotage politique de la formation initiale a fait l'objet de progrès significatifs, il n'en va pas de même pour la formation tout au long de la vie, cantonnée dans un service (FCP3) encore marqué par une période difficile au milieu des années 2000. Ce service commence à moderniser sa gestion, cherche à stabiliser une équipe nouvelle et s'empare de nouveaux dossiers (écoles d'été en FLE pour les futurs étudiants, mise en place de l'accord avec l'INSEP et avec le CNOSF sur la préparation des athlètes et des cadres sportifs aux prochains Jeux Olympiques de 2016). La réflexion politique sur la formation tout au long de la vie est encore à initier et on ne peut qu'inciter l'université à se doter d'une véritable stratégie pédagogique en la matière, peut-être dans le cadre élargi du Pres SPC.

## VIII – Un environnement de travail sous-utilisé

Avec le développement de l'enseignement à distance, de l'environnement numérique iSorbonne et de la plateforme iCampus, l'université s'est dotée de ressources informatiques (plateforme, espaces de dialogue) et de compétences humaines (techniques et pédagogiques) précieuses, sur lesquelles elle peut s'appuyer pour favoriser l'appropriation de ces outils par les composantes. Ces ressources restent encore largement sous-utilisées par les enseignants et des mesures incitatives permettraient sans doute d'accélérer le processus et de franchir un nouveau palier, tout en valorisant le travail effectué à ce jour au sein de l'Enseignement numérique et à distance (ENEAD) et en EAD.

# La stratégie en matière de politique documentaire



## Une politique documentaire à clarifier

### 1 • Un Service commun de documentation bien intégré dans l'université

Le service commun de la documentation (SCD) de l'USN-P3 est composé de la Bibliothèque centrale Censier, de sept bibliothèques intégrées de composantes, ainsi que de trois bibliothèques associées. Il est depuis 2009 le siège du CADIST (Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique) de langues, littératures et civilisations des mondes anglophones, en étroite collaboration avec le SCD de l'université de Lille 3. L'ensemble des ressources documentaires est accessible depuis le portail *Virtuose+* intégré dans l'ENT de l'université. L'offre en ressources électroniques du SCD est particulièrement importante, certaines faisant l'objet d'une mutualisation réussie, à pérenniser, avec les bibliothèques Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe (au total, 181 ressources, soit plus de 60 000 périodiques électroniques et 361 000 *e-books*). L'offre documentaire imprimée du SCD apparaît plus modeste au regard de la moyenne nationale des bibliothèques à dominante LSHS (19,6 volumes/étudiant contre 28,4 ; 0,2 titre de périodique/étudiant, contre 0,45)<sup>1</sup>.

Les étudiants utilisent de manière inégale les ressources du SCD : moins de la moitié d'entre eux peuvent être considérés comme « actifs » (au moins un prêt par an). Installée dans des locaux exigus et saturés, la BU centrale souffre d'un manque d'espaces aménagés propices au travail en groupes. A l'image de l'ensemble de l'université, le SCD pâtit de la situation immobilière. L'installation de modulaires sur le campus a permis d'accueillir les fonds de la bibliothèque d'allemand et le fonds documentaire québécois Gaston Miron, et le projet, dans le cadre d'un déménagement définitif de l'université, d'une grande bibliothèque regroupant l'ensemble des fonds de l'université et pivot d'un *learning center* reste à instruire.

La politique de formation à la recherche documentaire est dynamique : adossée aux enseignements et intégrée dans les cursus pour les niveaux L et M (2 100 et 300 étudiants formés), elle repose sur une douzaine de moniteurs étudiants formés et encadrés par le SCD. Celui-ci travaille en outre à développer encore et à systématiser son audience, notamment par le biais d'une plateforme d'*e-learning*.

Les questions documentaires bénéficient d'une attention certaine au sein de l'université : le SCD est représenté dans les conseils de gouvernance et accompagné dans ses projets, y compris sur le plan budgétaire. Les enseignants-chercheurs sont associés par le SCD à la politique d'acquisition et de formation.

### 2 • Des bibliothèques intégrées et associées vivaces

Les sept bibliothèques intégrées forment une part conséquente des ressources documentaires : si la BU centrale détient 41 % des collections de l'université, les bibliothèques intégrées en conservent 31 %. Celles-ci bénéficient de 32 % des acquisitions de monographies et 17 % de périodiques. Le nombre d'entrées est stable, voire en augmentation, de même que le nombre de prêts. La direction du SCD prend soin d'associer les personnels de ces bibliothèques aux tâches transversales, et a fait émerger une communauté de pratique et de gestion. L'actualisation

---

<sup>1</sup> Les derniers chiffres nationaux publiés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'Enquête statistique générale des bibliothèques universitaires portent sur 2008. Chiffres à nuancer dans la mesure où le SCD dispose de la deuxième collection en termes de richesses des titres.

de la charte documentaire et du plan de développement des collections devrait contribuer à améliorer encore l'organisation interne.

Aux côtés des bibliothèques intégrées, subsistent trois bibliothèques associées regroupant 28 % des collections de monographies de l'université et 40 % de périodiques. Si la bibliothèque de l'IHEAL, vouée à rejoindre à terme le campus Condorcet, et celle de l'ESIT localisée à Paris 9, peuvent justifier une gestion particulière, il n'en va pas de même pour celle d'études théâtrales Gaston Baty. Les relations entre le SCD et cette entité sont inexistantes ; en témoigne le mauvais état général des collections, par ailleurs particulièrement riches et appréciées. Le fonds documentaire Gaston Baty aurait tout à gagner à se rapprocher du SCD pour le signalement et la gestion bibliothéconomique de ses collections.

### 3 ● Les bibliothèques Sainte-Geneviève (BSG) et Sainte-Barbe (BSB)

*Des bibliothèques indispensables à la communauté étudiante du Quartier latin...*

Rattachées à l'USN-P3, emblématiques de la montagne Sainte-Geneviève, ces deux bibliothèques inter-universitaires rendent d'inestimables services aux étudiants parisiens. Très largement ouvertes (72 h hebdomadaires pour la BSG, 60 h pour la BSB), elles inscrivent plus de 41 000 lecteurs pour la première, 34 000 pour la seconde. Si la BSG, de par la qualité exceptionnelle de ses fonds patrimoniaux, accueille également un public de chercheurs, la BSB, créée dans le cadre d'U3M, est résolument orientée vers les étudiants de niveau L et M (95 % des inscrits), ce dont témoignent la forte prégnance du numérique (ressources électroniques, services en ligne, prêt d'ordinateurs portables, etc.) et les collections intégralement en libre accès, objets d'une remarquable politique documentaire.

*... mais non à celle de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3*

Paradoxalement, les étudiants et enseignants-chercheurs de l'USN-P3 fréquentent peu les deux BIU, quand ils n'en ignorent pas l'existence et le lien de rattachement. Ainsi, 6 % seulement des inscrits de la BSB relèvent de Paris 3, taux qui chute à 3 % pour la BSG. Les autres universités cocontractantes (Paris 1, 2, 4) forment 60 % du public de la BSB, 30 % de celui de la BSG. Elles ne supportent pourtant que peu les charges liées au fonctionnement : 4 % des droits de bibliothèques sont alloués à la BSB par Paris 1, 2 et 4, soit 91 k€ en 2012, tandis que Paris 3 doit abonder le budget de près de 643 k€.

Largement sous-dotée en moyens humains et financiers, la BSB ne fonctionne qu'en faisant appel à des contractuels et moniteurs étudiants, qui obèrent lourdement son budget. En 2011, 250 k€ ont été prélevés sur le fond de roulement de la bibliothèque pour financer une partie des charges de personnels, titulaires ou contractuels. Alors qu'elle supportait déjà depuis 1996 le poids du rattachement d'une bibliothèque inter-universitaire comme la BSG, l'USN-P3 a néanmoins demandé et obtenu en 2004 le rattachement de la future BSB, sans que la convention de création ne reflète de légitimes préoccupations en matière de participation accrue des cosignataires. De même, ni le contrat 2009-2012 ni la récente campagne de création d'emplois du MESR (13 postes alloués à l'université), n'ont permis de revoir à la hausse les ressources disponibles de la BSB, même si la BSB a bénéficié d'un redéploiement de PRAG en 2011.

### 4 ● Un nouveau modèle statutaire ?

Le dialogue apparaît difficile entre l'administration de l'USN-P3 et ses établissements inter-universitaires. En outre, hormis la mutualisation d'un poste d'informaticien entre le SCD et la BSB et le financement d'une partie des ressources électroniques, les liens apparaissent ténus entre les deux grands établissements inter-universitaires et la BU centrale. Le décret de 2011 relatif aux bibliothèques permettrait une actualisation des conventions, de facto caduques, et ouvre des pistes de rapprochement entre la BSG et la BSB. La nécessaire réflexion sur les statuts pourrait déboucher sur un autre modèle de financement et sur un autre rattachement, par exemple au Pres ou à la Chancellerie des universités.

