



**HAL**  
open science

## Sorbonne Paris Cité

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'une coordination territoriale. Sorbonne Paris Cité. 2014. hceres-02026425

**HAL Id: hceres-02026425**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026425v1>**

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

Complément à l'évaluation des  
établissements du PRES Sorbonne Paris Cité  
Synthèse sur leur stratégie commune

Janvier 2014



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



Préliminaire	4
Présentation générale du PRES Sorbonne Paris Cité	5
I – Potentiel et ressources	5
II – Pilotage	5
Les stratégies communes, vers une COMUE	7
Les actions réalisées	8
Leviers et freins au développement du projet SPC, recommandations	9
Liste des sigles	11
Observations du président	12
Organisation	15

# Préliminaire



Le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur « Sorbonne Paris Cité » (PRES SPC) a été créé par le décret n°2010-143 du 10 février 2010, et sa version consolidée du 10 décembre 2011.

Ses membres fondateurs sont l'université Sorbonne Nouvelle, l'université Paris Descartes, l'université Paris Diderot, l'université Paris 13, l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), l'École des hautes études en santé publique (EHESP), l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco) et l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP).

Ces établissements sont porteurs d'un projet stratégique commun, visant à créer une « université unifiée » au 1<sup>er</sup> janvier 2016, selon des modalités différentes pour les universités et pour les grands établissements.

Le présent rapport, après une exposition plus détaillée des stratégies communes affichées par ces établissements, des réalisations auxquelles elles ont donné lieu, ainsi que des modes de fonctionnement et de pilotage des diverses structures de coordination, analyse les leviers et les freins au développement du projet qui sont apparus au comité. Pour identifier ces éléments, celui-ci s'est appuyé sur les évaluations des établissements et sur un nombre limité d'entretiens complémentaires. Enfin, le rapport énonce quelques recommandations.

# Présentation générale du PRES Sorbonne Paris Cité



## I – Potentiel et ressources

Le PRES est constitué de huit EPSCP, quatre universités et quatre grands établissements, rassemblant 120 000 étudiants (avec une proportion importante du secteur santé), 6 400 doctorants (dans 40 écoles doctorales dont 25 ayant pour établissement support un membre du PRES), 6 000 enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants, 5 800 personnels BIATSS, 374 équipes de recherche, répartis sur plusieurs campus à Paris et en proche banlieue, notamment en Seine-Saint-Denis. L'EHESP a son implantation principale à Rennes.

Les 374 équipes de recherche réunissent plus de 3 800 enseignants chercheurs, 1 800 chercheurs dont la moitié relève du CNRS et un quart de l'Inserm et 1 800 personnels BIATSS ou ITA. La reconnaissance de la qualité de ce potentiel considérable se manifeste notamment par la présence en son sein de 37 lauréats de l'ERC au cours des quatre dernières années, 50 lauréats de l'IUF sur la période 2006-2010, 16 médailles d'or et d'argent du CNRS et l'attribution de 9 Labex pilotés, 25 Labex participatifs, 2 Idefi, 5 Equipex, 2 INBS, 1 IHU en cancérologie, 1 IHU « Imagine », 1 chaire d'excellence en hématologie, 3 cohortes, 1 SATT.

Le PRES SPC, en liens étroits avec les organismes de recherche (CNRS, Inserm, CEA, IRD) et l'AP-HP, a été lauréat, en mars 2012, de l'Initiative d'Excellence « Université Sorbonne Paris Cité » (Iindex USPC), dont les modalités d'exécution font l'objet d'une convention avec l'ANR signée le 28 décembre 2012. Les partenaires du PRES au sein de l'Iindex soutiennent fortement le projet USPC et exhortent à sa continuation.

La dotation en capital obtenue a été de 800 M€. Les intérêts générés correspondent à environ 120 M€ pour la période probatoire de quatre ans, les autres financements obtenus dans le cadre du PIA se montant à 126 M€.

Les fonds de l'Iindex ont été initialement répartis pour environ 3/4 à la recherche, un peu moins d'1/4 à la formation et la vie des campus et 5 % pour les projets transversaux (gouvernance, valorisation, international, diffusion des savoirs).

Le PRES SPC est actionnaire de la SATT IdF Innov, créée le 26 juin 2012, avec le PRES Université Paris-Est, l'université de Cergy-Pontoise, le CNRS, l'Inserm et l'État via la Caisse des dépôts.

