

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE
PAR SORBONNE UNIVERSITE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 11/02/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Michael Hengartner, Président du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

SOMMAIRE

I. Présentation	3
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	3
2 / Périmètre et principales étapes de l'Alliance Sorbonne Université (ASU)	4
Principales caractéristiques de l'ASU :	5
3 / Le contexte de l'évaluation	5
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	7
1 / L'analyse du positionnement institutionnel.....	7
2 / La stratégie de développement et de partenariat	7
III. La gouvernance et le pilotage	10
1 / L'organisation interne	10
2 / Les instances et les circuits de décision.....	10
3 / La politique globale de la qualité	11
4 / L'affirmation de l'identité et le développement d'une politique de communication	11
5 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	11
IV. Le suivi des activités.....	13
1 / La recherche et la valorisation	13
a) Les Labex.....	13
b) Les Instituts inter-établissements	14
c) La valorisation et ses outils : la Satt Lutech et le fonds d'amorçage Quadrivium 1	14
2 / La formation : les liens formation recherche	15
3 / Le collège doctoral.....	16
4 / Les relations internationales.....	18
5 / La vie étudiante	18
V. Conclusion	20
1 / Points d'appui	20
2 / Points de vigilance	20
3 / Recommandations.....	20
VI. Liste des sigles	21
VII. Observations du Président.....	23
VIII. Organisation de l'Évaluation.....	26

I. PRESENTATION

1 / CARACTÉRISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Étendue sur un territoire de 12 012 km², elle est la région la plus peuplée¹ et la plus dense de France métropolitaine. La population d'Île-de-France est en proportion plus jeune qu'au niveau national (55 % des franciliens ont moins de 40 ans ; la population âgée de 60 ans ou plus représente 18,5 % contre 23,4 %). Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants. La Métropole du Grand Paris, créée le 1^{er} janvier 2016 sous forme d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre et à statut particulier, a pour vocation de bâtir « une métropole mondiale compétitive et innovante, respectueuse de son environnement et solidaire »². La métropole du Grand Paris regroupe Paris, les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, soit 124 communes et potentiellement 7 millions d'habitants au total³.

L'économie de l'Île-de-France se caractérise par le poids important des activités de services (activités de conseil, recherche, finances, commerce et administration). L'économie régionale se classe au premier rang national (en 2014, son produit intérieur brut – PIB – s'élève à 649 575 M€ soit 30,94 % du PIB national). La région accueille de nombreuses entreprises multinationales. Elle est la deuxième région en Europe en matière d'accueil des investissements étrangers. Le taux de chômage francilien en 2016 était de 8,7 % (contre 9,7 % au niveau national).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 de la Région Île-de-France, adopté par les élus le 21 septembre 2017, se structure autour de « trois grandes orientations : i) s'orienter, se réorienter, se former et s'insérer tout au long de la vie ; ii) faire de l'Île-de-France une référence mondiale en matière de science et de technologie ; iii) soutenir des universités et des campus franciliens de niveau mondial ».

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La région comptait également 46 644 apprentis. Les établissements de la région ont délivré, en 2014, 18 434 diplômes nationaux en formation continue. Le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre en Île-de-France (18 %) que sur l'ensemble du territoire (26 %). Cependant, on relève une forte disparité inter-académique entre Paris, Versailles (16 % et 17 % de boursiers) d'une part et Créteil (26 %) d'autre part. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Parmi les néo-bacheliers inscrits dans les universités de l'académie de Paris, 90 % sont issus de la filière générale (78 % au niveau national).

En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche (53,7 % d'enseignants et 46,3 % de personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé - Biatss). L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement⁴. Elle est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2012, 150 360 personnels de recherche (équivalents temps plein - ETP). L'ensemble des organismes de recherche sont présents dans la région et la plupart y ont localisé leur siège social. En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1^{er} janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁵. Dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), quatre initiatives d'excellence (Idex) sont portées par les établissements franciliens : PSL (750 M€ non consommables⁶), « Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche » (Super) (800 M€ non consommables) Paris-Saclay (950 M€ non consommables) et USPC (dotation encore

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

² Discours du Premier ministre du 13 octobre 2014.

³ Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016.

⁴ La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

⁵ Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1^{er} janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

⁶ Les dotations non consommables sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA1 au taux de 3,41 % et pour le PIA2 au taux de 2,49 %. Par ailleurs, le total des flux annuels est composé à la fois du revenu de ces dotations et d'un complément annuel de subvention.

inconnue). Suite à leur évaluation en mars 2018, l'Idex portée par Sorbonne Université a été confirmée ; celles portées par PSL et par Saclay ont vu leur période probatoire reconduite pour une durée maximale de 30 mois ; et celle présentée par USPC a été octroyée, assortie d'une période probatoire régulière de quatre ans⁷. Le programme Paris Nouveau Monde, porté par Hésam Université, présélectionné pour la 2^e vague du premier PIA, a bénéficié d'un soutien spécifique sans labellisation (2012-2016) jusqu'à l'annonce de son interruption en janvier 2015. Dans le cadre du PIA2, en février 2017, les « Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) Future (280 M€ non consommables) et Paris Seine Initiative (280 M€ non consommables), portées respectivement par la Comue Paris-Est et la Comue Paris Seine, ont été labellisées.

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

L'Association Sorbonne Université dont l'université « Sorbonne Université » (SU) est le chef de file a fait l'objet de plusieurs étapes de structuration depuis 2010. Le regroupement s'est tout d'abord organisé en juin 2010 sous la forme d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) intitulé « Sorbonne Universités » constitué en fondation de coopération scientifique (FCS) « Sorbonne Universités », réunissant l'université Paris Sorbonne (UPS, Paris 4), l'université Panthéon Assas (Paris 2) et l'université Pierre et Marie Curie (UPMC, Paris 6).

Un projet d'initiative d'excellence (Idex) a été obtenu dans le cadre de ce Pres en 2012. L'Idex intitulé Super (« Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement et la recherche ») a été dotée de 900 M€ non consommables générant près de 28 M€ de dotation annuelle. Il associait à l'origine le Pres et l'université de technologie de Compiègne (UTC), le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), l'Institut européen d'administration des affaires (Insead), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), et l'Institut de recherche pour le développement (IRD).

En septembre 2013, le CA de l'université Panthéon Assas a voté la sortie du Pres Sorbonne Universités, et en novembre 2014, a voté en faveur d'un projet de convention d'association à la Comue Sorbonne Universités, dont les statuts avaient été adoptés en juillet 2014 par ses établissements membres. Ce statut de membre associé n'est finalement pas confirmé dans le cadre du regroupement actuel.

En 2015, le Pres est officiellement remplacé par une communauté d'universités et d'établissements (Comue)⁸, mais qui n'a connu aucune réalité opérationnelle et a été dissoute en septembre 2017. En effet, dès septembre 2015, l'université Pierre et Marie Curie (UPMC) et l'université Paris Sorbonne (UPS) se sont engagées dans un projet de fusion qui a abouti, au 1^{er} janvier 2018, à la création de l'université « Sorbonne Université » (SU).

Suite à la mise en œuvre de la fusion aboutissant à la création de l'université « Sorbonne Université », le jury international de l'Idex a confirmé, le 19 mars 2018, le financement de l'Idex qui bénéficiera d'une dotation annuelle sans limitation de durée. L'Idex Super était pilotée depuis le début de son financement par la Fondation de coopération scientifique (FCS) « Sorbonne Universités ». Depuis la fusion de l'UPMC et de l'UPS, sa gestion est assurée par SU. Le regroupement est désormais envisagé selon la modalité de conventions d'association prévue par la loi⁹, avec SU comme établissement chef de file. Ce regroupement Sorbonne Université, a été créé par décret en avril 2018¹⁰ ; il réunit six membres :

- SU ;
- le MNHN ;
- l'UTC ;
- l'Insead ;
- le Centre international d'études pédagogiques (CIEP) ;
- le Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris - Boulogne-Billancourt (PSPBB).

Les quatre organismes de recherche CNRS, Inserm, IRD et Inria restent par ailleurs impliqués dans le regroupement.

⁷ La Comue USPC a porté une première Idex, qui a été arrêtée à la fin de sa période probatoire, le 30 juin 2016. Elle a été autorisée à redéposer un projet pour un examen par le jury international en 2018.

⁸ Décret n° 2015-664 du 10 juin 2015 portant création de la communauté d'universités et établissements « Sorbonne Universités » et approbation de ses statuts.

⁹ La loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) impose à tout établissement sous tutelle du Mesri d'appartenir à une coordination territoriale mais la forme de cette coordination n'est pas imposée, elle résulte d'un choix entre les trois formules proposées dans la loi, combinables entre elles : un établissement unique obtenu par la fusion des établissements présents sur le site ; la création d'une Comue ; un regroupement d'établissements par des conventions d'association auprès d'un établissement chef de file.

¹⁰ Décret n° 2018-265 du 11 avril 2018 portant association d'établissements à Sorbonne Université.

Le site internet de l'université Sorbonne Université affiche depuis juillet 2018 l'intitulé « Alliance Sorbonne Université » pour ce regroupement. Dans la suite de ce rapport, cet intitulé « Alliance Sorbonne Université », « ASU », ou le terme regroupement seront utilisés pour désigner la coordination territoriale opérée par ce regroupement sous conventions d'association.

Principales caractéristiques de l'ASU :

Selon les données du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation¹¹, les établissements publics¹² de l'ASU accueillent à la rentrée 2016 en formation diplômante, un peu plus de 62 000 étudiants dont 48 % en premier cycle, 44,8 % en second cycle et 7,2 % en troisième cycle¹³. Cet effectif étudiant comprend 13,7 % d'étudiants étrangers dont 28,2 % sont issus des pays de l'Union Européenne¹⁴. Ces mêmes établissements publics comptent à la rentrée 2016 près de 3 000 enseignants et enseignants chercheurs (EC) titulaires¹⁵ dont 1 057 professeurs des universités (PU) et 1 685 maîtres de conférences (MCF).