# La stratégie en matière de vie étudiante



La volonté d'associer les étudiants au projet stratégique de l'USN-P3 est indéniable. Consciente d'accueillir une population étudiante croissante et de plus en plus diverse, l'université entend conjuguer une mission d'accueil des étudiants et une stratégie d'accompagnement vers la réussite.

La participation aux élections n'est guère différente des autres universités. Les élus étudiants jouent pleinement leur rôle dans les conseils, notamment au CEVU, et la délégation rencontrée semblait très investie et informée des dossiers. On a pu noter un certain isolement de la fonction de VP étudiante dans sa configuration actuelle.

Le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) fonctionne normalement et l'engagement des étudiants est reconnu par l'obtention d'UE.

## I – Des dispositifs d'accueil et de suivi à consolider

Les modalités d'inscription sont claires et les moyens déployés en période de rentrée efficaces. Les efforts fournis pour la lisibilité de l'offre de formation se traduisent par une satisfaction unanime des étudiants rencontrés, notamment pour ce qui est du site internet. L'université est désireuse d'offrir aux étudiants les conditions les plus propices à leur réussite et à leur développement personnel, en mettant en place un suivi des diplômés et en sollicitant l'expérience des anciens de la communauté étudiante.

Malgré l'investissement des équipes administratives et la clarté du site, les étudiants peinent à se repérer dans l'organigramme général de l'université et, notamment, à identifier leurs représentants. Des améliorations sont souhaitables, comme l'élaboration en cours d'un schéma directeur de la vie étudiante comportant une vision claire des services mis à leur disposition.

Les étudiants souhaitent que l'accueil des étudiants, français et étrangers, ne se limite pas à la seule période de rentrée, et regrettent d'être peu informés sur les poursuites d'études.

De manière générale, il convient d'inciter les étudiants à l'utilisation des espaces numériques et de poursuivre les actions incitatives dans ce domaine. Des problèmes subsistent pour la connexion internet à partir d'un ordinateur personnel. La qualité des outils informatiques et documentaires est appréciée. L'insuffisance qualitative et quantitative des locaux est unanimement déplorée par les étudiants qui, bien que conscients des contraintes, réclament une extension des espaces de travail dans l'enceinte de l'université.

## II – Un environnement de la vie étudiante apprécié

### 1 • La vie étudiante et les structures de l'université

Parmi les principaux objectifs visés, l'USN-P3, très ouverte aux associations étudiantes, a globalement réussi à dynamiser et à accompagner la vie étudiante en matière de restauration, de logement, d'activités sportives, de vie associative et d'activités culturelles et à soutenir les pratiques et les productions des étudiants.

Toutefois, le service d'action culturelle, dirigé par un enseignant-chercheur, ne semble pas intégré à l'organigramme de l'université et la domiciliation des associations étudiantes reste partielle.

Au total, la vie étudiante donne lieu à de nombreuses initiatives, à but pédagogique ou culturel, bénéficiant d'un soutien financier, et portées par les étudiants élus et engagés et les associations étudiantes.

## 2 ● La vie associative et l'identification des étudiants à l'université

L'engagement associatif étudiant est à promouvoir, d'autant plus que la vie associative et sportive se révèle dynamique, soutenue par l'université, et très appréciée des étudiants. L'université en tant que lieu de vie souffre d'un manque d'espaces de sociabilité souligné par les étudiants (un seul local, créé en 2012). Conscients des difficultés présentes, ceux-ci s'adaptent en investissant l'environnement extérieur, le quartier, dont le cadre, comme leur fierté de suivre leurs études à l'USN-P3, contribuent à leur identification forte à leur établissement et à leur appréciation largement positive.

## 3 ● Le handicap et la santé

L'USN-P3 recense et accompagne les étudiants en situation de handicap (200). Les services administratifs et pédagogiques proposent des réponses et des aménagements adaptés aux différents types de handicap. Les bâtiments récents répondent aux normes et sont accessibles aux étudiants handicapés. Les aménagements en cours dans les bâtiments anciens sont perfectibles, notamment en termes d'ascenseurs, mais l'état des locaux rend les rénovations difficiles.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Un bilan contrasté

La dimension internationale de l'USN-P3, favorisée par son appellation et sa localisation au cœur du quartier latin, se traduit par une forte présence d'étudiants étrangers (23,5 % dont 55 % des doctorants soit en moyenne 145 inscrits par an) et une mobilité étudiante sous diverses formes individuelles ou organisées, dans des programmes européens et internationaux. On dénombre 1 112 étudiants en mobilité *Erasmus* en proportion inégale entre les entrants (789) et les sortants (323). La participation au programme *Erasmus* est ainsi plus forte pour les entrants que pour les sortants (moins de la moitié).

Le budget en cours s'établit à 1,16 M€, provenant pour l'essentiel (960 k€) de subventions allouées pour la mobilité par des partenaires extérieurs (*Erasmus*, Région, MESR, Mairie de Paris, etc.).

L'université présente une offre considérable de conventions d'échanges avec des homologues dans le monde entier : 340 universités partenaires dont 196 en Europe, selon des modalités très diversifiées telles que diplômes en cotutelle, séminaires croisés, chaires miroirs, accords cadre, etc. Ces conventions se révèlent au total faiblement actives : on relève une moyenne de trois étudiants par convention et seules 160 d'entre elles ont donné lieu à des dépenses en 2012-2013 pour des mobilités étudiantes, enseignantes (26) ou administratives (1). Au total, l'USN-P3 a financé à divers titres 63 missions enseignantes et 11 missions BIATSS en 2012.

Le bilan quantitatif, typologique et cartographique en cours permettra d'éclairer les priorités de la mobilité, notamment en favorisant la définition de priorités qualitatives et en confortant la vocation généraliste et démocratique du programme *Erasmus* pour 2014-2020 par des mesures d'incitation et de motivation en direction des étudiants de licence.

L'accueil des étudiants reste freiné par la rareté des logements étudiants ; des progrès ont été réalisés et un projet d'extension de la Cité universitaire internationale est à l'étude. La mobilité vers l'étranger stagne, souvent pour des motifs financiers.

L'indice de satisfaction relevé au cours des entretiens menés tant avec des étudiants que des enseignants est très élevé ; la lisibilité de l'ensemble du dispositif est en voie d'amélioration, notamment par la mise en œuvre d'une évaluation systématique des conventions, tout à fait nécessaire.

## II – Une inflexion de la perspective

De nouvelles orientations, expérimentées dans le cadre d'une politique « qualitative » et « proactive », notamment dans la perspective du Pres, modifient assez largement les objectifs, les méthodes et les cibles géographiques des échanges européens et internationaux :

- recherche d'accords d'excellence scientifique, consacrés dans des conventions de coopération durable ;
- mise en commun de l'ingénierie de montage de projets de recherche européens et internationaux au niveau du Pres ;
- élargissement du panorama géographique à des pays émergents et/ou stratégiques pour la réussite globale du Pres (Russie, Chine, Inde, Moyen-Orient, Afrique du Sud) ;
- attitude proactive et prospective, prenant notamment appui sur le réseau du MAE (expertise des ambassades, financement de missions et de bourses).

Elles concernent surtout les étudiants de master et les doctorants, et les nouvelles polarisations géographiques semblent s'éloigner des affinités culturelles traditionnelles de l'USN-P3. Des clarifications sont nécessaires.

L'université entend jouer un rôle moteur au sein du Pres, en valorisant son expérience de l'international et son expertise en matière d'ingénierie de projet. De même, le Pres pourrait faciliter le travail en commun des responsables des relations internationales, par exemple, par l'échange des bonnes pratiques et la coordination des activités communes : participation à des salons internationaux, site commun, publication des appels d'offres internationaux par zones géographiques, élaboration et diffusion des annuaires de mobilité, soutien aux réseaux thématiques et géographiques, assistance logistique à l'accueil et au logement des étudiants, etc.

# Le pilotage et la gestion



Pour rénover sa gouvernance et préparer le passage aux RCE, l'USN-P3 a entrepris une réorganisation importante apportant une cure de jeunesse bienvenue. La refonte de l'offre de formation, la structuration de la recherche et le regroupement des UFR ont été accompagnés par la création de directions et la recombinaison des services chargés d'administrer les ressources. Cette réforme reste à parfaire, s'agissant notamment des relations entre les services centraux et les composantes, elles-mêmes articulées en deux niveaux : UFR et départements.

L'ensemble de l'université a été impacté par la politique conduite par son équipe de direction, politique qui s'inscrit clairement dans la dynamique du Pres SPC.

## I – Une gestion des ressources humaines en progression mais freinée par une volatilité importante des personnels administratifs

Le bilan social 2011 de l'USN-P3, dénombre 1 295 personnels, toutes catégories confondues : 55 % d'enseignants (704 dont 446 titulaires) ; 45 % de BIATSS (591 dont 412 titulaires et 179 contractuels). L'effectif de 446 personnels enseignants titulaires se répartit en 399 enseignants-chercheurs : 137 professeurs (PR), 262 maîtres de conférences et assistants (MCF), et 47 enseignants du second degré. Si la part des PR est supérieure à la moyenne nationale (34,7 % contre 31,4 %), celle des enseignants du second degré est significativement inférieure (10,9 % contre 20,5 %).