## II – Pilotage

Par la loi du 22 juillet 2013<sup>1</sup>, les PRES ayant alors un statut d'EPSC sont devenus Communautés d'universités et établissements (COMUE) et ont un an pour adopter leurs nouveaux statuts d'EPSCP.

Aujourd'hui, les instances du PRES se limitent au CA<sup>2</sup> et au Bureau. Le Bureau est composé, outre le président du CA du PRES, des présidents ou directeurs de chacun des membres fondateurs. Le secrétaire général du PRES y assiste. Il se réunit une fois par semaine et a fêté sa 100<sup>ème</sup> réunion en juillet 2012.

L'Iindex est directement piloté par le PRES. Il est animé par un conseil consultatif appelé « Alliance Sorbonne Paris Cité » qui rassemble l'ensemble des parties prenantes, à savoir les établissements fondateurs du PRES, les organismes de recherche (CNRS, Inserm, CEA, IRD), les collectivités territoriales, l'AP-HP et des partenaires socio-économiques.

Les propositions de l'Alliance sont soumises au CA du PRES, organe décisionnaire.

Les instances de l'Iindex<sup>3</sup> se limitent aujourd'hui à l'Alliance, au Comité opérationnel (CoOp)<sup>4</sup>, à l'International Advisory Board et à la Commission de concertation sur l'organisation de l'université unifiée (CCOU)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>2</sup> Le règlement intérieur, adopté par le CA du 23 juin 2010, précise que le CA, outre son président, est formé de représentants des établissements fondateurs, de personnalités qualifiées, d'un représentant de la Ville de Paris, d'un représentant de la Région Ile-de-France, de représentants des membres associés, de trois représentants des enseignants chercheurs, chercheurs et enseignants, de trois représentants des personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé, de trois représentants des étudiants.

<sup>3</sup> Convention attributive d'aide de l'ANR pour l'Iindex Sorbonne Paris Cité : Annexe 1 - Note delta

<sup>4</sup> Composition et missions du CoOp : composé du secrétaire général du PRES, de deux représentants de chaque établissement membre, de trois directeurs généraux des services ou secrétaires généraux des établissements, le CoOp pilote les projets : audition des chefs de projets, consultation des groupes existants (les VP), avis au bureau du PRES, suivi régulier des mises en œuvre.

<sup>5</sup> Composition et missions de la CCOU : Présidée par le président du PRES, composée par cinq représentants (deux enseignants et chercheurs, un BIATSS, deux étudiants) de chaque établissement, la CCOU anime la concertation sur le projet d'université unifiée et favorise l'appropriation du projet par les communautés.

Le PRES SPC a fait le choix d'une équipe administrative restreinte. L'équipe de direction comprend le président du CA, le secrétaire général et deux assistantes, le pôle administratif comprend deux agents, le pôle communication est formé d'un agent et il existe un pôle de six agents, chargés de mission, soit un total de 12,7 ETP.

On relève aussi l'existence de « comités permanents » des VP CS et des VP CEVU.

Le budget de fonctionnement du PRES, de 1,4 M€ en 2012, a été entièrement financé par l'Idex. En 2013, les établissements n'apportent plus aucune contribution au PRES sinon la mise à disposition de 3 ETP (correspondant à 2 ETPT) par l'université Paris Descartes.

Dans sa volonté d'associer et motiver tous les membres, le PRES fonctionne sous forme d'équipes projets et/ou groupes de travail (GT) comprenant chacun un chef d'établissement référent, un chef de projet d'un autre établissement et des experts de différents établissements.



# Les stratégies communes, vers une COMUE

Les stratégies communes ont évolué, et surtout, se sont considérablement enrichies au fur et à mesure que se constituaient le PRES puis l'Idex<sup>6</sup>. Saisissant l'opportunité des nouvelles dispositions législatives, le bureau du PRES a remis au comité, le 12 septembre 2013, une note<sup>7</sup> qui doit être considérée comme une déclaration d'intention et dont il faut souligner l'importance. Cette note affirme « *la nécessité de franchir une nouvelle étape significative sur le plan de la structuration institutionnelle* » du PRES, devenu une Communauté d'universités et établissements (COMUE). Ainsi, « *Les 4 grands établissements [EHESP, IPGP, Inalco, IEP]... conserveront leur personnalité juridique propre... [et] s'intégreront... à l'organisation et à la gouvernance de la Communauté... Les 4 universités proposeront à leurs communautés et leurs instances statutaires de s'inscrire dans... une démarche de fusion ayant pour objectif de déboucher, au 1er janvier 2016, sur la création d'une université multicampus* ».