Le Hcéres a évalué 135 unités de recherche rattachées aux établissements de l'ASU dont 109 unités mixtes avec des organismes de recherche. Ces 135 unités de recherche intègrent 6 658 personnels titulaires dont 2 981 EC, 1 553 chercheurs des organismes de recherche et 2 124 personnels ingénieurs, administratifs et techniques (ITA) des établissements et organismes. 92 de ces unités de recherche relèvent uniquement du périmètre de l'ASU¹⁶, 42 autres étant partagées avec d'autres regroupements parisiens¹⁷. L'ASU organise ses activités de recherche en cinq instituts en construction : Institut des sciences du calcul et des données (ISCD), Institut de la transition environnementale (SU-ITE), Observatoire des patrimoines (Opus), Institut universitaire d'ingénierie pour la santé (IUIS) et le *Collegium Musicæ*.

Dans le cadre du regroupement, deux composantes transversales ont été mises en place : le Collège des licences de la Sorbonne (CLS) et le Collège doctoral de Sorbonne Université (CDSU). Ce dernier fédère 25 ED (23 ED impliquant SU, 1 ED propre à l'UTC, et un *PhD program* de l'Insead).

La coopération des établissements dans le cadre du regroupement s'appuie essentiellement sur le projet Idex « Super »¹⁸ qui identifie quatre secteurs opérationnels : la recherche, la formation, la vie de campus et l'international. Les objectifs centraux consistent à fédérer les compétences en vue de faire émerger des thématiques de recherche porteuses, développer l'interdisciplinarité au travers de projets trans-établissements et renforcer la coopération avec les industriels en lien avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Lutech dont des établissements de l'ASU sont actionnaires. L'Idex « Super » porte¹⁹ notamment 15 Laboratoires d'excellence (Labex), 5 équipements d'excellence (Equipex), 2 instituts hospitalo-universitaires (IHU), 2 infrastructures en biologie et santé, la Satt « Lutech », le fonds d'investissement « Quadrivium », un projet d'initiative d'excellence en formation innovante (Idefi) et l'école universitaire de recherche (EUR) « IPSL-GGS IPSL- *Climate graduate school* ».

3 / LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

La présente évaluation *ex-post* couvre la période contractuelle 2014-2018 pendant laquelle les deux universités l'UPMC et l'UPS se sont préparées à la fusion intervenue au 1^{er} janvier 2018. La visite sur site est intervenue en juin 2018, six mois après la fusion. Elle a été réalisée dans les mêmes temps et par le même comité que la visite de SU résultant de la fusion de l'UPMC et de l'UPS. L'évaluation de l'université Sorbonne Université fait l'objet d'un rapport spécifique.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'ASU a été porté par la FCS SU et recouvre essentiellement le périmètre de l'Idex considérée par les acteurs du regroupement, comme étant le périmètre pertinent dans le cadre de son autoévaluation.

¹¹ Tableau de bord de l'enseignement supérieur.

¹² Le site internet du regroupement SU et le dossier d'autoévaluation ne fournissent aucune donnée de caractérisation globale de la coordination territoriale. Aucune donnée n'a été accessible pour le(PSPB) et l'Insead.

¹³ L'ensemble des universités françaises présente une répartition sensiblement différente : 64 % 1^{er} cycle, 32,5 % 2^e cycle et 3,2 % 3^e cycle.

¹⁴ Ces taux sont respectivement de 10,7 % et 17,7 % pour l'ensemble des universités françaises.

¹⁵ Données Mesri.

¹⁶ Ces 92 unités intègrent 5 560 personnels titulaires dont 2 609 EC, 1 218 chercheurs des organismes de recherche et 1 733 personnels administratifs et techniques des établissements et organismes.

¹⁷ Une unité de recherche en partenariat entre l'UTC et l'université de Picardie Jules Verne est hors regroupements parisiens.

¹⁸ L'Idex Super associe SU, l'UTC, le MNHN, l'Insead, le CNRS, l'Inserm, et l'IRD.

¹⁹ Ces différents dispositifs concernent essentiellement le périmètre de l'ASU. L'ASU est également partenaire de 15 Labex portés par d'autres regroupements dont notamment USPC et PSL.

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

- Le fonctionnement du regroupement ;
- La réalité de la participation des établissements au regroupement ;
- L'articulation des missions entre regroupement et Idex ;
- Les axes de développement du regroupement.

II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

1 / L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Comme rappelé ci-dessus, le choix finalement opéré par SU en matière de coordination territoriale est celui d'un regroupement sous forme de conventions d'association à un établissement chef de file, après fusion des deux universités UPS et UPMC, l'université Panthéon Assas n'ayant pas adhéré à ce projet. Cette situation est finalement assez proche dans sa forme de celles qui ont prévalu à Strasbourg et Aix-Marseille avec une université fusionnée chef de file du regroupement. Elle en diffère cependant sur plusieurs points en lien avec la nature de son territoire. Il n'y a pas en effet continuité territoriale dans le cadre d'ASU (il suffit de rappeler la présence de l'UTC qui n'appartient pas à la même région) mais surtout, il existe d'autres coordinations territoriales en Ile-de-France : l'ASU ne peut donc faire état d'aucun « monopole » concernant l'ESR dans ses discussions avec la Région ou la ville de Paris. Il en est de même pour les organismes de recherche à vocation nationale. Cette situation a été jusqu'à récemment vécue comme une source de concurrence, voire de conflits ; elle semble aujourd'hui²⁰ avoir fait place à une volonté plus grande de collaborations, ces dernières étant conduites en fonction des opportunités qui se présentent, en maintenant les divers regroupements dans leur formation actuelle.

Le comité s'étonne d'ailleurs de ne pas voir à ce jour s'exprimer plus de volonté de l'ASU de coopération formalisée entre ces différents regroupements alors qu'il existe de nombreuses coopérations entre les établissements eux-mêmes.

Dans le cadre de l'ASU, des évolutions sont envisagées en interne. Cela pourrait concerner une intégration de l'UTC dans l'établissement SU pour renforcer le secteur ingénierie et technologie déjà représenté par Polytech Paris, des discussions ayant déjà eu lieu en ce sens. Cette solution permettrait à l'UTC de sortir d'une certaine ambiguïté sur son positionnement entre le réseau des universités de technologie, sa localisation en région Hauts de France, et son rattachement à l'ASU, qu'elle paraît privilégier actuellement²¹. Ce type de solution pourrait, en théorie, être également envisagé pour le MNHN mais ne semble pas d'actualité²².

L'ASU ne dispose pas actuellement de la panoplie de toutes les disciplines académiques : outre l'économie et le droit qui auraient pu être représentés par l'université Panthéon Assas, et, dans le secteur SHS, certaines disciplines ne sont pas présentes. Dans le domaine des arts, seule la musicologie figure dans les disciplines de la faculté des lettres qui par ailleurs n'inclut pratiquement aucune des sciences sociales comme la sociologie ou l'ethnologie. Le PSPBB inclut certes plusieurs disciplines artistiques mais ses enseignants ne sont pas des EC et il ne constitue donc pas un établissement faisant de la recherche. Enfin, la psychologie et les sciences des activités physiques et sportives (Staps) ne figurent également pas dans l'ASU. Ces manques ne permettent pas de pratiquer une interdisciplinarité à large spectre.

Des échanges et collaborations avec les autres regroupements parisiens et plus largement franciliens existent déjà de fait mais ils sont très peu visibles à travers la documentation d'autoévaluation en dehors des questions de logement étudiant, problème commun et récurrent à Paris. C'est davantage à travers des Labex croisés que l'on peut les mesurer (cf. ci-dessus 3-1). Si l'ambition première de rapprochement des universités a été atteinte avec la fusion, le regroupement actuel avec les établissements associés à SU ne porte plus d'ambition globale clairement identifiée au-delà de celle de SU. Cette absence d'ambition pour l'ASU trouve peut-être là son explication mais aux yeux du comité, cette situation, déjà rendue délicate par le poids qu'occupe naturellement par sa puissance l'université fusionnée, peut conduire à moyen terme à des difficultés avec les autres établissements et à une remise en cause du dynamisme du regroupement.

2 / LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET DE PARTENARIAT

L'historique de la constitution de l'ASU, le projet et le contexte géographique dans lequel il s'inscrit font qu'il s'agit d'une structure originale. Rassemblant au départ 11 membres dont trois universités, l'ASU apparaît encore aujourd'hui comme très hétérogène en raison de sa composition (cf. ci-dessus introduction). Cette diversité partiellement maintenue est un atout dans la mesure où certains projets sont très complémentaires et bénéficient de la visibilité des actions de différents membres dans les domaines concernés. Mais elle a induit un mode de fonctionnement particulier mis en place dans le cadre de la FCS qui fédérait ces projets, celui

²⁰ Lors des entretiens avec les représentants des collectivités comme des organismes mais également avec les responsables des autres « coordinations » parisiennes.

²¹ Rapport d'évaluation Hcéres 2018 de l'UTC.

²² Rapport d'évaluation Hcéres 2018 du MNHN.

d'une simple association créée sur la base du volontariat, sans organisation dédiée particulière. De fait, un membre peu intéressé par les actions communes peut ne pas être actif au sein de l'ASU en raison de cette approche non incitative et le comité n'a pu recenser véritablement les initiatives, voire les participations de l'Insead, du CIEP et du PSPBB à l'Alliance.

Le comité recommande de veiller à ce que chaque partenaire d'ASU continue à partager un projet commun, au-delà du programme Idex et, plus encore, du projet porté par l'université cible SU.