La part d'endorecrutement est faible : 34,9 % pour les PR et 16,7 % pour les MCF. Le taux de renouvellement est nettement supérieur à la moyenne, tant pour les PR (+ 6,5 points) que pour les MCF (+ 4,3 points).

L'âge moyen des titulaires est de 50 ans. On observe un rajeunissement progressif : l'âge moyen des PR passe ainsi de 56 ans et 4 mois en 2011 à 54 ans et 11 mois en 2012 (moyenne nationale 52 ans et 6 mois).

Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (+ 22 points par rapport à la moyenne nationale).

La proportion d'enseignants non titulaires est plus élevée que la moyenne nationale (39,7 % contre 31 %). Ces personnels interviennent pour un total de 154 022 HC en 2010, soit 33,6 % de la charge globale d'enseignement, et l'objectif de réduire cette part à 25 % en 2012 n'a pas été atteint.

Les personnels de soutien titulaires (BIATSS) sont au nombre de 412 (bilan social 2011) : 133 ATSS, 135 ITRF et 141 personnels de bibliothèques. Ces derniers sont en nombre très supérieur à la moyenne nationale (34,1 % contre 7,9 %), en raison du rattachement de deux bibliothèques inter-universitaires. C'est aussi le cas, dans une moindre mesure, des personnels administratifs (31,2 % contre 26,4 %). La répartition globale est en 2011 de 30 % de catégorie A, 22 % de B et 48 % de C.

L'âge moyen des personnels titulaires est de 43 ans et 5 mois en 2011 ; 33,8 % ont plus de 50 ans et 9,7 % plus de 60 ans. La pyramide des âges présente des distorsions, notamment une sous-représentation importante pour les tranches inférieures à 30 ans.

19 % des BIATSS ne sont pas titulaires, dont une majorité de personnels de catégorie C. Le ratio femmes/hommes (63/37 %) est voisin de la moyenne nationale.

Le taux d'encadrement BIATSS/étudiants (2,3 %), identique à celui des établissements du même type, reste inférieur à celui de la moyenne des universités (3,5 %).

Les principales caractéristiques à souligner sont : une importante féminisation (plus de 63 % des personnels) ; une mobilité accentuée des personnels administratifs, notamment en raison des restructurations provoquées par la

réorganisation ; une difficulté à pourvoir certains postes de titulaires redéployés et l'émergence de métiers nouveaux, qui ont justifié le recours à des personnels contractuels (130 personnes sur ressources propres en 2011).

La visite a confirmé une volatilité importante des personnels, même si certaines mobilités sont liées à des évolutions de carrière de jeunes agents, illustrée notamment par une hausse de 11,2 % du nombre des contractuels en 2012. Le bilan social 2011 indique que seuls 43 % des départs de BIATSS (16 % en 2012) sont liés à la retraite (contre 63 % pour les EC) et cette situation affecte contractuels autant que titulaires, y compris parmi les personnels arrivés récemment. Le bilan social 2012 précise que promotion, mutation, détachement motivent le départ de 74 % des BIATSS partants. Cette instabilité résulte de causes multiples : concurrence d'autres universités, mauvaise adaptation à l'emploi, rémunérations et primes jugées insuffisantes, difficulté à capter et à fidéliser de jeunes cadres issus du secteur privé, etc. Faute de stabilisation des personnels, les procédures de recrutement mobilisent, de façon prioritaire et chronophage, la DGS et la DRH et constituent la préoccupation première des responsables de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, le nombre de journées d'absences a également augmenté de manière significative entre 2011 et 2012.

Afin d'assurer le passage aux RCE intervenu le 1<sup>er</sup> janvier 2011, et pour asseoir la visibilité de la GRH, l'université a mis en place ou développé les dispositifs et outils nécessaires, notamment :

- la cellule de gestion de la masse salariale, positionnée au sein de la DRH, se situant à l'interface avec la DAF, remplit sa mission à la satisfaction de la direction ;
- le bilan social annuel, document de référence de communication interne ;
- les commissions réglementaires, un maillon essentiel du dialogue social, (CT, CHS-CT, CPE, etc.) ; elles fonctionnent de manière satisfaisante ;
- la formation professionnelle continue, développée depuis trois ans. L'enrichissement progressif du catalogue et des actions conduites est confié à un bureau récemment créé. Les personnels sont demandeurs d'une offre de formation répondant à leurs attentes ; cette activité gagnerait à s'inspirer des pratiques des universités voisines, avec lesquelles des mutualisations sont possibles.

La DRH de l'USN-P3 pâtit d'un handicap perçu comme majeur : son implantation en Sorbonne, éloignée (relativement) de Censier où travaille la majorité des personnels. Cette critique est à prendre en compte dans le relogement à venir des personnels et des services qui vise à regrouper la communauté universitaire sur un seul site. L'impact de la distance dans les relations du travail, les relations sociales et l'animation interne n'est pas négligeable. La présidence et la direction générale des services en sont d'autant plus conscientes qu'elles sont également implantées sur le site de la Sorbonne.

## II – Prévention et sécurité : un dispositif adapté

S'agissant des actions de prévention pour la santé et la sécurité des personnels, l'université a mis en place un dispositif adapté. Le service, animé par une conseillère de prévention expérimentée, la commission règlementaire CHS-CT et le comité de pilotage amiante fonctionnent de manière satisfaisante (l'inspection santé et sécurité au travail, intervenue fin 2012, en a pris acte), en dépit des deux contraintes majeures qui pèsent sur les locaux : leur vétusté et l'amiante friable encapsulée dans leur structure.

La mise en place d'un groupe de travail sur les risques psycho-sociaux, issu du CT, a permis d'apporter des réponses à la souffrance au travail. Le médecin de prévention vient d'arriver ; il intervient à temps partiel pour une mission partagée avec l'ENS voisine. Les personnels qui assurent ces missions gagneraient en efficacité à être installés dans des locaux plus accessibles et surtout offrant une plus grande confidentialité.

## III – Un service juridique sous-dimensionné

Animé par une seule personne, le service juridique paraît sous-calibré pour ses missions : gestion centralisée des conventions, élaboration des statuts des départements reconfigurés, délégations de signature, prise en compte de la gestion du risque, contentieux de toute nature (en augmentation), sections disciplinaires étudiantes, etc. qu'il n'assure qu'en partie. Elles placent pourtant le service juridique au carrefour des autres directions et services et appellent vraisemblablement une restructuration et un regroupement de l'ensemble des activités à dimension juridique dans un même service renforcé.

## IV – Des finances mieux maîtrisées

La situation financière de l'établissement est globalement saine. Toutefois, les marges de manœuvre financière s'amenuisent sensiblement comme en témoigne la lecture des comptes financiers annuels du contrat 2009-2013.

En 2012, pour 98 339 220 € de recettes de fonctionnement, dont 90 % de subventions de l'État, l'USN-P3 a engagé 98 153 309 € de dépenses dont les ¾ en rémunération des personnels. Les dépenses d'investissement (6,5 M€) pour la construction de modulaires ont été rendues possibles grâce à un prélèvement de 5 M€ sur le fonds de roulement. Ce dernier s'élève à 10,8 M€ au 31 décembre 2012 et représente 40 jours de fonctionnement.

Parmi les innovations introduites dans la gestion financière de l'établissement, il faut souligner le dialogue de gestion, coordonné par le VP finances. Il donne lieu à des échanges réguliers et constructifs avec les responsables des composantes et des services. Le calendrier débute avec la lettre de cadrage à l'été N-1 et s'achève avec le vote du compte financier par le conseil d'administration au printemps de l'année N. La lettre d'orientation pour le budget 2013 (11 p.), approuvée par le CA le 21 septembre 2012, précise le détail des contraintes financières applicables aux composantes - UFR et services supports - pour les différentes missions de l'université et vise un taux d'exécution budgétaire de 95 % pour les dépenses de fonctionnement. Le dialogue de gestion fait ainsi l'objet d'un cadrage rigoureux. Par ailleurs la gestion des reliquats peut, dans ces conditions, s'opérer de manière satisfaisante.

Afin de permettre le passage aux RCE l'USN-P3 a procédé à une réforme de ses structures et de ses procédures internes dans le domaine financier. Le découplage des affaires financières et de l'agence comptable préconisé par l'IGAENR a été effectué, entraînant des mouvements de personnel et des recrutements. Deux ans après, ces changements n'ont pas encore atteint leur plein effet. Le responsable des affaires financières, en fin de contrat, sera remplacé par un titulaire à l'automne 2013 ; par ailleurs l'agent comptable partira en retraite. Ce double recrutement sur des postes sensibles constitue un défi supplémentaire pour l'établissement, l'USN-P3 ne disposant pas des mêmes atouts en matière indemnitaires que les autres universités parisiennes.

L'établissement n'a pas encore trouvé le logiciel de gestion financière adapté. Il fonctionne avec Jefyco et le passage à SIFAC paraît souhaitable, ne serait-ce que pour être au diapason des établissements universitaires comparables. De même, il convient d'instituer un suivi budgétaire rigoureux, peut-être au prix de la création d'un bureau du budget, à l'interface de la cellule de gestion de la masse salariale mise en place à la DRH. Ces dispositions s'inscrivent dans la logique de la restructuration engagée depuis le passage aux RCE.