Les axes stratégiques majeurs du projet SPC, nom de la future université unifiée, sont maintenant les suivants :

- une « *université pluridisciplinaire de recherche* » avec comme outils : des appels à projet de recherche, des programmes interdisciplinaires, la création des Presses Sorbonne Paris Cité, des chaires SPC, une charte des thèses, l'ingénierie de projets ;
- une « *université du monde* » avec comme outils : des antennes SPC internationales, une offre de formation renouvelée assise sur des projets pédagogiques innovants au service de l'insertion professionnelle des étudiants, une expérimentation PACES, des bourses, la mise en place de collegiums<sup>8</sup>;
- une « *université socialement responsable* » avec comme champs : la santé étudiante, le logement étudiant, la culture, le sport, la politique documentaire, la politique en faveur du handicap, le centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle (CFDIP).

Ces axes sont transversaux aux missions des établissements. Si l'on identifie les principaux projets par mission, il en ressort que, pour ce qui concerne la recherche :

- la stratégie annoncée dans le cadre de l'Idex met l'accent sur la promotion de l'interdisciplinarité, le développement de la visibilité internationale et de l'attractivité par la création de chaires d'excellence internationales (18), de bourses pour les masters et les doctorats (40), et de programmes de recherche pluriannuels pour chercheurs étrangers ;
- le périmètre de l'Idex n'est pas figé, mais a vocation à englober tout le potentiel de recherche de SPC. Actuellement, il rassemble 43 % des effectifs de recherche des établissements partenaires. L'objectif est d'élargir cette participation, dans un délai de quatre ans, à au moins 60 %, notamment au moyen d'appels à « projets émergents ».

Ainsi, le budget 2011-2018 des laboratoires d'excellence sera de 42,79 M€ tandis que celui des appels à projets scientifiques sera de 18 M€ et celui des appels à projets émergents sera de 15,8 M€.

Il est envisagé de structurer Sorbonne Paris Cité en instituts.

S'agissant de la formation, outre les axes stratégiques définis dans la note de l'Odéon, la fusion des deux facultés d'odontologie est prévue. Les politiques de formation ont été renouvelées dans le cadre de la préparation du contrat unique SPC pour la période 2014-2018. Des actions structurantes seront menées au niveau de la licence avec l'organisation d'une première année de propédeutique et des doubles ou triples cursus.

En matière d'études doctorales, les axes stratégiques précisent qu'elles seront regroupées en un collège et que leur coopération sera renforcée par la mise en œuvre d'une charte des thèses et l'échange des bonnes pratiques, contribuant au renforcement de l'encadrement des doctorants. Le projet vise à augmenter la mobilité des doctorants et favoriser leur insertion professionnelle.

Enfin, en matière d'appui et support aux missions, les axes stratégiques confirment la volonté du PRES d'apporter une aide aux établissements en matière d'ingénierie de projets, pour la mise en place de procédures administratives, financières et de gestion communes ou harmonisées, pour les supports au dialogue budgétaire, pour la gestion des unités et la gestion des contrats. Les axes stratégiques prévoient aussi la mise en place d'un service commun de formation des personnels, le développement d'une politique de documentation virtuelle avec mise en place d'un schéma directeur numérique commun, d'une offre de *e-learning* et d'un entrepôt de données.

<sup>6</sup> Les établissements fondateurs du PRES SPC ont construit progressivement leur projet commun lors des rencontres et séminaires du bureau. Quatre notes, référencées ci-après, permettent d'apprécier son évolution.

Note de Fontainebleau du 10 avril 2012 : « Principes d'organisation et de gouvernance du projet ».

Note de Villeteuse du 16 juillet 2012 : « Perspectives de l'université unifiée et mise en œuvre de l'Idex ».

Note de l'Odéon du 9 juin 2013 : « Sorbonne Paris Cité : Atouts et enjeux ».