La stratégie qu'entend développer l'ASU n'est pas explicitée clairement. Il y a à cela plusieurs raisons à commencer par le rapport à l'Idex dont le périmètre n'est pas exactement le même alors que pour tous les interlocuteurs rencontrés par le comité, l'Idex est le véritable moteur de l'association. Cela dit, si l'on admet que l'ASU n'existe pas en dehors de l'Idex, se pose alors la question de savoir qui assure les missions minimales qui incombent à toute coordination territoriale

Une autre question fondamentale, déjà partiellement évoquée, est celle de la place et du poids des différents membres, en particulier les plus petits, dans une gouvernance qui fonctionne essentiellement par consensus alors que des axes stratégiques, auxquels seront allouées des lignes budgétaires, devront être définis rapidement dans le cadre de l'Idex2²³ qui doit être mis en place dès 2019, suite à la pérennisation du projet par le jury international. Il serait opportun d'accélérer et de clarifier la stratégie qui soutiendra ce projet d'Idex2 : simple mise à jour des pratiques actuelles ou reconfiguration plus lourde des procédures avec, ce qui a été fréquemment évoqué lors des entretiens, réduction du nombre des appels à projets (AAP) pour consolider l'existant. Ce positionnement est un préalable indispensable pour une refondation de la stratégie du regroupement.

Sous le mode d'association adopté par tous les partenaires, l'ASU s'est fixée l'objectif de mettre en cohérence et de coordonner, entre les établissements associés, les actions en matière de recherche, de formation (pour l'essentiel, éliminer les points de concurrence et chercher la complémentarité), de vie de campus et d'internationalisation. A ces quatre axes de développement, s'ajoute la priorité d'accroître l'interdisciplinarité et les partenariats avec les industriels, en lien avec la Satt Lutech. Le rapprochement entre les établissements a été accéléré grâce aux moyens apportés par l'Idex Super. Si l'implication des partenaires est toutefois très inégale, des actions concrètes ont pu être menées.

Au plan de la recherche, les AAP de l'Idex nécessitant la participation des différents partenaires ont eu un impact majeur. Sans être exclusif, la création des instituts pluridisciplinaires thématiques (cf. ci-dessous 3-1) en constitue l'un des exemples les plus concrets. Sous un autre aspect mais tout aussi porteur, la mise en place d'un bureau Europe a permis des candidatures concertées à des appels à projets européens et en particulier, les tout premiers dans le domaine des humanités et sciences sociales. Sur le volet de la valorisation et du transfert de technologie, la Satt Lutech assure la coordination et la mise en relation des acteurs. À noter également, le fonds d'investissement Quadrivium qui assure le soutien au développement des *start-ups*.

Sur le volet formation, l'une des principales actions a été mise en œuvre au niveau licence, avec une première année pluridisciplinaire et les choix de disciplines majeure(s)/mineure(s). Le collège des licences de la Sorbonne a constitué un instrument efficace pour la promotion des études pluridisciplinaires, affichant une coopération marquée avec l'UTC.

Une autre réalisation commune parmi les plus visibles est constituée par la réunion des 25 écoles doctorales au sein d'un collège doctoral, permettant de structurer le doctorat de l'ensemble de la coordination territoriale.

La vie étudiante est un défi de taille et tout particulièrement en région Ile-de-France. Une vie de campus a commencé à apparaître mais force est de constater que beaucoup reste à faire en matière de logement, d'accès aux soins etc. Des actions à fort impact dans ces domaines ne pourront être possibles qu'avec le concours des collectivités et le comité recommande que ces actions constituent l'une des priorités du regroupement.

Le pôle dédié à l'entrepreneuriat étudiant, pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat - Pépite Paris Centre, créé en 2014 dans le cadre de Sorbonne Universités et donc avec la participation de l'université Panthéon Assas, a eu un très fort impact puisque de 2014 à 2016, des contacts ont été pris avec près de 3 000 étudiants et près de 70 de leurs projets ont été accompagnés.

Sur le volet de l'international, outre la création du bureau Europe cité *supra*, des actions privilégiées ont été définies avec quelques pays (Chine, Inde, Amérique Latine) de manière à éviter une éventuelle dispersion des efforts. Les compétences du CIEP dans le domaine de l'international n'ont pas été mises à profit pour l'ensemble de la coordination et le comité recommande d'en tirer profit dans les années à venir.

²³ Nouvelle évolution du projet Idex Super à la suite la pérennisation opérée début 2018

D'une manière générale, l'élaboration de schémas directeurs sur des volets comme la vie étudiante ou encore la documentation doit permettre, selon le comité, de progresser en mode projet en répartissant de manière plus homogène les responsabilités sur les diverses institutions. C'est également un moyen de mettre en œuvre des projets sans que l'Idex soit systématiquement mis à contribution. L'implication des collectivités mériterait d'être accrue et une communication unique en tant que coordination territoriale, par l'intermédiaire d'un représentant regroupement reconnu par tous les établissements, pas nécessairement par le vice-président « Association Sorbonne Université et Partenariats Territoriaux » de SU, faciliterait cette évolution.

Le comité considère que le challenge auquel fait face ce site est de déterminer comment faire vivre l'ASU au-delà de l'Idex et lui donner du sens. Les membres du regroupement SU ont posé les bases pour une collaboration riche et fructueuse ; les collaborations grâce à l'Idex autour d'intérêts communs ont permis aux membres du regroupement de mieux se connaître. Il conviendrait maintenant de capitaliser sur cette expérience et ces acquis, qui sont nombreux, pour explorer les moyens de collaborer en dehors de l'Idex, et par la même occasion remplir l'ensemble des missions attendues d'une coordination territoriale. Le rôle du comité d'orientation stratégique qui s'est réuni en 2014 et 2015 pourrait être précisé et le résultat de ces travaux diffusé auprès de la communauté car ce comité d'orientation stratégique constitue un élément central pour définir une politique commune à l'Alliance.

Le comité recommande ainsi l'élaboration d'une stratégie de collaboration pour l'ASU au-delà de l'Idex, stratégie absente aujourd'hui et à laquelle les acteurs de ce regroupement ne semblent guère s'intéresser. L'évolution à terme de cette organisation doit être observée avec vigilance, car elle peut engendrer le risque de confondre la stratégie du regroupement avec celle de la nouvelle université fusionnée, sa composante la plus importante, et, qui plus est, constitue l'université cible pour l'Idex. L'ASU a un besoin impératif de fonder ou de refonder une stratégie commune.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE

1 / L'ORGANISATION INTERNE

De façon générale, le comité a eu les plus grandes difficultés à identifier les structures de pilotage dédiées à l'ASU et celles qui sont propres à SU en dehors de la FCS qui a été en charge de la gestion de l'Idex. La gouvernance de l'Idex, avec son Comité des membres comme instance décisionnaire principale qui vraisemblablement alloue également les ressources aux actions et programmes²⁴, fait office d'organisation interne pour la coordination territoriale mais cette situation de confusion entre les deux niveaux, l'Idex et regroupement, ne peut constituer qu'un pis-aller en l'absence de documents formalisés qu'il convient d'élaborer.

Dès la mise en place du Pres en 2010, la FCS a été le support de toute l'organisation et le centre de la gouvernance du regroupement et ce jusqu'à la pérennisation de l'Idex en 2018. Cette pérennisation sous le label « Sorbonne Université » porté par SU, a satisfait l'ensemble des membres, pour qui la marque Sorbonne est un atout de notoriété à l'international et est utilisable par chacun selon les opportunités : aucun membre n'a abdiqué sa propre marque, mais tous disposent ainsi d'une marque prestigieuse, qu'ils peuvent activer à leur gré. Un comité des membres a été mis en place : chaque établissement y dispose d'une voix et les décisions sont prises au consensus et non à la majorité, pour éviter tout déséquilibre entre les membres.

L'Idex en soi constitue un levier important pour mobiliser autour d'objectifs et de projets communs et favoriser les actions interdisciplinaires, profitant ainsi potentiellement de la grande diversité des membres du regroupement. L'organisation est souple, agile, de type gestion de projets, avec seulement une cellule de deux ou trois personnes pour gérer les projets ; l'approche est pragmatique et porteuse de sens pour les membres du regroupement qui s'engagent pour des actions d'intérêt commun mais sans aucune mutualisation à l'échelle de la coordination. Cette question du sens est essentielle dans un contexte de coordination territoriale voulu par les autorités politiques et les membres d'ASU ont trouvé, grâce à l'Idex, une manière pertinente de se rapprocher.

2 / LES INSTANCES ET LES CIRCUITS DE DECISION

Ce regroupement s'est constitué dès 2010 sous la forme d'un Pres, avec le support d'une FCS, pour répondre à l'appel d'offres « initiatives d'excellence » du programme Investissements d'avenir. Son périmètre a évolué entre 2012 et 2016, pour accueillir de nouveaux membres et crédibiliser son projet. Il a dû notamment, à la demande du jury international, renforcer sa gouvernance, en proposant la fusion des deux universités parisiennes. Le projet a été retenu en 2012 pour une période probatoire de quatre ans par le jury international des Idex puis pérennisé en 2018.

En dehors du comité des membres dont le rôle central a déjà été évoqué, les quatre grands domaines retenus dans le cadre de l'Idex (formation, recherche, vie étudiante, internationalisation) ont été pilotés par des comités de référents regroupant les responsables *ad hoc* de chaque établissement. Des chargés de mission et des groupes de travail ont été mis en place de façon pragmatique, au fur et à mesure des besoins et sans obéir à une organisation - type déclinable de la même façon quel que soit le partenaire concerné. Le mode d'intervention privilégié a été la mise en place d'AAP financés sur le programme l'Idex, ce qui a eu l'avantage de fortement mobiliser la communauté et de développer des collaborations nombreuses entre tous les partenaires. Le résultat le plus remarquable est sans aucun doute la structuration d'Instituts pluridisciplinaires autour de grands défis transversaux. Cette organisation très agile et réactive a été sans conteste un des atouts forts du développement du programme l'Idex et a été, de l'avis même des partenaires entendus dans le cadre de la visite, la clé de sa réussite. Le pragmatisme ainsi érigé en mode de gouvernance a permis que chacun puisse intégrer les projets qu'il était le plus à même de porter et/ou pour lesquels son établissement était le plus demandeur. Néanmoins, cette gouvernance comporte des risques dans son fonctionnement, dont certains sont d'ores et déjà très visibles. Entièrement tourné vers la gestion du programme l'Idex, l'ASU n'assume que le strict minimum de la totalité des missions dévolues aux regroupements territoriaux par la loi. (Cf. ci-dessous 3-1). Hors des actions l'Idex, elle ne porte pas une vision stratégique pour le regroupement mais travaille de la même manière pragmatique avec les autres acteurs parisiens et franciliens dans le domaine de l'ESR. Par ailleurs, les acteurs du territoire (collectivités, agents socio-économiques) sont peu présents dans la stratégie mise en œuvre.