Depuis deux ans, les comptes de l'université sont examinés par un commissaire aux comptes. La seule réserve émise en 2012 concernait l'inventaire physique des immobilisations, que l'USN-P3 n'avait pu assurer faute de personnel. Pour le reste, les principes comptables de l'instruction M 9-3 sont respectés.

Le rapport d'autoévaluation exprime l'ambition d'augmenter les ressources propres, notamment en développant les partenariats pour la recherche, ainsi que la formation continue et la taxe d'apprentissage. Ces deux activités étant à un niveau d'étiage, l'université ne peut qu'être encouragée dans ces bonnes dispositions.

## V – Le patrimoine : un héritage lourd

La question immobilière est, depuis longtemps, préoccupante. Au déficit en locaux (ratio de 2,3 m<sup>2</sup>/étudiant dont 0,6 m<sup>2</sup>/étudiant pour l'enseignement (ratio national 4,3) s'ajoutent de fortes difficultés de gestion et de maintenance dues à la vétusté et à l'éparpillement des sites. Cette situation que l'université subit, car elle dépend largement de décisions extérieures, avait déjà été signalée dans le rapport de 2009 qui recommandait de « faire de la gestion du patrimoine immobilier une priorité de l'établissement ». Elle demeure pour la présidence de l'université une préoccupation majeure.

Le bâtiment principal à Censier, en plein quartier Latin, bénéficie d'un environnement historique prestigieux, attractif et animé, et sa valeur foncière est élevée. Ce bâtiment de 25 000 m<sup>2</sup>, construit en 1964, est fortement amianté et dans un état d'obsolescence avancée qui ne met pas les usagers des lieux à l'abri d'éventuels accidents. La présence d'amiante entraîne un risque potentiel de santé publique et rend difficiles et coûteuses les opérations d'entretien et de maintenance.

La création d'une direction du patrimoine immobilier et de la logistique a permis de faciliter les redistributions de surfaces entraînées par les restructurations, d'exploiter et d'entretenir les espaces sur-densifiés et d'organiser la gestion technique des matériels et des locaux. Cette fonction, désormais mieux maîtrisée, devrait permettre d'optimiser le service des équipes techniques et d'instaurer des priorités dans la réponse aux besoins.

Une extension récente de 3 400 m<sup>2</sup> sur le site (bâtiments modulaires) a permis de rapatrier dans des conditions de sécurité et de confort satisfaisantes les enseignements d'allemand installés à Asnières, sans remédier au déficit. L'USN-P3 a également rapatrié les enseignements organisés dans des locaux de 2 000 m<sup>2</sup> partagés avec Paris 7, rue de Paradis. A défaut d'une résiliation de ce bail dans les délais pour des raisons externes, elle se voit contrainte d'en payer le loyer conséquent, jusqu'en août 2014, en partie couvert par une subvention du Ministère.

Les autres implantations de l'USN-P3 sont dispersées sur plus d'une dizaine de sites représentant au total 10 000 m<sup>2</sup>.

La volonté politique des acteurs externes de traiter ces problèmes semble avoir fait défaut jusqu'à présent. Depuis que l'EPAURIF<sup>1</sup> a repris le dossier sur de nouvelles bases, l'espoir d'un relogement de l'USN-P3 dans de bonnes conditions renaît. Malgré des contraintes fortes (niveau de sécurité ERP 1<sup>ère</sup> catégorie, localisation géographique dans Paris *intra-muros*, prise en compte du périmètre du Pres SPC, soutenabilité budgétaire du projet, etc.) des solutions existent : transformation d'un immeuble existant ou projet de construction neuve, excluant la solution locative, onéreuse et aléatoire.

L'une des hypothèses est celle d'un déménagement définitif du bâtiment de Censier - sans attendre son désamiantage - visant à regrouper sur un site unique l'ensemble des locaux (25 000 m<sup>2</sup> de surface utile, soit environ 35 000 m<sup>2</sup> Shon). Des études sont en cours, en liaison avec les services juridiques du ministère des Finances, et les prochains mois seront cruciaux. Une décision dès l'automne 2013 permettrait une installation de l'USN-P3 dans ses nouveaux murs à l'automne 2016.

Par ailleurs, la Maison de la recherche (2 200 m<sup>2</sup>), en cours de travaux rue des Irlandais, va permettre de doter les équipes de recherche des lieux de travail en commun, de rencontre et d'accueil qui leur sont nécessaires.

## VI – Un système d'information en devenir

La création d'une direction des SI et de la communication a fait l'objet d'une gestation de plus d'une année et a donné lieu à de nombreuses concertations dans les instances et commissions internes. Le dispositif retenu se caractérise par la volonté de disposer d'un ensemble dont le positionnement est central et la visibilité à la mesure des regroupements opérés.

Le souhait de l'USN-P3 est de disposer d'un système capable de gérer plus efficacement le quotidien et de se projeter dans le moyen et le long terme en traitant simultanément les enjeux portés par la pédagogie, la recherche, la communication et l'institutionnel. Cette évolution, engagée depuis trois ans, donnera lieu prochainement à la nomination d'un vice-président du numérique au niveau de SPC. La mise en place de correspondants, interlocuteurs privilégiés de la direction, dans les UFR, va dans le même sens. La nouvelle organisation du système d'information de l'USN-P3 inscrite dans le cadre du schéma stratégique TIC/TICE 2009-2012 est désormais à même de répondre aux sollicitations croissantes des unités de recherche et aux attentes des enseignants qui entendent développer de nouvelles pratiques pédagogiques.

---

<sup>1</sup> Établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France.

# Conclusion et recommandations



Confrontée à de multiples changements extérieurs et marquée tant par l'émiettement de ses structures que par le centralisme excessif de sa gestion, l'université Sorbonne-Nouvelle - Paris 3 a entamé, au cours du contrat 2009-2013, une mutation interne ambitieuse dont les premiers effets sont manifestes : réorganisation des composantes et des services, restructuration de la recherche, rénovation des formations, réforme de la gouvernance.

Cette stratégie volontariste, résolument inscrite dans la perspective d'une alliance partenariale transdisciplinaire au sein du Pres, semble pertinente au regard des résultats observés. Elle rencontre l'adhésion, motivée ou raisonnée, et la volonté de changement d'une grande partie de la communauté universitaire.

Le calendrier des réformes a été globalement respecté. Les évolutions internes sont encourageantes, en conformité avec les objectifs visés, même si certains axes, composantes et services ont pris du retard. La plupart des dispositifs pour les atteindre sont en place même si, pour certains, ils restent à améliorer et à généraliser. Les tensions, inévitables, et l'impatience d'une partie de la communauté universitaire, sont liées à l'ampleur et à la durée des changements, aux contraintes fortes qui pèsent sur l'université, aux difficultés de communication identifiées. Les effets positifs, incontestables, se trouvent tempérés par les contraintes immobilières et financières et la volatilité des personnels, y compris dans des fonctions stratégiques.

Les évolutions externes, dont le bénéfique est apparu rapidement dans le domaine de la recherche, sont, ailleurs, plus lentes. La nature du projet d'université unifiée reste, largement et logiquement, à préciser d'ici 2016, son calendrier de mise en œuvre étant amené à se prolonger bien au-delà de cette première échéance.

Par ailleurs l'établissement a fait tout le nécessaire concernant le sujet de l'amiante et il est désormais essentiel que les partenaires extérieurs concernés, notamment l'État, trouvent une solution à ce problème majeur.

## I – Les points forts

- Une réorganisation interne des composantes et une ouverture externe, inscrite dans la durée et portée par une identité forte de l'université, accompagnée d'un réel sentiment d'appartenance des étudiants et des personnels à leur établissement.
- Une réussite de la stratégie de recherche, facilitée par le dynamisme du Pres, par les effets bénéfiques de l'initiative d'excellence, et rendue possible par la qualité des équipes et par l'efficacité de l'encadrement administratif.
- Une logique forte du « travailler ensemble » en interne et à l'externe : mise en place en interne d'une culture de l'appel à projets et d'une fluidité entre les niveaux et composantes ; mobilisation réelle des partenaires externes du Pres dans le contexte complexe de la région Île-de-France.
- Une qualité de la vie étudiante appréciée.
- Une nouvelle configuration administrative visible et pertinente, articulée en directions et services fonctionnels.
- Un engagement fort dans les projets portés par le Pres et la création de l'université unifiée.

## II – Les points faibles

- Les dispositifs mis en place sont récents, donc fragiles, fragilité accentuée par une volatilité des personnels qui reste élevée ; les développements sont encore inégaux et les relations humaines de qualité suppléent parfois à la fonction administrative, une qualité qui porte en elle sa valeur de risque.
- La difficulté à stabiliser des personnels compétents sur les postes clés de la gestion constitue un enjeu fort dont l'établissement a conscience.