<sup>7</sup> Note du 12 septembre 2013 du Conseil des membres de Sorbonne Paris Cité à l'attention du comité AERES.

<sup>8</sup> Il s'agit de constituer une expérience-pilote associant les UFR au sein de collègiiums dans deux domaines : les sciences et techniques et la médecine.

# Les actions réalisées



Sans prétention d'exhaustivité et au-delà de l'exécution annuelle des programmes inscrits dans le calendrier des PIA, on peut relever les actions suivantes, significatives de la volonté des établissements de travailler ensemble :

Dans le domaine de la recherche, un premier appel à *projets émergents* a été lancé en juillet 2012 doté d'une enveloppe de 9,2 M€. Les critères de sélection précisant la nécessité d'associer au minimum 2 établissements ont consolidé la politique de convergence des établissements. Il y a eu 62 lauréats sur 207 candidatures, tous les établissements ont été concernés. Deux chaires SPC ont été créées dans les domaines suivants : une chaire en Cosmochimie-Géochimie dotée de 628 000 € et une chaire de Physique de l'Univers pour la stabilisation du lauréat du prix Nobel de physique 2006. Neuf pré-projets de programmes interdisciplinaires ont été sélectionnés et vont être financés pour un montant global de 450 000 € la première année, avant évaluation et décision définitive.

Le CFDIP, créé pour les doctorants de l'université Paris Diderot en 2009, a été mutualisé et a assuré la formation de 900 doctorants depuis 2011 avec une première intervention des partenaires industriels.

Le PRES a anticipé les dispositions de la loi du 22 juillet 2013 en mettant en place des groupes de travail chargés de préparer la contractualisation et la structuration de la recherche pour l'ensemble des établissements. Il existe aussi un groupe de travail poursuivant la réflexion sur le collège des écoles doctorales (CED).

Dans le domaine de la valorisation, les compétences respectives de la SATT et des structures de valorisation des établissements ont été définies : ainsi, la promotion et la gestion de la recherche contractuelle restent dans les établissements tandis que la valorisation des résultats est déléguée à la SATT. Le règlement en cours du litige avec Inserm Transfert, portant sur la propriété intellectuelle, devrait répondre à l'urgence pour la SATT d'engager les fonds de soutien aux 20 projets sélectionnés.

Dans le domaine de la formation, 17 projets pédagogiques émergents (PPE) sur 34 soumis ont été retenus à l'issue de l'appel d'offres de 2012 doté d'une enveloppe de 600 000 €. Les critères de sélection précisant la nécessité d'associer au minimum deux établissements ont consolidé la politique de rassemblement. Tous les établissements ont été concernés sauf l'IEP. Le service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique de SPC (SAPIENS) a été créé, il s'investit dans le développement des cours en ligne ouverts et massifs (MOOC). Il est doté d'un budget prévisionnel de 3 M€. La fusion des deux facultés d'odontologie est engagée mais la question des locaux pouvant accueillir le nouvel ensemble reste cruciale.

Des groupes de travail sont en place pour la contractualisation de la formation, l'usage pédagogique du numérique, l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants

En matière de vie étudiante, les aspects administratifs du service civique et l'indemnisation des volontaires ont été pris en charge par le PRES. Des tarifs préférentiels pour des manifestations culturelles ou sportives ont été négociés pour les membres du PRES, personnels et étudiants.

Un appel à projets d'*initiatives étudiantes* financé à hauteur de 170 000 € a été lancé. Le même critère de convergence a été appliqué pour consolider la politique de rassemblement. Vingt-sept lauréats ont été retenus sur une quarantaine de candidatures. Les lauréats appartiennent à tous les établissements sauf à l'EHESP.

Deux groupes de travail sont en place pour le développement de la vie universitaire et des campus.

Dans le domaine de la politique internationale, des antennes du PRES sont désormais en place, tirant avantage de la présence privilégiée de l'un ou l'autre membre, à Berlin (université Paris Descartes), à Buenos Aires (université Sorbonne Nouvelle), à São Paulo (université Paris Diderot) et à Singapour (IEP).

Un groupe de travail est en place pour les relations internationales et pour chacune des antennes.