²⁴ Le RAE, p. 9 précise toutefois que « Les ressources sont allouées aux actions et programmes par décision du Conseil des membres, qui s'est réuni 2 à 3 fois par mois et est présidé par le président de Sorbonne Universités qui ne dispose d'aucun droit de vote. » Il n'a pas été possible au comité de trouver une autre mention de ce conseil dans les documents fournis et donc de connaître sa composition, voire de vérifier son existence si elle est différente de celle du comité des membres.

La multiplicité et la diversité des partenaires membres d'ASU et l'absence d'une stratégie collective font que certains d'entre eux sont moins actifs que d'autres. Le fonctionnement au consensus était censé éviter le déséquilibre entre partenaires. L'implication moindre de certains d'entre eux pourrait amener *de facto* ce risque de rupture d'équilibre.

Le comité recommande donc de particulièrement veiller à ce que tous les partenaires restent mobilisés au sein du regroupement et de définir des objectifs leur permettant de tirer le meilleur parti de leur association.

3 / LA POLITIQUE GLOBALE DE LA QUALITE

Un plan annuel d'actions et de moyens (PAAM) permet de garder une vue d'ensemble sur les projets financés par l'Idex. Les projets eux-mêmes, ainsi que les conventions qui les encadrent, sont suivis par un comité de gestion et un *Quality Management Office* (QMO) regroupant des représentants de chaque établissement membre du regroupement. Le groupe de travail QMO mis en place dans le cadre de l'Idex il y a six ans a été chargé de produire les indicateurs de pilotage l'Idex, de rassembler les informations des établissements, de répondre à l'évaluation ANR et à l'évaluation l'Idex. Composé des contrôleurs de gestion des cinq établissements membres²⁵, coordonné par l'UPMC qui portait le projet, il a réalisé un « entrepôt de données commun aux cinq établissements », afin de préparer et d'appuyer les décisions du comité de gestion, à partir notamment d'un tableau de suivi des conventions.

La politique qualité de l'ASU est celle de l'Idex ; elle semble essentiellement axée sur le suivi des projets dans une logique de gestion de projets et se fonder sur des données uniquement quantitatives. Elle gagnerait à intégrer, dans une approche globale au service du pilotage stratégique de l'Idex et de l'ASU, des démarches qualité (p. ex. analyses des besoins, évaluations, analyses d'impact) en lien avec les objectifs stratégiques globaux qui ont été posés. L'évaluation de chaque projet, sur la base de données quantitatives et qualitatives, pourrait permettre de renforcer la cohérence et la pertinence de l'ensemble. De même, une évaluation du fonctionnement et des processus permettrait de faire un bilan objectif de l'organisation de l'Idex et de l'ASU. L'implication des parties prenantes, internes et externes, donnerait également plus de poids aux orientations stratégiques ainsi qu'à une évaluation de l'atteinte des objectifs globaux poursuivis par l'Idex.

Le comité recommande donc de développer une politique de la qualité globale et intégrée au service du pilotage stratégique de l'Idex et de l'ASU.

4 / L'AFFIRMATION DE L'IDENTITE ET LE DEVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION

Comme pour la gouvernance et la politique qualité, la politique de communication de l'ASU est celle de l'Idex. Il n'y a pas de stratégie de communication pour le regroupement au-delà de l'Idex. Une personne a été engagée pour mettre en place diverses actions de communication dans le cadre de l'Idex et un groupe de pilotage a permis de faire émerger les diverses actualités et réalisations liées aux multiples projets émanant des divers membres du regroupement. Il ne semble pas toutefois y avoir de coordination entre la communication de l'Idex et celle des établissements membres de l'ASU. L'image et la promotion du regroupement passent par SU, porteuse de la marque et de l'Idex. Pour les personnes peu impliquées dans le regroupement, il est ainsi difficile de distinguer le « regroupement SU » du nouvel « établissement SU » issu des anciennes UPMC et UPS. Les établissements membres adhèrent toutefois à la marque Sorbonne Université tout en affichant la volonté de conserver leur identité propre.

La participation active au regroupement selon une logique opportuniste ne facilite pas l'émergence d'une identité pour ASU en dehors de l'Idex, dont aucun projet n'est porté par l'ensemble des établissements membres. Les personnes rencontrées lors des entretiens semblent accorder très peu d'importance à l'ASU pour elle-même.

Le comité recommande de développer une politique de communication interne et externe pour renforcer la visibilité de l'ASU au-delà de l'Idex.

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

²⁵ En raison de l'absence à cette date dans le regroupement du PSPBB, celui-ci ne comprenait alors que cinq membres.

Comme déjà mentionné, le pilotage de l'Idex Super a été confié initialement à la FCS et notamment à son équipe administrative légère, mise en place pour déployer les outils et les structures nécessaires à la déclinaison de la feuille de route annuelle de l'Idex (PAAM). La petite équipe a eu pour mission, sous l'autorité du comité des membres (dont le fonctionnement a été décrit *supra*), d'exercer une coordination non contraignante des différentes actions, en faisant jouer chaque fois que possible le principe de subsidiarité entre les membres. Elle a notamment encadré la publication des AAP qui ont été le principal mode opératoire pour faire émerger les projets multipartenaires dans les quatre axes de développement retenus (formation, recherche, vie étudiante, internationalisation). En assurant la gestion de ces projets en lien avec l'ANR et la coordination des Labex existants, l'équipe a maintenu la cohérence de l'ensemble.

La gestion des fonds et les résultats obtenus sont à l'honneur des partenaires de l'Idex. La souplesse de gestion autorise une consommation fluide des crédits, les différents programmes se sont développés, avec des réussites certaines soulignées plus haut (mise en place des Instituts de recherche transdisciplinaires, nouvelle organisation de la licence, mutualisation de certaines actions en vie étudiante et à l'international). Toutefois, le mode d'intervention par AAP a abouti à un nombre impressionnant, voire déraisonnable, de conventions (plus de 600 !), dont il faut assurer le suivi. Malgré la mise en place d'un comité de gestion spécifique et d'un QMO, la production d'indicateurs ou la création d'un entrepôt de données (à partir des projets retenus dans les appels d'offre) ne sont pas documentées dans le RAE. Ce QMO ne peut à lui seul valoir politique de qualité pour le regroupement.

Le mode de gouvernance et la délégation du pilotage à une équipe dédiée, l'absence de mobilisation du sénat académique de la Comue Sorbonne Universités (jamais activée), montrent bien que le pilotage du regroupement a été en fait exclusivement celui des actions de l'Idex. La question de l'avenir en matière d'animation, de coordination et de gestion se pose désormais. La FCS semble devoir être mise en sommeil et l'équipe de gestion de l'Idex a été transférée dans la nouvelle université, pour assurer le suivi des programmes, et le pilotage des projets Idex2 s'articulera autour de deux axes portés par deux services administratifs de l'université SU.

La direction des relations institutionnelles et coordination (Dric), qui héberge actuellement le bureau de la vie institutionnelle, les relations institutionnelles, le bureau coordination des affaires institutionnelles et des décisions d'instances et le service archives, intégrera à terme un nouveau service de quatre personnes issues de la FCS, la « cellule Idex ». Cette cellule aura pour objet de coordonner les actions de l'Idex. Pour ce faire, elle travaillera avec l'ensemble des partenaires de l'Idex sur le conventionnement Idex. Un double suivi sera exercé, financier avec un suivi analytique et un suivi des effets permettant l'innovation. Les AAP seront coordonnés par la Dric. À chaque axe de l'Idex, un groupe de travail dirigé par un responsable proposera un point d'avancement et les nouveaux projets à financer au comité des membres (représentants des membres du regroupement) toutes les 6-8 semaines, le secrétariat étant assuré par la Dric. Le Cac de SU, élargi aux représentants des partenaires, se réunira deux ou trois fois par an. Il aura pour objectif de « contrôler » les actions et réalisations de l'Idex. Les effets transformants attendus de l'Idex sur l'administration sont contenus dans le projet d'« *open administration* »²⁶.

La direction d'aide au pilotage et transformation numérique (DAPT) assurera de son côté, d'une part, la coordination du suivi financier de l'Idex à partir des comptes rendus financiers des facultés de SU et des partenaires et, d'autre part, la qualité des règles de gestion des conventions que la DAPT garantira à la cellule Idex (qui assure le conventionnement avec les partenaires).

Quelles seront les actions développées dans le cadre de l'ASU dans le futur ? Compte tenu de la lourdeur des procédures d'AAP et du risque de pérenniser une politique de guichet, il faut trouver comment faire vivre le regroupement. L'année 2018 est l'année de transition entre la première phase de l'Idex et sa pérennisation.

²⁶ Ce concept recoupe la fourniture de données à la société civile sur l'administration et élaboration des méthodes par des partages de pratiques.

IV. LE SUIVI DES ACTIVITES

Les activités du regroupement étant au moins en théorie multiples si l'on envisage la somme des activités de chaque établissement, le comité a choisi d'examiner de façon privilégiée les aspects qui lui ont paru essentiels dans le cadre de ce regroupement, en particulier ceux en lien avec l'Idex, moteur reconnu par tous de la création et de la pérennisation de cette Alliance et de façon générale ceux qui sont considérés dans le RAE comme une plus-value du regroupement, collège des licences, collège doctoral par exemple.