- Les dispositifs d'accompagnement, de suivi et de professionnalisation des étudiants restent pour partie à traduire dans les faits.
- La réflexion politique en matière de formation tout au long de la vie est encore à initier et l'université n'a pas encore de véritable stratégie pédagogique en la matière.
- Le bilan des relations internationales reste à faire, le déficit de la mobilité sortante est à atténuer et les partenariats internationaux sont dispersés et globalement peu actifs.

### III – Les recommandations

- Faire aboutir les évolutions internes, mettre en place des dispositifs d'accompagnement, réduire le déficit d'information constaté, pour prolonger la dynamique engagée.
- Élaborer une politique de jouvence et de fidélisation des personnels administratifs et assurer la continuité du travail dans la durée, notamment en restant attentif à la gestion des détachements comme des embauches de contractuels ainsi qu'à la formation des personnels.
- Veiller à l'articulation formation/recherche, encore trop peu lisible ; et, s'agissant de la formation, veiller à la transition de L à M et augmenter le nombre des poursuites d'études en M.
- Développer le sentiment d'appartenance au Pres et de culture partagée tout en veillant aux obstacles ponctuels du rapprochement inter-établissements, notamment dans les zones de chevauchement disciplinaire ; s'attacher à faire prévaloir la cohérence scientifique sans mésestimer le fait qu'elle puisse avoir des logiques et des contraintes différentes, selon les périmètres et les objets ; en préciser les compétences à l'international.
- Rendre concrète au plus vite la volonté de l'établissement de diversifier ses sources de financement, notamment à partir des dispositifs rénovés de formation continue, de formation à distance ou de l'École d'été en FLE.
- Étudier et mettre en œuvre, avec les acteurs concernés, un autre modèle de rattachement et de financement inter-universitaire des bibliothèques Sainte-Geneviève et Sainte-Barbe ; intégrer la bibliothèque Gaston Baty au périmètre du SCD.



# Liste des sigles



## A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
ATSS	Administratifs, techniques, sociaux et de santé

## B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BET	Bureau des enseignements transversaux
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIU	Bibliothèque interuniversitaire
BSB	Bibliothèque Sainte-Barbe
BSG	Bibliothèque Sainte-Geneviève
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CCOUU	Commission de concertation sur l'organisation de l'université unifiée
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNOSF	Comité national olympique et sportif français
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

## D

D	(LMD) Doctorat
Daf	Direction des affaires financières
Devu	Direction des enseignements et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
Dirved	Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines

## E

EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EFL	Fondements empiriques de la linguistique
Ehesp	École des hautes études en santé publique
Ehess	École des hautes études en sciences sociales
Enead	Enseignement numérique et à distance
ENT	Environnement numérique de travail
Epaurif	Établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France
Equipex	Équipements d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
Esit	École supérieure d'interprètes et de traducteurs
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## F

FCP3	Service de la formation continue Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
-----	---------------------------------

## H

HC	Heures complémentaires
----	------------------------

## I

ICCA	Industries culturelles et création artistique
Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IGE	Ingénieur d'étude
IHEAL	Institut des hautes études de l'amérique latine
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
Insep	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation

## L

L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
Lansad	Langues pour spécialistes d'autres disciplines
LLCSE	Langues, littératures, cultures et sociétés étrangères
LLFE	Littératures et langues françaises et étrangères
LP	Licence professionnelle
LSHS	Lettres et sciences humaines et sociales

## M

M	(LMD) Master
M 9-3	Nomenclature de réglementation budgétaire, financière et comptable des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel
MAE	Ministère des affaires étrangères
MC	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

## O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

## P

Papestr	Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et la recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Prag	Professeurs agrégés
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSN	Presses Sorbonne Nouvelle

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

## S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information

Sifac      Système d'information financier analytique et comptable  
Siuaps    Service interuniversitaire des activités physiques et sportives  
SPC       Pres Sorbonne Paris Cité

## U

UE        Unité d'enseignement  
UFR      Unité de formation et de recherche  
UMR      Unité mixte de recherche  
UNPIDF   Université numérique de Paris Île-de-France  
USN-P3   Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

## V

VP        Vice-président

# Observations communes de Sorbonne Paris Cité



BM/PAV le 16/10/2013

## Réponse de Sorbonne Paris Cité à l'évaluation de l'AERES

Au moment où se termine l'évaluation par l'AERES de 7 des 8 établissements<sup>1</sup> membres fondateurs de Sorbonne Paris Cité, ainsi que du pôle de recherche et d'enseignement supérieur lui-même, l'ensemble des universités et établissements concernés ont décidé de faire précéder les réponses spécifiques de chacun des établissements d'une introduction commune : tous les rapports soulignent, en effet, le caractère hautement stratégique et structurant de leur appartenance à SPC ; mais tous les rapports notent, dans le même temps, combien le projet d'université unifiée gagnerait aujourd'hui à être précisé.

La procédure d'évaluation offre l'occasion d'apporter aujourd'hui quelques précisions sur la dynamique lancée il y a maintenant plus de 3 ans. Le projet de Sorbonne Paris Cité poursuit toujours trois ambitions.

La première relève pleinement de notre fonction d'intérêt général : elle consiste, pour mieux remplir nos missions de service public de l'enseignement supérieur et de la recherche – former nos étudiants et favoriser leur insertion dans la société ; développer une recherche au meilleur niveau mondial ; assurer à la société un juste retour –, à dépasser les cloisonnements excessifs entre écoles, universités et organismes de recherche. C'est pourquoi nous avons proposé à ces derniers d'entrer dans notre Communauté, aux côtés des 4 universités et des 4 établissements qui la composent. Sorbonne Paris Cité souhaite également dépasser le cloisonnement entre disciplines pour renouveler les objets de recherche et de formation : ont ainsi été lancés en 2013 des programmes interdisciplinaires sur des thématiques telles que la numérisation du patrimoine, la dynamique du vieillir, les énergies de demain, les sociétés plurielles, la sécurité sanitaire ou encore la personne en médecine.

Notre deuxième ambition est de positionner SPC comme une grande université innovante sur la scène internationale : notre taille et notre renommée, la richesse de notre potentiel scientifique et pédagogique, la diversité des partenariats déjà tissés constituent à cet égard autant d'atouts pour viser une place au meilleur niveau international. L'ouverture des premières antennes internationales, doté de ressources substantielles, permettra d'accroître les mobilités et d'augmenter le rayonnement de notre communauté. La création d'une « Mission Europe » devra permettre d'aider nos enseignants-chercheurs à obtenir encore davantage de fonds européens. Au-delà de sa visibilité internationale, Sorbonne Paris Cité veut être reconnue pour sa capacité à innover : la mise en place du Service d'appui aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numériques (SAPIENS) permettra à SPC de se positionner comme un acteur majeur des changements fondamentaux liés à l'université numérique (notamment en proposant les premiers MOOC dans le cadre de France Université Numérique).

Notre troisième ambition est d'assumer pleinement nos responsabilités à l'égard des territoires qui nous accueillent, en Ile-de-France comme en Bretagne : la création de notre Communauté permettra d'assumer pleinement la coordination territoriale de notre offre de formation, de notre stratégie de recherche, de

<sup>1</sup> L'évaluation de Science Po a été décalé pour tenir compte de l'arrivée d'une nouvelle direction.

notre politique en matière de vie étudiante et de campus, nécessaire à l'affirmation d'une stratégie régionale partagée avec les acteurs locaux. La poursuite de l'élaboration d'une offre de formation cohérente vise à améliorer la lisibilité de la carte des formations pour l'ensemble des étudiants. L'ouverture progressive du Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle aux 8 établissements a pour objectif d'offrir à nos doctorants l'ensemble des outils et des méthodes pour qu'ils s'insèrent activement dans le monde professionnel et la société civile. Au-delà de cet enjeu d'insertion professionnelle, la création d'un Collège des Ecoles Doctorales, ayant notamment pour vocation de gérer les contrats doctoraux financés par des crédits Idex, va permettre, dès la rentrée universitaire 2013, de conforter une politique doctorale commune qui sera l'un des axes stratégiques majeurs du prochain quinquennat. Enfin, SPC continuera à faire de la vie étudiante une priorité via l'élaboration d'un schéma directeur qui intégrera notamment le renouvellement du dispositif de service civique ou encore la mise en place d'un système de caution pour le logement étudiant.

Cette triple ambition constitue aujourd'hui le cadre général dans lequel s'inscrivent les stratégies de chacun des établissements. Elles supposent, pour réussir, de s'inscrire dans un temps long qui est aussi celui de la concertation et du débat nécessaires : la note dite « *de l'Odéon* » a rappelé les valeurs qui rassemblent l'ensemble des partenaires de Sorbonne Paris Cité ; le document remis au Président du comité de visite le 12 septembre 2013 a précisé le projet scientifique et pédagogique de SPC et les hypothèses de travail pour les aménagements institutionnels nécessaires à sa mise en œuvre ; le Conseil d'administration du 9 octobre 2013 a retenu, enfin, une méthode de travail reposant sur la concertation pour élaborer les statuts de la Communauté.