En ce qui concerne la communication et la construction de l'image, le sigle Sorbonne Paris Cité est maintenant imprimé sur l'ensemble des documents officiels des établissements. L'objectif d'une université de rang mondial suppose que tous les établissements mettent en œuvre les dispositions prises en matière de promotion de la marque USPC. Un site Internet a été créé ; outre les nombreuses informations qu'il apporte, il démontre une intention de transparence vis-à-vis de la communauté par la diffusion de tous les travaux de la CCOU et de toutes les actions du PRES. De plus une lettre *SPC News* vers la communauté est régulièrement éditée.

Un groupe de travail communication est en place.

Dans le cadre de la mise en commun des services support, des groupes de travail sont en place pour les systèmes d'information, la politique documentaire et la numérisation ainsi que la constitution de plateformes communes. Le centre de formation des personnels BIATSS, en cours de création par l'université Paris Descartes, sera ouvert à l'ensemble des membres du PRES.

# Leviers et freins au développement du projet SPC, recommandations

Les premières actions menées par le PRES ont permis aux partenaires et à leurs communautés de mieux se connaître, d'apprécier les résultats obtenus et de percevoir concrètement les potentialités du projet commun.

Avec son nombre important d'équipes de recherche, leur qualité et leur pluridisciplinarité, le PRES SPC, renforcé par les moyens structurants de l'Idex, apparaît aujourd'hui comme un véritable opérateur de recherche de dimension internationale. Sa masse critique en fait un interlocuteur crédible et apprécié des organismes de recherche, des collectivités territoriales et de l'AP-HP. Ceux-ci sont présents dans l'Alliance de l'Idex et devraient accéder demain au CA de la COMUE.

Par ailleurs, vu la richesse et l'« omnidisciplinarité » offerte par l'ensemble de ses équipes d'enseignants, le PRES SPC pourra apporter une forte valeur ajoutée à la population étudiante de l'Île-de-France par sa cohérence et sa visibilité. Cela présume que le PRES arrivera à constituer une offre harmonieuse de formations qui prenne en compte la dimension territoriale. Ce serait incontestablement une aide à la réussite et à l'insertion professionnelle des étudiants. C'est une opportunité qu'il serait regrettable de manquer. L'insertion professionnelle des étudiants est d'ailleurs un chantier qu'il est prévu d'ouvrir rapidement. C'est un des objectifs forts du projet qui amplifiera la coopération entre les établissements en tirant profit de la grande expérience dans ce domaine de certains d'entre eux.

Par sa taille et ses moyens, le PRES pourra utilement développer des services pour toutes les catégories de personnel et les étudiants, il pourra être un interlocuteur important du Crous<sup>9</sup>. Sur ces sujets, il reste à concrétiser diverses opportunités offertes par le PRES, mentionnées dans ses axes stratégiques, tel que l'accès des membres à l'élargissement des moyens et des services au rang desquels on peut citer les services aux étudiants et aux chercheurs étrangers, la documentation, les relations internationales, la formation des personnels et les services d'information.

Pour arriver à réaliser ces objectifs ambitieux, le PRES SPC doit trouver la modalité structurelle optimale. Les nouvelles dispositions législatives lui ont donné l'opportunité de prendre en compte les spécificités des écoles et instituts tout en poursuivant l'engagement pris, à la faveur de l'Idex, d'une université unifiée. La déclaration d'intention présentée par le bureau du PRES au comité de l'AERES le 12 septembre 2013, a permis de clarifier l'objectif. Demain le PRES SPC deviendra une COMUE composée des quatre écoles et instituts et de l'université unifiée résultant de la fusion des 4 universités.

Cet objectif peut s'appuyer sur la détermination des équipes de direction, que les rapports d'évaluation de l'AERES des différents établissements soulignent tous. C'est un point capital pour la réussite du projet USPC. Il faut aussi souligner l'importance du soutien affirmé des partenaires (organismes de recherche, collectivités territoriales, AP-HP) et des moyens structurants apportés par l'Idex.

Cependant, ce projet ambitieux reste à ce jour vulnérable. L'adhésion des communautés universitaires, en contraste avec la détermination des équipes dirigeantes, demeure pour le moins faible, ainsi que l'ont montré les évaluations des établissements. Les représentants des personnels - diverses motions en font état - expriment les appréhensions de la communauté universitaire : crainte de la perte d'une identité spécifique chère à certains établissements, de la disparition de certaines formations ou écoles doctorales, plus globalement des conséquences possibles des réorganisations administratives supposées. En particulier, la démarche suivie, pour mettre en œuvre l'Idex et harmoniser l'offre d'enseignement dans un calendrier contraint, reste une source de questions qui conduisent encore certains à exprimer quelques réserves sur l'avenir. La déclaration d'intention du 12 septembre 2013 a l'avantage de lever les ambiguïtés.