1 / LA RECHERCHE ET LA VALORISATION

Le décret 2018-265 du 11-04-2018 portant sur l'association d'établissements à l'université SU précise, dans son article 2, les compétences mises en commun. Parmi elles figurent (article 2-2) « la recherche, la valorisation, l'innovation et le transfert technologique ». La recherche et la valorisation n'apparaissent pas en tant que telles comme une priorité dans les différents axes du projet d'Idex Super. Néanmoins, leur place dans l'ASU est essentielle, marquée par l'importance des moyens mis en œuvre et des collaborations, en particulier grâce aux 15 Labex pilotés par l'alliance auxquels s'ajoutent les 15 autres Labex auxquels le regroupement participe par l'implication d'au moins un de ses membres. Au moment des bilans, la recherche occupe bien la première place²⁷ avec pas moins de 430 conventions signées entre la FCS et les établissements membres au moment de la rédaction de ce RAE, 600 désormais. En revanche, en raison de la priorité donnée ces deux dernières années à la préparation de la fusion UPMC/UPS, il n'existe pas encore de « convention d'association multilatérale » signée entre les établissements et les organismes de recherche actifs dans le regroupement : celle-ci est dite « en préparation » par le nouvel établissement SU²⁸, la continuité étant assurée jusqu'à la fin de l'année 2018 par la seule prolongation des conventions antérieures. La mise en place de l'Idex 2 est susceptible de rebattre certaines cartes, si une politique de réduction des AAP annoncée par la direction de SU, avec davantage de moyens récurrents pour les différents projets, est bien retenue par le regroupement. On est donc devant une situation qui n'est pas encore stabilisée même si le rôle prépondérant déjà joué par les labos de SU est amené à se poursuivre, voire s'accroître.

Parmi les points positifs apportés par l'Idex à l'ensemble du regroupement, avec un focus recherche important, on relève la mise en commun et l'accessibilité de tous les acteurs de l'ASU aux collections documentaires disponibles grâce à la mise en place d'un portail unique réalisé par la collaboration des différents services communs de la documentation des établissements et grâce aux fonds de l'Idex mobilisés à cet effet.

Autre signe fédérateur susceptible de mettre en valeur la recherche menée dans le regroupement, à l'image de ce que l'on peut observer par ailleurs, la signature unique ASU a été adoptée par l'UTC mais, semble-t-il, pas encore par le MNHN. Les autres établissements jouant un rôle plus modeste dans la production scientifique (le PSPBBB par exemple) ne paraissent pas avoir abordé cette question de la signature mais on peut s'étonner de voir que l'Insead, qui pourrait se sentir beaucoup plus concerné par la recherche, ne fasse pas davantage campagne pour cette signature unique. De fait, quand on traite des différents aspects de la recherche dans le regroupement, on retrouve quasi uniquement les deux universités, SU et l'UTC, ainsi que le Muséum.

Dans un contexte où la stratégie et le positionnement de l'ASU apparaissent encore mal assurés, le comité voit dans la signature unique, un outil qui pourrait être davantage mobilisé pour remédier à cette situation.

a) Les Labex

La répartition des portages des 15 Labex à l'intérieur du regroupement est claire ; seuls deux d'entre eux ne sont pas portés par SU : le Labex BcDiv²⁹ porté par le MNHN et le Labex MS2T³⁰ porté par l'UTC. Cette répartition traduit bien l'inégalité des forces en présence. Les résultats témoignent d'une répartition elle-même déséquilibrée entre les différents partenaires même si l'on a choisi de retenir les projets en fonction de leur seule qualité, sans tenir compte des différences de potentiel entre les établissements d'origine. Cela ne signifie pas pour autant une mise en commun des moyens et on peut citer par exemple l'existence d'une concurrence entre les cellules d'ingénierie du MNHN et de SU pour préparer les candidatures aux AAP de l'ANR ou de l'ERC.

²⁷ RAE ASU, p. 13.

²⁸ RAE ASU, p. 6.

²⁹ Le Labex Diversités biologiques et culturelles (BCDiv) propose une approche interdisciplinaire des interactions passées et présentes entre sociétés et biodiversité.

³⁰ Labex Maîtrise des systèmes de systèmes technologiques (MS2T) porte sur la maîtrise des systèmes de systèmes technologiques largement présents dans les domaines des transports et mobilité, de la sécurité, de l'ingénierie pour la santé et de l'environnement.

b) Les Instituts inter-établissements

Les cinq « Instituts » transversaux mis en place³¹ constituent le point le plus abouti du processus de collaboration, « la concrétisation emblématique des liens tissés entre établissements »³². Dans une approche pluri ou interdisciplinaire de la recherche, ces structures ont pour fonction de coordonner l'action d'équipes ou de chercheurs qui restent affectés dans leurs laboratoires d'origine. En raison de la diversité des champs couverts et des disciplines, le nombre de personnes concernées est extrêmement variable d'un institut à l'autre, de quelques dizaines à plusieurs milliers. Jusqu'à ce jour, la forme d'action privilégiée développée au sein de ces instituts est celle des AAP « qui bénéficient de fonds d'amorçage ou de développement »³³. Les équipes des instituts sont réduites : un chef de projet, seul personnel permanent, et un directeur. Les modalités de désignation de ces responsables ne sont pas apparues clairement au comité : il semble que le comité des membres joue un rôle essentiel dans le processus de création de ces instituts et leur mise en route effective mais il n'existe apparemment aucun document réglementaire à ce sujet.

Le Pres puis la Comue ont été à l'origine des premiers instituts, bien avant la mise en place de l'Idex qui a cependant clairement joué un rôle d'accélérateur. Cette forme de collaboration est amenée à se développer dès 2019 dans le cadre de l'Idex 2 dans la perspective notamment d'un relais du financement des Labex³⁴ mais la situation née de la création de SU modifie la donne initiale. Les instituts sont en effet également destinés à jouer un rôle de lien entre les facultés de la nouvelle université, chaque institut étant d'ailleurs géré par une des trois facultés. De fait, les instituts occupent une place à part dans ASU : ils sont largement entre les mains de SU mais n'ont pas de positionnement et de visibilité propres (pas d'espace commun ou même de réunion entre eux, pas de signature et donc pas de « marque » etc.). L'adhésion soit des laboratoires, soit des EC se fait donc sans publicité, par la renommée déjà acquise, sans formalisation. En même temps, d'après les responsables rencontrés, les instituts sont les garants de l'élargissement voulu, au-delà de SU, vers les autres établissements de l'association. À terme, en particulier pour l'international, ces mêmes responsables estiment nécessaires les contacts avec les autres regroupements parisiens et la constitution de réseaux à des échelles plus grandes, nationale et internationale. Ces instituts ont également une mission de formation à travers la création d'un « programme doctoral » destiné à mélanger les cultures et, *in fine*, à consolider les instituts eux-mêmes, chaque projet de formation étant validé après avis de deux rapporteurs appartenant à deux ED différentes. Ultérieurement, une déclinaison au niveau master est prévue.

Pour le comité, les instituts sont placés devant deux défis. Le plus important est lié au risque de vouloir courir plusieurs lièvres à la fois, l'innovation à tout prix ou la pérennisation des acquis, dans un cadre institutionnel qui se veut lâche, aux frontières floues, et donc peu assuré dans sa pérennité puisque les actions financées le sont pour une durée de quatre ans. La question de la pérennisation de ces structures, en lien avec le rôle que l'on veut leur faire jouer dans l'avenir, en particulier leur positionnement par rapport aux instances de gouvernance d'ASU, est donc posée. La perspective d'une réduction de la place accordée aux AAP est une donnée fondamentale qui aura des conséquences directes sur le futur de ces instituts. Le deuxième défi est celui de la place qui sera accordée aux autres établissements dans ces instituts : la gestion au niveau facultaire de la seule université SU pourrait être un handicap, en contradiction avec la volonté d'ouverture à l'origine de ces instituts, même si conduite stratégique et gestion sont clairement identifiées comme des objets distincts.

Dans cette perspective, les modalités de création et de suppression de ces instituts méritent pour le comité d'être mieux définies avec l'aide du comité stratégique dont le rôle mériterait d'être clarifié. Le comité recommande d'établir une feuille de route, de mieux définir les missions et compétences des instituts.

c) La valorisation et ses outils : la Satt Lutech et le fonds d'amorçage Quadrivium 1

Bien que partie prenante des missions que doivent assurer les établissements d'enseignement supérieur, les transferts de technologie, la recherche partenariale et la valorisation économique « n'ont pas été traités en priorité par la gouvernance de Sorbonne Universités »³⁵, en partie en raison d'une approche de ces questions sensiblement différente d'un établissement à l'autre, souvent pourtant très pro-actifs dans l'un ou plusieurs de

³¹ Sachant que SU est partie prenante des cinq instituts, la liste des instituts, avec éventuellement les collaborations des autres établissements, est la suivante : ISCD, SU-ITE, Opus avec le Museum, IUIS avec l'UTC, *Collegium musicae* avec le PSPBB.

³² RAE ASU, p. 19 et RAE UPMC, p. 14.

³³ RAE P6, p. 11.

³⁴ Idem, p. 14.

³⁵ RAE de l'ASU, p. 39.

ces domaines³⁶. On peut cependant identifier une trajectoire positive au niveau du regroupement ces dernières années.

Pour la valorisation économique, la création en 2012 de la Satt Lutech³⁷ dans le cadre du PIA2 après celle du fond d'amorçage Quadrivium 1³⁸ par l'UPMC en 2011 a permis le lancement de diverses actions dans le cadre de cette université³⁹. Il faut noter qu'il n'a pas été possible au comité de rencontrer la SATT Lutech.

Dans le cadre du Plan Campus avait été actée en 2011 la création d'un bâtiment, « Paris Parc », de 15 000 m², dédié principalement à la valorisation et plus généralement à toutes les activités économiques de l'UPMC⁴⁰. Les difficultés propres à Paris pour réaliser ces projets Campus n'ont pas encore permis son ouverture initialement prévue pour 2017, sans que l'on sache si ce bâtiment et les structures hébergées seront mis, d'une façon ou d'une autre, au service de l'ASU. De façon générale chaque établissement semble donc assurer la valorisation de ses ressources en grande partie individuellement et le comité n'a pas trouvé trace d'une grande mutualisation dans ce domaine.