Afin de parvenir à la réalisation de ses ambitions, Sorbonne Paris Cité s'appuiera sur une méthode visant à permettre à l'ensemble des personnels et étudiants de participer aux discussions pour la construction d'un projet commun.

La discussion sur les modalités de regroupement se déroulera dans le cadre de deux chantiers aux calendriers bien différents :

- la création de la Communauté Université Sorbonne Paris Cité d'ici juillet 2014, dans le cadre fixé par la loi du 22 juillet 2013 ;
- le regroupement des quatre universités : ce chantier de plus longue durée a pour objectif d'aboutir en 2016 à une 1<sup>ère</sup> étape intermédiaire avec la concertation sur les statuts de cette nouvelle structure (dont l'articulation avec la communauté d'université devra être précisée) ;

Sorbonne Paris Cité a d'ores et déjà précisé sa méthode de travail pour faire avancer au mieux ce projet complexe. Ces modalités, qui reposent sur les principes suivants, seront encore précisées dans le cadre du contrat 2014 - 2018 :

- une concertation approfondie, via les instances internes des établissements et la Commission de Concertation pour l'Organisation de l'Université Unifiée (CCOU) ;
- une gestion de projet s'appuyant, pour chaque domaine (recherche, formation, etc.), sur des objectifs formalisés, des crédits Idex, un chef d'établissement référent, des coordonnateurs et des groupes de travail ;

Les rapports d'évaluation de l'AERES, par l'appréciation éclairée qu'ils portent sur les forces et faiblesses de chacun ainsi que du projet dans son ensemble, constituent une contribution particulièrement utile pour élaborer le futur contrat de site qui constituera un levier supplémentaire vers la création d'une université unifiée Sorbonne Paris Cité.

\* \* \*



# Observations de la présidente



PRÉSIDENCE

Paris, le 22 octobre 2013

## AERES - Rapport d'évaluation de l'Université Sorbonne Nouvelle *Observations de la Présidente*

La Sorbonne Nouvelle se félicite de l'évaluation positive de l'AERES qui témoigne d'échanges riches et fructueux avec l'ensemble des personnels, étudiants et partenaires de l'université.

Ce rapport équilibré souligne les avancées significatives de l'université depuis 2009 tout en proposant des pistes de renforcement, ce qui devrait permettre à notre université de consolider le mouvement de transformation qu'elle a entrepris et d'identifier les points à traiter dans le cadre de sa stratégie 2014 - 2018.

Cette stratégie s'appuiera tout d'abord sur la consolidation des actions visant à améliorer notre environnement de travail :

- perfectionner la communication et l'accompagnement dans le cadre d'un projet commun
- promouvoir la progression de carrière et proposer des perspectives d'évolution aux personnels
- offrir enfin une implantation immobilière pérenne répondant aux besoins de l'université
- dégager des marges de manœuvre budgétaire, notamment en renforçant les ressources propres

La politique scientifique et pédagogique se structurera nécessairement autour d'une dynamique de regroupement dans le cadre de Sorbonne Paris Cité avec pour objectif la mise en place d'une nouvelle organisation en 2016 :

- appuyer la stratégie recherche sur la dynamique Sorbonne Paris Cité, et en particulier la structuration des écoles doctorales
- mettre en place une offre de formation unique au niveau du site Sorbonne Paris Cité, en accroissant la cohérence disciplinaire entre les différents établissements, notamment pour le master
- élaborer un schéma directeur de la vie étudiante
- construire une université unifiée en concertation avec l'ensemble des personnels et étudiants

Une attention particulière sera portée à la politique documentaire, pilier de l'université Sorbonne Nouvelle, et à la stratégie immobilière, levier indispensable à son développement.

### 1. La gouvernance

La réorganisation des composantes et des services a permis, comme le note le rapport, d'améliorer le fonctionnement de l'université. Si la phase principale de cette réorganisation est maintenant achevée, il convient de finaliser certains processus de transformation et d'améliorer encore la formalisation sur certains aspects : c'est l'objet du

bilan en cours qui permettra d'aboutir à des ajustements de l'organisation d'ici la fin de l'année 2013.

Le rapport note qu'il « importe [...] de renforcer la lisibilité et la visibilité de la mutation en cours ». Si nous sommes conscients que certains points mériteraient d'être mieux explicités, les changements proposés ont toujours été discutés dans le cadre d'une concertation large, validés par l'ensemble des instances et affichés de manière transparente. Cette méthode, dans un contexte complexe (nouvelle loi, mise en place des communautés d'universités, etc.) continuera à être appliquée pour conforter la place de chacun dans les mouvements en cours.

L'AERES préconise de « garantir l'adhésion des enseignants, personnels administratifs et étudiants au projet de l'établissement ». Si une telle adhésion ne peut se construire que sur la durée, l'université souhaite toutefois renforcer dès à présent les procédures de consultation des personnels et des étudiants, en s'appuyant sur les instances existantes mais aussi en mettant en place des panels de personnels et d'étudiants consultés sur certains sujets.

Il est d'autant plus important d'associer les personnels et étudiants aux discussions qu'un chantier important s'ouvre pour l'université : le regroupement des établissements membres de Sorbonne Paris Cité. Le rapport souligne l'importance de s'inscrire dans cette logique et note quel parti la Sorbonne Nouvelle tirera de la construction d'une université pluridisciplinaire unifiée. La nouvelle loi sur l'enseignement supérieur et la recherche propose différentes modalités sur lesquelles la discussion va débiter dès à présent et s'étaler sur une durée importante dans le cadre d'un calendrier en cours de construction (*cf. chapeau commun Sorbonne Paris Cité*).

Par ailleurs, outre les discussions sur le cadre institutionnel de Sorbonne Paris Cité, de nombreux chantiers ont été engagés. Ces différents projets entreront dans une phase de renforcement en 2014 :

- Lancement des Programmes interdisciplinaires
- Création d'une « Mission Europe »
- Transversalité accrue du Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle
- Création du Collège des Etudes Doctorales
- Poursuite de l'élaboration d'une offre de formation lisible dans le cadre de la nouvelle nomenclature visant notamment à traiter les "zones de recouvrement disciplinaire"
- Service d'appui aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numériques (SAPIENS)
- Mise en place d'antennes internationales SPC et développement de la mobilité internationale
- Renouvellement du dispositif service civique – Recrutement de volontaires
- Mise en place d'un système de caution locative étudiante

## **2. La stratégie en matière de recherche et de valorisation**

La politique de la Sorbonne Nouvelle en matière de recherche s'appréhende désormais dans le cadre d'une série de cercles concentriques. Si le taux de réponses et le pourcentage de projets sélectionnés dans les cadres des appels de Sorbonne Paris Cité ou de l'ANR est désormais satisfaisant, voire particulièrement bon dans certains domaines (lettres et cinéma notamment), des efforts devront être accomplis pour permettre à d'autres secteurs d'accéder à la même reconnaissance (langues par exemple).

De même, la période 2014-2018 sera l'occasion de développer les réponses aux appels à projets de la Commission Européenne. Si l'on constate en effet que la Sorbonne Nouvelle obtient des résultats positifs en termes de projets de type collaboratif, par exemple dans



le cadre du programme Jean Monnet (un financement obtenu pour un projet sur « l'intégration européenne des Balkans occidentaux ») ou du programme-cadre CIP (*Competitiveness and Innovation Framework Programme*), cette dynamique doit désormais se traduire dans les réponses aux appels que lancera l'ERC dans le cadre du programme « Horizon 2020 ». Cet objectif sera facilité, en interne, par la création d'une interface de recherche entre la Direction de la Recherche (DiRVED) et la Direction des Services de l'Information et de la Communication, ainsi que, en externe, par la mise en place, au sein de la Cellule d'Ingénierie de Projets (CIP) de Sorbonne Paris Cité, d'un pôle Europe.

Hors Europe, la mise en place d'antennes de Sorbonne Paris Cité sur les cinq continents (notamment Sao Paulo et Buenos Aires, qui bénéficient de l'expertise de l'IHEAL et du CREDA [UMR 7227], ou l'Asie, avec le lancement d'un partenariat avec la *National University of Singapore* [NUS]), bénéficiera aussi bien aux enseignants-chercheurs qu'aux doctorants de la Sorbonne Nouvelle.

En collaboration avec le CNRS, celle-ci compte cependant développer ses partenariats propres, notamment avec les pays de l'Europe centrale et orientale ou le Canada anglophone et francophone, en favorisant les projets multi-modaux (programmes de recherche co-financés, accueil réciproque d'enseignants-chercheurs et de doctorants dans le cadre d'universités d'été, développement de co-tutelles, voire échange de ressources documentaires), avec l'appui combiné de la DiRVED et du Service des Relations Internationales et Européennes (SRIE), ou, le cas échéant, de la Direction des Bibliothèques Universitaires (DBU).

Le rapport de l'AERES souligne par ailleurs le déficit de reconnaissance dont semblent souffrir les Ecoles Doctorales de la Sorbonne Nouvelle, qui ont de longue date joué un rôle de « fédérations d'équipes de recherche » (p. 10), mais qui pâtissent de l'éclatement des sites (p. 11). Il convient à cet égard de rappeler que le pôle « études doctorales » est aujourd'hui, avec 12 ETP, le plus important de la DiRVED. De même, le budget des écoles doctorales a connu en 2013 une forte hausse (près de 40%), permettant ainsi de résorber certaines des disparités héritées du passé.