On ne peut que recommander aux équipes dirigeantes de mettre en œuvre tous les efforts de communication et de conviction nécessaires. La mise sur Internet, accessible à tous, des travaux de la CCOU est certainement un point positif pour assurer la transparence démocratique attendue pour les projets en cours. Sans doute ne suffit-elle pas. Un dialogue direct entre les dirigeants et les personnels doit se poursuivre ou s'engager dans chacun des établissements. Il est aussi utile de cultiver dès maintenant le sentiment d'appartenance des étudiants parce qu'ils seront appelés à être, demain, les ambassadeurs de la toute jeune USPC.

Conforter le projet par une adhésion majoritaire est d'autant plus indispensable que le chemin à parcourir est encore long. Sans être exhaustif on peut citer la création des instituts, l'harmonisation et la mise en cohérence de l'offre de formation, la constitution des collegiums, la mise en commun des écoles doctorales, l'immobilier et le

<sup>9</sup> Le PRES SPC est concerné par les Crous des académies de Paris et de Créteil.

développement des logements étudiants, l'harmonisation de la documentation et des services d'information, sans parler de l'harmonisation de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines.

Le calendrier est particulièrement contraignant (2014 pour la COMUE, 2016 pour la fusion des universités). Il faut encore lever le flou sur les compétences déléguées par les établissements à la COMUE, fixer les statuts de la COMUE et ceux de l'université unifiée, gérer le décalage du calendrier qui impose de former d'abord une Communauté avec huit établissements (2014) avant de ramener celle-ci à cinq établissements par la fusion des quatre universités (2016). Il faut aussi être attentif à ce que des actions déléguées à la Communauté continuent à être exercées par les établissements tant qu'elles n'auront pas été reprises en charge par les services de la COMUE.

En conclusion, le projet porté par le PRES SPC est ambitieux. Les premières réalisations indiquent que les établissements sont capables de coopérer sur des projets communs. Les engagements pris lors du contrat de l'Idex et le positionnement des partenaires extérieurs obligent à la réussite. Il est urgent d'obtenir sans ambiguïté l'adhésion des communautés universitaires et d'établir une feuille de route précisant les échéances. La détermination des équipes dirigeantes, la richesse du potentiel et le soutien des partenaires extérieurs sont autant de gages de succès.

# Liste des sigles



## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
ANR Agence nationale de la recherche

## B

BIATSS Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

## C

CA Conseil d'administration  
CCOU Commission de concertation sur l'organisation de l'université unifiée  
CEA Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives  
Cevu Conseil des études et de la vie universitaire  
CFDIP Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
CoOP Comité opérationnel  
Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
COMUE Communauté d'universités et établissements  
CS Conseil scientifique

## E

EHESP École des hautes études en santé publique  
EPCS Établissement public de coopération scientifique  
EPSCP Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel  
Equipex Équipement d'excellence  
ETP Équivalent temps plein

## I

Idef Initiative d'excellence en formations innovantes  
Idex Initiative d'excellence  
IEP Institut d'études politiques de Paris  
IHU Institu hospitalo-universitaire  
Inalco Institut national des langues et civilisations orientales  
INBS Infrastructure nationale en biologie santé  
Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IPGP Institut de physique du globe de Paris (IPGP).  
IRD Institut de recherche pour le développement

## L

Labex Laboratoire d'excellence

## M

MOOCS *Massive open online courses*

## P

PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)  
PIA Programme d'investissements d'avenir  
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## S

SATT Société d'accélération du transfert de technologies  
SPC Sorbonne Paris Cité

## U

UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche  
USPC Université Sorbonne Paris Cité

# Observations du président



SORBONNE PARIS CITÉ • 190 AVENUE DE FRANCE - 75013 PARIS • +33 (0)1 49 54 83 42 • WWW.SORBONNE-PARIS-CITE.FR

## Réponse au rapport d'évaluation de l'AERES

Par lettre en date du 13 novembre 2013, vous m'avez fait parvenir le rapport définitif d'évaluation de Sorbonne Paris Cité et je vous en remercie. Le titre même du rapport, « *Complément à l'évaluation des établissements du PRES Sorbonne Paris Cité. Synthèse sur leur stratégie commune* », souligne le caractère inédit (et sans aucun doute difficile) de l'exercice, mais aussi son intérêt dans le contexte de mise en place de notre Communauté d'universités et établissements.