Compte tenu de l'absence de contacts avec les structures en charge, aucun constat ne peut être dressé à propos de la valorisation et le comité n'a pas pu mesurer le niveau de mutualisation malgré la présence d'outils communs déjà en place comme la Satt Lutech. Il est à remarquer que dans les perspectives présentées lors de son intervention initiale par le président de SU ne figurait aucune remarque sur les initiatives qui pourraient être prises par le regroupement dans le domaine de la valorisation et du transfert technologique. Le comité suggère un engagement plus grand des établissements dans des actions communes et la mise en place d'outils de suivi de l'activité de valorisation.

2 / LA FORMATION : LES LIENS FORMATION RECHERCHE

Les liens historiquement établis entre formation et recherche sont solides à SU. Les recherches de laboratoires de haute qualité alimentent la formation et encouragent à la poursuite en doctorat ou à l'extension des réseaux renommés existants. Les données sont surtout disponibles pour l'ex UPMC, les autres établissements n'ayant donné que peu de renseignements, voire aucun à ce sujet. Neuf Labex sont répertoriés dans l'ex UPMC par exemple. Plusieurs masters ont établi des relations avec des grandes écoles de renom (Ecole normale supérieure, Telecom Paris-Tech, etc.). De même, le tissu économique est très favorable aux liens entre formation et recherche (plus de 240 contrats de recherche signés par an avec des entreprises avant la fusion, par l'UPMC). D'importantes structures de santé (instituts, laboratoires) permettent par ailleurs la mise en place de stages et le lien avec des chercheurs de haut niveau dans le domaine. Il n'a pas été possible d'identifier si tous les acteurs et notamment l'UTC, l'Insead et le PSBB sont effectivement parties prenantes de ces actions et à quel niveau.

Avec les licences interdisciplinaires, la mise en place de la réflexion sur la licence avec majeure-mineure et les contrats doctoraux interdisciplinaires, les liens entre la recherche et la formation sont plus réguliers et, de ce fait, facilités entre les différentes facultés de SU mais peinent à devenir visibles dans le cadre de l'ASU. Les éléments portés à la connaissance du comité n'ont pas permis d'apprécier le rôle du collège licence.

Les partenaires, comme le MNHN par exemple, se déclarent lors des entretiens, satisfaits de l'espace dont ils disposent après la fusion. Ils ont en effet conservé leur domaine d'action et conjointement pu tisser des liens au niveau de la formation (échanges et mutualisation de cours) comme de la recherche. Les attentes pour l'avenir sont fortes, eu égard à la marque SU. Ils ne souhaitent pas pour autant se fondre dans une structure collective, mais entendent conserver leur spécificité.

Plusieurs points positifs paraissent bien établis aux yeux du comité. Dans la nouvelle configuration de l'ASU, la qualité scientifique de la recherche est un atout incontestable par les relations qu'elle entretient avec les formations, avant tout au niveau doctorat mais également au niveau des nouvelles licences. Les moyens de l'Idex ont apporté une aide importante à la réflexion sur ces liens recherche-formation. Dans ce domaine, l'attrait international de l'ASU se confirme, notamment sur le plan disciplinaire au niveau facultaire. Enfin, les

³⁶ Le RAE de l'ASU, p. 39 signale par exemple l'importance de la recherche partenariale à l'UTC comme à l'UPMC ; l'importance des liens entre sciences et société au MNHN ; une tradition d'actions culturelles fortes à l'UPS, etc.

³⁷ Les actionnaires recensés sur le site de la Satt Lutech (consulté le 28 juin 2018) sont : SU (encore sous les noms de UPMC et UPS...), l'UTC pour 10 %, le MNHN pour 5 % mais également l'Université Panthéon Assas, l'institut Curie, l'école nationale supérieure de création industrielle, la caisse des dépôts et consignations qui ne sont pas membres de l'ASU.

³⁸ Parmi les actionnaires, outre ceux cités (note précédente) pour la Satt Lutech, figurent le CNRS, la Fondation Voir et Entendre, l'Ensci Les Ateliers.

³⁹ RAE de l'UPMC, p. 8 et 32.

⁴⁰ Le regroupement dans ce bâtiment de l'ensemble des partenariats recherche privée/recherche publique devait concerner à terme 400 équipes et plus de 2 000 chercheurs (Information donnée sur le site officiel du plan campus parisien).

équipes de direction, les partenaires de SU et les services d'appui sont globalement engagés avec une bonne vision de l'avenir. Ils sont solidaires dans le débat. L'administration est partie prenante et active. Tout ceci contribue au bon développement des liens entre recherche et formation.

En revanche, il existe également quelques fragilités. La plus visible concerne l'écart entre l'ASU qui impulse la politique de formation et de recherche et le niveau facultaire de SU qui fonctionne en autonomie. Des liens verticaux comme horizontaux font encore défaut pour développer plus largement les relations entre recherche et formation, engagés par ailleurs dans des domaines identifiés.

Le comité recommande de favoriser les liens entre les facultés et les établissements de l'ASU et d'associer les facultés de la nouvelle université à la définition de la politique de formation et de recherche du site.

3 / LE COLLEGE DOCTORAL

On compte 5 000 doctorants (2016) pour 24 ED⁴¹ qui délivrent environ 1 100 diplômes par an dans le regroupement. Il s'agit donc là de chiffres importants nécessitant une organisation et une articulation solides. Les chiffres évoluent toutefois à la baisse, en raison d'une diminution globale des effectifs de doctorants, sans que cela soit alarmant. Dès lors, l'existence d'un collège doctoral (CD) actif et moteur est de ce fait essentielle pour garantir la politique scientifique retenue et la réalisation de la pluridisciplinarité affichée, et pour présenter des documents communs (charte, contrats, portfolio de la formation, etc.).

Historiquement, le CDSU a été créé en 2014 et associait les partenaires suivants : UPS, UPMC, MNHN, UTC, Insead. Il a été géré par un comité de pilotage auquel participaient les représentants des partenaires, avec régularité selon eux, à raison de 4 réunions annuelles. Sa constitution était représentative des ED concernées. S'y ajoutaient les deux services d'appui, l'Institut de formation doctorale (IFD) de l'UPMC et le service des écoles doctorales de l'UPS. Le travail a été fait en relation avec les services de formation, de la recherche, et international des établissements.

La création du CD du regroupement a été préparée par des assemblées générales et un processus inscrit dans la durée, jusqu'à sa création officielle, sans rupture apparente, au 1^{er} janvier 2018. Sa mise en route effective (cf. ci-dessous) tarde en revanche. Dans le contrat quinquennal en cours, le CDSU a profité de dotations (3 M€) de l'Idex Super. Cette manne a été consacrée à 25 contrats doctoraux et au recrutement d'un personnel administratif pour le pilotage de la formation doctorale et son amélioration. D'autres aspects de la politique affichée par l'ASU ont bénéficié au doctorat de façon plus large, comme l'internationalisation et les partenariats formalisés avec certaines universités étrangères (Renmin en Chine, Abou Dhabi, *city university of New York*, etc.), qui ont entraîné la mise en place de formations doctorales adaptées (interculturel) pour l'accueil de leurs publics en mobilité. Malgré tout, en dépit de cette volonté d'internationaliser, depuis 2011 la part des langues n'a pas augmenté dans les formations doctorales. En termes de politique scientifique, le CDSU a permis d'avancer dans les axes privilégiés par l'ASU : interdisciplinarité, internationalisation du doctorat notamment. Les démarches et actions entreprises s'avèrent cohérentes.

Dans le cadre de l'ancien CD et de ses différentes ED, on note de bonnes pratiques en termes de recrutement et de suivi des doctorants. Les carrières privilégiées par les directeurs de thèse et les ED de façon générale sont toutefois quasi uniquement les carrières académiques. Des données de suivi plus détaillées (type Adum⁴² ou autre) permettraient de soutenir de manière plus volontariste une politique de sortie de formation davantage ouverte sur le monde socio-économique ou sur les opportunités chez les partenaires internationaux actuels ou à venir.

La situation actuelle, correspondant à une période transitoire, est plus contrastée. En effet, tous les responsables n'étaient pas encore en place dans les structures concernées au moment de la visite du comité. Seul l'IFD fonctionne, les experts en ont rencontré la direction en lieu et place de la direction du collège doctoral. On comprend selon ses termes que « tout est fait au pas de charge ». La direction de l'IFP se place sur un terrain qui lui est propre, la mission d'appui à l'organisation des formations. Elle renvoie pour les autres domaines à la VP recherche, ce qui confirme qu'il manque actuellement un maillon intermédiaire, le directeur du CD, indispensable en raison notamment de la taille du groupement et des orientations générales affichées sans oublier les ambitions de l'ASU dans ce domaine. Outre ce maillon manquant, les missions qui lui seront affectées mériteraient d'être clarifiées par la gouvernance en concertation avec les 24 ED.

Un nouveau plan d'action est en cours d'élaboration. Il serait toutefois utile de s'interroger sur le modèle présenté par la gouvernance, tant celui-ci semble complexe. Les différences héritées de l'UPMC et de l'UPS

⁴¹ Les chiffres concernant la 25^e ED (celle pilotée par l'Insead) ne sont pas connus.

⁴² Accès doctorat unique et mutualisé.

sont bien présentes, le rapport précité distinguant bien les deux. Les ED disposent des orientations reprises dans le projet d'établissement mais il leur manque également un espace de confrontation et d'échanges qu'il conviendra de leur offrir rapidement. A ce sujet des réunions régulières de mise en œuvre du CD seraient bienvenues ainsi que la mise en place des commissions prévues afin de poursuivre les efforts annoncés dans le sens de l'efficacité et de l'excellence de l'ASU.

Actuellement, la VP et les vice-doyens recherche de SU et des représentants des établissements associés participent au conseil du CD. En revanche, les doctorants ne sont pas représentés, seul un « dialogue étroit avec leurs représentants au conseil académique » de SU devant être assuré en l'absence d'une structure équivalente pour l'ASU. Au vu de la taille du regroupement, le comité regrette fortement cette absence, contraire aux pratiques habituelles en la matière. Les commissions annoncées sont encore à créer, semble-t-il.