La séparation entre le secrétariat des écoles doctorales, et les bureaux des gestionnaires des ED, localisés à la Maison de la Recherche, n'en constitue pas moins un handicap, que la rénovation de quelque 1200 m<sup>2</sup> sur le site de la rue des Irlandais permettra de résorber. Par ailleurs, les directeurs d'écoles doctorales, comme les directeurs d'unités de recherche, seront désormais systématiquement invités à participer à des réunions de bilan et de préparation du budget pour une année donnée. Il sera également proposé que l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE) de la Sorbonne Nouvelle intègre une composante spécifiquement doctorale, de façon à favoriser le suivi de l'insertion professionnelle des doctorants, déjà très bonne dans certaines ED pour ce qui est de la poursuite de carrière dans le supérieur. Enfin, la mise en place du Collège des Ecoles Doctorales de Sorbonne Paris Cité, programmée pour le 1<sup>er</sup> semestre 2014, aura certainement un effet d'entraînement sur les ED de la Sorbonne Nouvelle, et favorisera la transversalité aussi bien en ce qui concerne les pratiques de gestion que la formation doctorale.

Concernant la participation de la recherche à l'accroissement des ressources propres de l'université, gage de son indépendance, il est à noter que l'objectif d'augmentation de 10% par an est déjà atteint si l'on tient compte du nombre de colloques internationaux qui, conformément à l'instruction parue au Bulletin Officiel de la Comptabilité Publique du mois de juin 2009, sollicitent des frais d'inscription (à l'exclusion de la participation des doctorants). Il n'en reste pas moins que cet objectif pourra être renforcé grâce au potentiel de développement induit par la mise en place de la SATT IDF-INNOV, ce dont témoigne par exemple le partenariat en germe entre le CREPAL (EA 4321) et le CNOSF à l'occasion des jeux olympiques de 2016 au Brésil.

Enfin, concernant les Presses Sorbonne Nouvelle, la répartition des financements concernant les principaux types d'ouvrages publiés par les PSN sera revue de façon à favoriser l'augmentation du nombre de monographies, notamment issues de thèses soutenues ou de manuscrits originaux présentés en vue de l'HDR, et à accompagner le passage en ligne de certaines revues. La collection « Les Fondamentaux de la Sorbonne Nouvelle » sera soutenue, et l'émergence de nouvelles collections encouragée. Les discussions avec les Presses des autres établissements de Sorbonne Paris Cité en vue de développer des actions communes et de nouvelles collections se poursuivront.

### **3. La stratégie en matière de formation**

L'AERES souligne l'intérêt et l'ampleur du projet de rénovation de l'offre de formation dans lequel s'est engagée la Sorbonne Nouvelle notamment pour la licence avec la mise en place d'un dispositif généralisé de majeures articulées à un choix de mineures. Il permet d'une part d'introduire une spécialisation progressive dans les parcours de licence, et d'autre part de faire face aux coûts entraînés par le passage à une licence de 1500 heures en mutualisant un grand nombre d'enseignements.

Le choix des combinaisons, au sein du cadrage élaboré par le CEVU, a été élaboré par les responsables pédagogiques. Dans un grand nombre de cas (près de la moitié) les combinaisons retenues correspondent à des parcours majeure/mineure déjà proposés dans le précédent contrat. Les autres combinaisons correspondent à des projets pédagogiques construits pour ce nouveau quinquennal.

Une autre caractéristique de la nouvelle offre de formation en licence est la place importante qu'y prendront les enseignements transversaux (enseignements de méthodologie, visant à la pré-professionalisation, langue pour non spécialistes, informatique, etc.). La gestion de ces enseignements est confiée à un bureau unique inséré au sein de la Direction des études et de la vie universitaire (DEVU). C'est ce qui permet d'en assurer la cohérence pédagogique. Les problèmes logistiques conjoncturels posés par la mise en place de cette nouvelle organisation pour l'inscription des étudiants auprès de ce service ont fait l'objet d'un bilan et d'une organisation anticipée dès la fin de l'année universitaire 2012-13. La généralisation des inscriptions en ligne dès la rentrée 2014 devrait leur apporter une solution définitive.

La richesse de l'offre qui résulte de cette nouvelle architecture de la licence sera certainement amenée à évoluer en fonction de la répartition des flux des étudiants et des réalités du monde professionnel, mais elle est également pour l'établissement un moyen de valoriser son potentiel de formation, en insérant les disciplines à effectifs restreints dans un contexte plus large et plus riche, susceptible de renouveler leur attractivité.

La présentation aux futurs étudiants, sous une forme claire et lisible, des différentes combinaisons et des possibilités offertes par ce nouveau dispositif (bi-disciplinarité, réorientation, spécialisation progressive) nécessite un effort de communication dont l'établissement a pris toute la mesure et qui mobilise d'ores et déjà les équipes de la Direction des études et de la vie universitaire (DEVU). Par ailleurs, il est à noter que l'université est pilote pour la mise en place du nouveau Référentiel de l'Offre de Formation (ROF), projet prioritaire sur 2014.

Le rapport souligne aussi l'intérêt des conseils de perfectionnement qui constituent effectivement une innovation. Ces conseils seront opérationnels pour la rentrée 2014.

L'AERES souligne l'intérêt des nombreux dispositifs d'aide à la réussite mis en place à la Sorbonne Nouvelle – Paris 3. L'université développe en effet depuis longtemps une politique d'aide à la réussite qui se décline en deux axes :

- mise en place de dispositifs d'accueil et d'information des lycéens (site d'orientation active proposant des tests de motivation et de niveau) ; journées d'accueil ; participation au dispositif cap en fac, stages de pré-rentrée, etc. Dès septembre 2013

le dispositif d'accueil des nouveaux étudiants à la Sorbonne Nouvelle a fait l'objet d'une attention renforcée avec la mise en place d'une pré-rentrée de deux semaines au cours de laquelle les actions de la vie étudiante et de valorisation de l'engagement étudiant ont occupé une place centrale ;

- intégration dans les formations d'enseignements d'accompagnement : méthodologie du travail universitaire en première année ; enseignements par niveau (CLE pour la réussite) ;
- l'université s'est engagée dans un projet d'envergure visant à l'augmentation des moyens mis en œuvre pour l'enseignement des langues pour non spécialistes (LANSAD) : l'objectif est que toutes les licences comportent 3h hebdomadaires d'enseignement LANSAD à chaque semestre. Cet effort considérable s'accompagnera de la mise en place d'une équipe pédagogique spécifique et s'appuiera sur les ressources déployées dans le cadre du projet SAPIENS (Service d'Accompagnement aux Pédagogies Innovantes et à l'Enseignement Numérique) de Sorbonne Paris Cité.

Les experts de l'AERES ont également noté l'insuffisance des données disponibles sur le devenir des étudiants diplômés ou non, et d'une façon générale sur le suivi des étudiants. Nous en prenons acte, comme nous prenons acte des observations faites dans les différents rapports concernant le suivi des cohortes et l'évaluation des enseignements. Les dispositifs existent mais demeurent trop éclatés et nous devons offrir aux composantes les outils nécessaires pour suivre l'évolution des données. Par ailleurs, un projet à l'étude est la mise en place d'un forum de l'emploi local à la Sorbonne Nouvelle.

Le processus de réorganisation de l'ensemble des services de la sphère de compétence du Conseil des études et de la vie universitaire a permis d'aboutir à la mise en place d'une direction des études et de la vie universitaire (DEVU). Cette nouvelle direction comporte notamment un OVE renforcé, et la mise en œuvre d'un pôle « orientation et insertion des étudiants » qui permettront de mieux assurer le suivi de l'insertion des diplômés. La mise en œuvre opérationnelle de cette direction est désormais engagée avec le recrutement intervenu au début du mois de septembre 2013 d'une directrice des études qui assurera la conduite de ce projet et la direction de cette nouvelle entité.

L'intégration de l'OVE, du BAIP, du SIO et du bureau de la scolarité centrale dans cette direction unique permettra de mieux délimiter le périmètre des missions de chacun, de mieux les coordonner, d'éviter les redondances, notamment dans le domaine de la production d'indicateurs et de données sur les étudiants, la conduite des enquêtes, et l'exploitation des données déjà recueillies sur les anciens diplômés.

#### **4. La stratégie en matière de politique documentaire**

La Direction des Bibliothèques Universitaires (DBU) a très tôt adopté une politique ambitieuse en matière d'achat de ressources électroniques pour un service de documentation en SHS. Ce choix correspond aux mutations de la production éditoriale ainsi qu'aux usages du public. Néanmoins l'offre documentaire imprimée de la DBU n'a pas pour autant été négligée, et reste très proche de la moyenne nationale des bibliothèques à dominante LSHS (19,6 volumes / étudiant contre 20,9).