Ce rapport dresse en effet un panorama succinct, mais fidèle, des réalisations nombreuses mises en œuvre, depuis la création, en février 2010, du pôle de recherche et d'enseignement supérieur, ainsi que de la richesse des projets scientifiques et pédagogiques que SPC met en œuvre dans le cadre d'une Idex mise au service de l'excellence et de la convergence des huit établissements. Je souscris d'autant plus à ce bilan positif qu'il est à mettre au crédit, au-delà de la seule équipe du PRES – dont le rapport souligne à juste titre la taille réduite –, de l'ensemble des acteurs qui, dans les établissements, s'impliquent au quotidien pour concevoir, instruire, mettre en œuvre des actions d'intérêt commun.

Car c'est bien cette dimension collective du projet de SPC qui doit être avant tout soulignée. Les différents rapports d'établissement ont – tous – mis en avant l'importance stratégique de l'appartenance au PRES, désormais devenu Communauté. Et les établissements ont – tous – tenu à faire précéder leur réponse d'un texte chapeau rappelant les trois ambitions qui nous rassemblent, et que je crois utile de rappeler ici :

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, dotées 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 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 (CFDIP) 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.

Le rapport pointe l'enjeu essentiel que constitue, pour SPC, l'adhésion des communautés au projet commun et invite en conséquence à poursuivre les efforts de clarification, d'explication et de communication nécessaires. Le Bureau de SPC partage pleinement cette analyse : la note stratégique remise au président du jury le 12 septembre, permet à cet égard de préciser la vision du Bureau et soumet à la discussion collective ses propositions d'organisation de l'université unifiée ; les chefs d'établissements se sont attachés, par ailleurs, dans un document d'orientation approuvé à l'unanimité lors du conseil d'administration de SPC du 9 octobre 2013, à préciser une méthode collective de travail.

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 en outre 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, un chef d'établissement référent, des coordonnateurs et des groupes de travail

La visite de l'AERES, et le rapport de synthèse qui en découle, ont ainsi permis à SPC de se confronter utilement à un regard extérieur et d'examiner, lucidement, nos forces et nos faiblesses. Au moment où SPC aborde une nouvelle étape de son développement, ce rapport nous apporte une aide appréciable dans la mise en œuvre d'un projet de longue haleine. Il nous conforte, surtout, face au risque de l'immobilisme, dans la volonté renouvelée d'aller de l'avant, car « *ce qui vient au monde pour ne rien troubler ne mérite ni égards ni patience* » (René Char).

Jean-François Girard





# Organisation



Les entretiens avec SPC ont eu lieu du 11 au 12 septembre 2013. Le comité était présidé par Jean-Louis Vanherweghem, ancien recteur et président honoraire de l'université libre de Bruxelles, président du comité d'évaluation de l'université Paris 13.

Ont participé à l'exercice les présidents des comités d'évaluation des établissements suivants :

- IPGP : Jean-Pierre Burg, professeur, École polytechnique fédérale de Zurich
- Inalco : Baudoin Dupret, directeur de recherche au CNRS, directeur du Centre Jacques Berque pour les études en sciences humaines et sociales au Maroc
- Paris Diderot : Jos Engelen, président de l'organisation néerlandaise pour la recherche scientifique (NWO)
- Sorbonne Nouvelle : Albert Hamm, professeur émérite des universités, université de Strasbourg
- Paris Descartes : Farid Ouabdesselam, professeur des universités, université Joseph Fourier à Grenoble
- EHESP : Alain Uziel, professeur des universités-praticien hospitalier, chef de service (CHU Gui de Chauliac de Montpellier).

Laurent Daudeville délégué scientifique et Astrid Lanoue, chargée de projet représentaient l'AERES.

La synthèse porte sur l'état de l'établissement au moment où la visite a eu lieu.

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/quest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)