Les usagers des ED rencontrés par le comité sont globalement satisfaits de leur doctorat et de leurs études, même s'ils signalent les difficultés au quotidien trop peu prises en compte dans les aides apportées (coût de la vie à Paris, soucis de logements, etc.). Cela peut tenir au fait qu'ils identifient mal la fonction de leurs interlocuteurs, avec une confusion certaine entre rôle scientifique et rôle administratif. Pour partie, cela vient également des systèmes d'information proposés à ce jour. Le site web du collège doctoral qui fonctionne depuis 2015⁴³, n'a pas été mis à jour (consultation du site le 4 juin 2018) et il présente toujours l'ancien groupement « Sorbonne Universités ». La mise à jour du site du collège doctoral est nécessaire pour faciliter la compréhension par les usagers du processus à l'œuvre et des changements que cela induit. Par ailleurs, des listes de diffusion pour tous les doctorants sont en place, dont on peut espérer qu'elles relaient les évolutions de l'ASU. Les informations apportées aux acteurs sont parfois perçues comme parcellaires ou pas suffisamment claires, voire peu à jour d'après les doctorants rencontrés par le comité. Aucune commission formation et aucune plateforme administrative et pédagogique n'existent à ce jour. Les doctorants ont demandé un état des lieux de la formation doctorale et il est urgent d'y répondre. Les doctorants ne savent pas quelles orientations le regroupement a retenues et comment s'inscrire efficacement dans le label de leur université, ou comment il évolue. Les divers acteurs évoquent aussi des documents attendus comme le portefeuille de compétences, ou le souhait d'accéder plus largement que ce ne fut le cas à la réunion de rentrée 2017, aux chiffres de la recherche et du doctorat. Ces données offriraient une meilleure lisibilité d'ensemble de l'ASU. Il s'agit là d'une question de communication, mais aussi dans sa globalité de la ligne de politique scientifique suivie et de la place réelle accordée aux doctorants. L'entretien avec la direction du SI a montré une prise de conscience de ces problèmes et l'intention de les résoudre progressivement. Restera au collège doctoral à mettre à profit ces suggestions et vraisemblablement à davantage solliciter ses doctorants.

La mise en place effective de ce « nouveau » CD, avec une définition claire de ses missions, est indispensable mais tarde trop aux yeux du comité. Elle seule permettra le dialogue entre les différents partenaires du regroupement et d'offrir le meilleur suivi aux doctorants, notamment en révisant la charte du doctorat, actuellement encore trop proche de la charte de la thèse, malgré le décret déjà ancien de mai 2016. Selon l'IFD, les groupes de travail comprenant cette fois des doctorants seront opérationnels dès 2019 mais leur application réelle devrait encore prendre deux ans.

Les directeurs des ED rencontrés comme les établissements partenaires sont partie prenante de l'avancée de l'Alliance. Les entretiens, y compris avec les partenaires (MNHN par exemple) ont révélé un vif intérêt et des propositions pour le processus engagé, dont la qualité est plébiscitée. Sans encourager ici une homogénéisation des écoles doctorales fondues dans un collège doctoral monolithique, bien au contraire, les discussions et la connaissance mutuelle entre les acteurs permettraient d'avoir une marque plus affirmée dans une association placée au cœur de l'excellence scientifique en France. Les directeurs des ED rencontrés suggèrent notamment des échanges de bonnes pratiques entre eux. Ils demandent le maintien des spécificités disciplinaires qui font leur force et ont des attentes fortes sur les futurs contrats doctoraux, en particulier en SHS. Ils disent souhaiter une « visée », « des lignes claires », une « politique plus incitative » pour le suivi des formations encouragées mais non obligatoires, et se déclarent par ailleurs satisfaits de la gestion de l'IFD dont tout le monde s'accorde à souligner l'engagement.

Le comité suggère une rapide clarification décisionnelle concernant le collège doctoral, avec prioritairement la définition des missions du responsable du collège doctoral, sa nomination et la diffusion de sa lettre de mission auprès des directeurs d'ED, mais également une concertation entre ces directeurs et le regroupement sur la politique scientifique doctorale, les pratiques à adopter vis-à-vis des doctorants, de leur suivi, en clair ce que l'on attend d'un collège doctoral et pas uniquement d'une direction opérationnelle.

⁴³ <http://college.doctoral.sorbonne-universites.fr>.

4 / LES RELATIONS INTERNATIONALES

La volonté collective de développer une politique internationale ambitieuse apparaît clairement dès les premières pages du RAE de l'ASU et fut confirmée durant les entretiens. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, les actions « internationales » pilotées par la FCS ont été conduites en suivant le cadre défini par le projet IDEX Super, ce dernier couvrant aussi bien des projets de formation (nouveaux cycles L) que de recherche. L'essentiel fut entrepris via des appels à projets (actions montantes). Un comité référent dédié à cette politique fut créé et appuyé par un chargé de mission et une direction fonctionnelle. À cela s'est néanmoins ajoutée la possibilité pour tous les partenaires de bénéficier d'un réseau d'implantations effectives à travers le monde : Sorbonne Abu Dhabi et Institut Franco-Chinois de Suzhou (UPS), Campus Asia-Singapour (Insead), Université Technologique Sino-Européenne de Shanghai (UTC).

Au cours de cette période, les actions internationales soutenues par les moyens de l'IDEX et les échanges rendus plus faciles entre les membres du regroupement ont largement contribué à leur rapprochement et en tout premier lieu à la fusion de l'UPMC et de l'UPS. C'est de cette façon qu'une partie importante de la stratégie internationale de la future SU fut élaborée.

Parmi les actions entreprises sur la période 2014-2018, il n'est pas possible de dégager une politique transversale commune entre établissements au niveau international. En revanche, il est possible de distinguer différents projets formation et recherche. Côté formation, un effort tout particulier fut porté sur *i)* l'apprentissage des langues étrangères avec la création du Service interuniversitaire d'apprentissage des langues (SIAL), *ii)* sur l'internationalisation *via* l'innovation pédagogique (le programme Forminnov SU avec 1,5 M€ dédié à l'internationalisation des formations/e.g. création de double licence Sciences-Allemand et Sciences-Chinois), *iii)* sur la création d'écoles internationales dont on peut constater la diversité, *iv)* sur l'octroi de 500 bourses de mobilité sortante (300 €). Côté recherche, il est possible de distinguer les actions en faveur *i)* de l'aide au montage de projets européens (quelques chiffres clés du bureau Europe –SU : 524 projets déposés, 113 sélectionnés, 23 ERC- le tout pour un budget contractualisé de 48 M€), *ii)* de la mobilité des chercheurs/enseignants-chercheurs (ouverture de chaires interdisciplinaires et cas du programme Pacha pour l'accueil de C/EC étrangers de très haut niveau), *iii)* cofinancement de doctorats par association avec des programmes internationaux (Mitacs, Capes, Conacyt⁴⁴, etc.) *iv)* de la création de séminaires internationaux, *iv)* d'accords avec le *China Scholarship Council* (mobilités entrantes de doctorants, post-doctorants et chercheurs), avec la fondation d'aide à la recherche de l'État de Rio de Janeiro (co-financement des projets de recherche) et avec la Capes (formation des personnels de la recherche et de l'enseignement supérieur du Brésil).

Au-delà de tous ces points positifs, il est difficile de mesurer l'impact réel de cette politique d'internationalisation sur les établissements autres que l'UPMC et l'UPS d'une part et d'autre part au sein de l'établissement SU, tant le nombre d'étudiants ou de personnels concernés reste limité au regard du nombre total. Il faudrait que les établissements sensibilisent leurs communautés en s'appuyant sur les résultats obtenus par ces différents programmes. Il est également difficile de mesurer les usages collectifs qui ont pu être faits des réseaux et implantations à l'étranger propres à chacun des établissements.

Pour le comité, un effort de communication s'impose dans ce sens, en particulier au moment où le devenir de ces divers programmes internationaux est susceptible d'évoluer dans le cadre des projets IDEX 2 en voie d'élaboration.

La pertinence et l'efficacité de l'association avec le CIEP, établissement dont la mission est par nature internationale, ne sont pas mises en évidence. Son rôle et son implication, passés comme futurs, au sein du regroupement ne font l'objet d'aucune information. Sa mission est d'intérêt général et ne peut être focalisée sur des actions au sein d'un seul regroupement d'établissements privilégiés. On voit mal de surcroît ses capacités en formation des formateurs et en français langue étrangère s'intégrer à celles, déjà existantes, de ses partenaires de SU.

5 / LA VIE ETUDIANTE

La vie étudiante a été définie par l'ASU comme un des axes prioritaires du projet défini et financé par l'IDEX, avec 30 % de son budget qui lui est consacré. Sur ces 22 M€ investis sur 4 ans, 8,5 M€ ont été fléchés dans le financement d'emplois étudiants, modulables en fonction de leur emploi du temps et répartis entre les différents établissements du regroupement⁴⁵, permettant ainsi aux étudiants concernés de pouvoir allier au

⁴⁴ Mitacs : *Mathematics of Information Technology and Complex Systems* ; Capes : *Coordination of Improvement of Higher Education Personnel* ; Conacyt : *Conseil national de science et technologie mexicain*.

⁴⁵ Il n'a pas été possible au comité de connaître la répartition de ces financements entre les différents établissements de l'ASU.

mieux leurs études et besoins élémentaires. Sur ces emplois étudiants, un quart a été fléché sur la vie étudiante. Une réflexion est en cours afin de redéfinir les missions de ces emplois, en développant notamment le programme d'étudiants ambassadeurs. Ces emplois étudiants ont également permis la mise en place de tutorats institutionnalisés afin de favoriser la réussite étudiante, l'accompagnement d'étudiants à besoins particuliers ou encore l'accueil des nouveaux étudiants par le programme étudiants pilotes. 9,6 M€ ont été investis dans des lieux de vie étudiante, problématique particulière pour SU situé en plein centre-ville et dont les infrastructures sont de ce fait limitées, l'investissement compliqué. Enfin, 2,5 M€ ont été investis pour le sport, la culture et le chœur et orchestre de SU. On remarque cependant l'absence d'actions communes aux différents établissements dans ce domaine de la vie étudiante, l'Idex répondant à des demandes ponctuelles.