Mesurer le nombre de lecteurs actifs en ne considérant que les emprunts de documents imprimés ne permet donc pas de rendre compte complètement de l'utilisation des bibliothèques de la DBU. Ainsi en 2012 les interrogations de bases de données sont en forte augmentation.

Les relations entre les bibliothèques associées et la DBU existent et recouvrent des formes plus ou moins étroites comme la professionnalisation des pratiques, l'utilisation d'outils commun, le respect des normes, la concertation en terme d'achats

documentaires, etc. Cette collaboration devrait conduire notamment à un inventaire plus précis de leurs collections, au regard de l'offre documentaire totale au sein de l'université.

Si le partage du temps de travail d'un ingénieur d'étude en informatique documentaire est un apport essentiel dans la mutualisation entre les bibliothèques de la Sorbonne Nouvelle, d'autres collaborations existent aussi au sein des équipes d'informatiques documentaires, ainsi que pour la formation des usagers.

Enfin, il est à noter que les Bibliothèques interuniversitaires (BSB et BSG) ont approuvé tout à la fois le diagnostic de l'AERES mais aussi les propositions d'évolution de leur modèle statutaire (« la nécessaire réflexion sur les statuts pourrait déboucher sur un autre modèle de financement et sur un autre rattachement, par exemple au Pres ou à la Chancellerie des universités »).

## **5. La stratégie en matière de vie étudiante**

Dans un contexte national où l'université demeure un lieu de passage, la Sorbonne Nouvelle affirme que la vie étudiante ne doit plus être considérée comme un variable d'ajustement. Poursuivant sa politique de développement de vie étudiante lancée lors du dernier contrat, l'université s'engage aujourd'hui à pérenniser cette stratégie par la mise en place d'un schéma directeur. Ce « schéma directeur vie étudiante » a également été inscrit dans le volet établissement du contrat de Sorbonne Paris Cité à la demande de la Sorbonne Nouvelle.

Dans le cadre du contrat 2014-2018, la politique de vie étudiante s'appuiera sur l'effet de levier offert par la mise en commun de nos efforts avec nos partenaires de Sorbonne Paris Cité. Dans les domaines de la vie étudiante et des campus, il s'agira d'élaborer un schéma directeur comportant une vision claire et partagée des services communs à mettre à disposition des étudiants et notamment :

- Une attention particulière sera accordée à la question de la valorisation de l'engagement étudiant.
- L'attention portée à la diversité des publics accueillis et notamment le renforcement de l'accompagnement proposé aux étudiants en situation de handicap, dont le nombre a doublé entre 2007 et 2012 atteignant les 200 étudiants : l'université s'est doté de moyens nécessaires à la Mission Handicap afin que les étudiants mènent efficacement leurs études et qu'ils intègrent la vie universitaire en profitant de toutes ses possibilités (accès aux enseignements et aux ressources pédagogiques, accès aux activités culturelles, sportives et associatives de l'université).
- Dans le domaine du sport, l'offre de chacun des établissements devra être mise en commun. Une partie des crédits de l'Idex consacrés à la vie étudiante pourrait être destinée aux financements des équipes sportives Sorbonne Paris Cité : équipements, déplacements, événementiel.
- L'objectif est de mettre notre politique numérique au service de l'égalité des chances et de la démocratisation en ce que ce champ permet de garantir un accès équitable à l'enseignement supérieur, pour les nouveaux arrivants ainsi que les personnes en reprises d'études

## **6. La stratégie en matière de relations internationales**

La dimension internationale constitue un des aspects décisifs de l'activité de l'université Sorbonne nouvelle. Elle gagne à s'inscrire dans des partenariats de qualité, approfondis et durables, notamment au sein de Sorbonne Paris Cité.

Dans le prolongement des actions de coopérations déjà engagées, et particulièrement de la mise place de Masters internationaux, l'accent doit être mis sur un développement qualitatif des échanges, en synergie notamment avec la Direction de la recherche, de la

valorisation et des études doctorales (DIRVED). Cette orientation, qui concerne en premier lieu les doctorats, pourra prendre les formes suivantes :

- Une incitation et une aide au développement des cotutelles. Elles se traduiront notamment par une contribution du SRI aux déplacements des membres des jurys pris en charge par les Écoles doctorales, voire les unités de recherche, et un accroissement des aides de la aux étudiants entrants (Région) et sortants (SRI), dans le cadre des accords entre établissements.
- La facilitation de la mise en place, dans le cadre de coopérations les plus solides, de séminaires doctoraux internationaux conjoints, qui supposent un financement régulier de l'accueil et des déplacements des doctorants et des professeurs, tant à la Sorbonne nouvelle que dans les établissements étrangers partenaires. Une aide accrue aux publications, systématiquement prévue dans nos accords cadres, s'inscrira dans cette perspective.
- Ces deux types d'action seront renforcés par le développement, toujours en relation avec la DIRVED et dans le cadre de la mise en place d'une démarche de veille internationale et européenne sur les appels d'offres pour le montage de projets, d'une information sélective et de conseils à destination des doctorants de la Sorbonne nouvelle soucieux de financer tout ou partie de leurs études dans une dimension internationale.

## **7. Le pilotage et la gestion**

Le rapport souligne à juste titre que le problème immobilier de l'université est l'une des priorités à traiter. En attendant le relogement du site de Censier et l'affectation des surfaces supplémentaires nécessaires au développement de l'université, des travaux de mise en sécurité seront opérés.

La politique de développement des surfaces de l'université et de rationalisation de ses implantations sera poursuivie dès 2014 :

- Les travaux de réhabilitation du site de la rue des Irlandais devraient permettre d'ici la fin 2014 d'augmenter les surfaces dédiées à la recherche d'environ 2 000m<sup>2</sup> (SU) ;
- Le bail de la rue de Paradis touchera à sa fin, permettant ainsi de libérer un site supplémentaire (après Asnières en 2012) ;
- En attendant leur relogement, les autres sites de la Sorbonne Nouvelle seront maintenus en l'état (et notamment l'ESIT qui est co-affectataire avec l'université Paris 9 des locaux du site Dauphine).

L'AERES souligne dans son rapport une « volatilité des personnels qui reste élevée ». Cette volatilité est notamment due au coût de la vie à Paris qui pousse certains personnels à accepter des postes plus proche de leur domicile familial. Ce sujet a été très bien identifié par la DRH qui a mis en place une véritable politique de formation, visant notamment à offrir davantage de perspective de progression de carrières aux personnels de l'université, et qui cherche à faire évoluer les pratiques de recrutement pour assurer une meilleure stabilité des personnels. Dans le cas de Sorbonne Paris Cité, la mise en place d'une bourse aux emplois est à l'étude afin d'offrir de nouveaux débouchés. Néanmoins, la proposition d'élaboration d'une « politique de jouvence » n'est pas une priorité pour l'université.

En ce qui concerne la réorganisation des composantes et des services, le bilan en cours devrait permettre de faire aboutir certaines logiques (comme le rattachement des secrétariats de département aux responsables administratifs des UFR) et d'améliorer l'accompagnement des personnels (notamment par la formalisation de procédures et la mise à jour de fiches de postes).

Concernant les ressources propres, la formation continue (au même titre que l'enseignement à distance) est l'une des missions de l'université disposant d'un potentiel

commercial évident. Plusieurs activités de FCP3 connaissent ainsi une forte demande : la validation des acquis de l'expérience (VAE) et les cours d'été en sont deux exemples qui concernent un public souvent prêt à investir financièrement davantage dans sa formation.

L'université développera également des actions visant à dégager de nouvelles ressources propres, et notamment :

- L'université d'été sera élargie à l'ensemble des étudiants internationaux de Sorbonne Paris Cité ;
- Le nouveau bâtiment D sera proposé à la location durant les mois de fermeture de l'université.
- Le rapport de la MEEF fournira également des pistes intéressantes à étudier

  
Marie-Cristine LEMARDELEY

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 a eu lieu du 23 au 25 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Albert Hamm**, professeur émérite des universités (université de Strasbourg), ancien président de l'université des Sciences humaines de Strasbourg et de l'université franco-allemande.

## Ont participé à l'évaluation :

**Florence Contenay**, inspectrice générale honoraire de l'équipement, ancienne présidente de l'Institut français d'architecture.

**Jean-Claude Dupas**, professeur des universités, ancien président de l'université de Lille 3.

**Michel Jamet**, professeur émérite, université de Bordeaux 2.

**Mathieu Llexa**, doctorant allocataire de recherche, université de Perpignan Via Domitia.

**Nada Moghaizel Nasr**, professeur des universités, doyen honoraire de la Faculté des sciences de l'éducation, université Saint-Joseph de Beyrouth.

**Mathieu Schneider**, maître de conférences, université de Strasbourg.

**Véronique Schultz**, directeur du Centre de documentation de l'École militaire, Paris.

**Martine Yvernault**, professeur des universités, université de Limoges.

**Luc Ziegler**, directeur général des services honoraire, université de Nancy 1.

**Robert Fouquet**, délégué scientifique et **Dora Chertier**, chargée de projet, représentaient l'Aeres.

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 l'Aeres* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)