Cet investissement massif est de bon augure bien que le comité n'ait pas réussi à déterminer si les priorités définies par les membres du projet Idex répondent réellement aux besoins des étudiants. En effet, aucune démarche qualité d'évaluation de ces besoins n'a pu être présentée par l'ensemble des personnes auditionnées. Les élus étudiants n'ont pas fait partie du système de gouvernance du regroupement, mis à part une vice-présidence impliquée dans le groupe de travail vie associative et vie de campus, visant à soutenir les initiatives étudiantes (homologue d'un fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes - FSDIE)

Par ailleurs, un schéma directeur de la vie étudiante n'a pas été élaboré⁴⁶ afin de rassembler l'ensemble des acteurs pouvant participer à la politique de site pour déterminer les actions à créer. Ceci permettrait des décisions concertées et donc partagées par l'ensemble de la communauté universitaire, la mise en place d'indicateurs de suivi de mise en place d'actions et donc d'évaluation de l'impact de celles-ci sur l'amélioration du bien-être étudiant. Pour ce faire, seuls les vice-doyens délégués à la vie étudiante et la vie de campus faisaient remonter les besoins et envies des services de vie étudiante pour SU.

Avec l'Idex, des actions ambitieuses ont été réalisées comme la création d'un agenda culturel ou de lieux de création culturelle. Il reste néanmoins à déterminer comment l'ensemble des actions financées aujourd'hui par l'Idex pourront se pérenniser. Une réflexion est toutefois menée au niveau des facultés, pour intégrer des emplois étudiants dans leurs budgets. Il n'est néanmoins pas possible à ce jour pour le comité d'évaluer la faisabilité de ceci, le « FSDIE » n'étant plus actif au moment de l'évaluation, et des réductions d'emplois étudiants ayant déjà eu lieu, par exemple au niveau du service d'orientation et d'insertion professionnelle.

Le comité se réjouit de l'investissement dans la vie étudiante et la vie de campus, facteur de réussite et de bien-être pour les étudiants. Il recommande néanmoins d'inclure les représentants étudiants au système de gouvernance, ainsi que de consulter directement les étudiants sur leurs besoins réels et ressentis pour définir les priorités en matière de vie étudiante. Par ailleurs, la mise en place d'un schéma directeur de la vie étudiante semble indispensable pour un dialogue concerté avec l'ensemble des acteurs. Il permettra de définir des axes prioritaires et d'engager des projets concrets selon les compétences de chacun, ainsi qu'un suivi efficace de l'impact de ceux-ci.

⁴⁶ En complément du projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante et promotion sociale (PAQVEPS) effectué au niveau de la région Ile-de-France avec le concours des différents regroupements.

V. CONCLUSION

En dépit de son caractère atypique dans le contexte francilien, l'ASU par son organisation et son fonctionnement actuel, satisfait la totalité de ses membres qui y trouvent leur compte tant dans les moyens mis à disposition par l'Idex que par la grande liberté qui leur ait laissée de choisir de participer selon leurs besoins à l'un ou l'autre volet de ses activités. Comme dans tous les regroupements organisés autour d'un chef de file, le rôle de ce dernier est prépondérant et le principal résultat de la fusion UPMC-UPS a été de le voir encore accru au point qu'il est pratiquement impossible dans bien des cas d'identifier ce qui est du ressort de l'établissement et ce qui est du ressort du regroupement. Toutefois cette pré-éminence n'est pas remise en cause par les autres établissements qui reconnaissent que l'ASU a pu ainsi gagner en cohérence tout en favorisant l'interdisciplinarité, l'intersectorialité et l'international, et les échanges entre les différents membres. La création des instituts interdisciplinaires (et inter-établissements) de recherche constitue aux yeux des différents acteurs une réussite majeure que l'ASU entend bien poursuivre même si des choix stratégiques importants sur leurs fonctions futures restent encore à faire.

Il ne faut pas oublier que cette évaluation est intervenue à un moment peu favorable, entre la fin d'une période et la mise en place des conditions pour l'avenir. De ce fait, plusieurs structures nécessaires au bon fonctionnement de l'ASU n'étaient pas encore opérationnelles au moment de la visite, en particulier pour ce qui concerne le collège doctoral. Plus délicat aux yeux du comité, la future politique scientifique autour de laquelle devraient se retrouver les différents établissements n'est pas encore élaborée ou du moins connue de tous et l'on sent une hésitation entre le désir de pérenniser l'existant et le souci de maintenir des moyens de renouvellement. De ce point de vue, la politique qui sera retenue pour répartir les financements Idex sera décisive, notamment si les AAP sont réduits de façon drastique.

La question de l'Idex demeure centrale dans l'Alliance car les fonctions que, d'après le décret de création, celle-ci doit assumer sont strictement limitées au minimum imposé par la loi. Le recentrement de l'Idex vers l'établissement chef de file opéré en sa faveur à la suite de sa création au 1^{er} janvier 2018 contribue encore à réduire l'intérêt du regroupement, qui pourrait être réduit à une association d'établissements sans projet commun d'envergure au point que cette association peut apparaître au comité comme le moyen de respecter la lettre de la loi sans en partager l'esprit. Au moment de la visite, le comité n'a pu que constater que l'ASU n'assurait pas encore ses missions réelles de coordination formation/recherche et vie étudiante. Le risque existe d'un regroupement engagé dans seulement quelques actions ponctuelles de partenariat mais sans réelle dynamique de site et sans projet d'envergure. A terme c'est également le risque pour SU qui malgré la fusion ne couvre pas tous les champs disciplinaires, de ne pas correspondre à un établissement véritablement interdisciplinaire, en accord avec son ambition internationale.

1 / POINTS D'APPUI

- Bénéfices du projet Idex porté par une vision pragmatique et partagée qui a permis sa réussite ;
- La mise en place des instituts ;
- L'adhésion à la marque Sorbonne.

2 / POINTS DE VIGILANCE

- L'absence de projet et de stratégies partagés hors Idex et des missions assignées imparfaitement voire non assumées par le regroupement ;
- Des partenariats affichés, mais souvent inactifs entre établissements du regroupement ;
- La faible intégration des acteurs du territoire (socio-économiques et collectivités) dans le projet du regroupement ;
- L'absence de politique de la qualité.

3 / RECOMMANDATIONS

- Infléchir et faire évoluer le projet stratégique du regroupement au-delà de 2019 en assumant pleinement les missions dévolues aux coordinations territoriales.
- Intensifier les échanges entre les acteurs des différents établissements pour mieux intégrer dans la stratégie les établissements associés en particulier le PSPBB et le CIEP.
- Développer une démarche qualité globale au service du pilotage intégrant toutes les dimensions de l'analyse des besoins et du suivi des activités aux plans quantitatif et qualitatif.
- Intégrer davantage les étudiants aux décisions concernant le regroupement et préparer un schéma directeur de la vie étudiante.
- Intensifier la communication interne et externe ; mettre à jour le ou les sites web en fonction de l'évolution institutionnelle.

VI. LISTE DES SIGLES

A

AAP	Appels à projets
Adum	Accès doctorat unique et mutualisé
ANR	Agence nationale de la recherche
ASU	Alliance Sorbonne Université

B

BCDiv	Diversités biologiques et culturelles
Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
Capex	<i>Coordination of Improvement of Higher Education Personnel</i>
CDSU	Collège doctoral de Sorbonne Université
CIEP	Centre international d'études pédagogiques
CLS	Collège des licences de la Sorbonne
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communautés d'universités et établissements
Conacyt	Conseil national de science et technologie mexicain

D

Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
Dric	Direction des relations institutionnelles et coordination

E

EC	Enseignant chercheur
ED	Ecoles doctorales
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
Equipex	Equipement d'excellence
ERC	<i>European research council</i>
ESR	Enseignement supérieur et à la recherche
ETP	Equivalents temps plein
EUR	

F

Fage	Fédération des associations générales étudiantes
FCS	Fondation de coopération scientifique
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

I

Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
Idex	Initiative d'excellence
IFD	Institut de formation doctoral
IHU	Instituts hospitalo-universitaires
Inria	institut national de recherche en informatique et en automatique
Insead	Institut européen d'administration des affaires
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche
IRD	institut de recherche sur le développement
ISCD	Institut des sciences du calcul et des données
I-Site	Initiative science, innovation, territoires, économie
ITA	Ingénieur technicien administratif
IUIS	Institut universitaire d'ingénierie pour la santé

L

Labex Laboratoire d'excellence

M

MCF Maîtres de conférences

MCUPH Maîtres de conférences praticiens hospitaliers

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

Mitacs *Mathematics of Information Technology and Complex Systems*

MNHN Museum national d'histoire naturelle

MS2T Maîtrise des systèmes de systèmes technologiques

O

Opus Observatoire des patrimoines

P

PAAM Plan annuel d'actions et de moyens

Pépité Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

PhD

PIA Programme investissement d'avenir

PIB Produit intérieur brut

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PSL Paris sciences et lettres

PSPBB Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris-Boulogne-Billancourt

PU Professeurs d'universités

PUPH Professeurs d'université praticiens hospitaliers

Q

QMO *Quality management office*

R

RAE Rapport d'autoévaluation

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologie

SCD Service commun de la documentation

SHS Sciences humaines et sociales

SIAL Service interuniversitaire d'apprentissage des langues

SI Système d'information

Staps Sciences des activités physiques et sportives

SU Sorbonne Université

Strater Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

SU-ITE Institut de la transition écologique

Super Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement et la recherche

U

UPMC Université Pierre-et-Marie-Curie

UPS Université Paris-Sorbonne

USPC Université Sorbonne Paris Cité

UTC Université de technologie de Compiègne

V

VP Vice-président

VII. OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT



Observations du Président

sur le rapport d'évaluation de l'Alliance Sorbonne Université

Comme l'évoque le comité, « cette évaluation survient à un moment peu favorable entre la fin d'une période et la mise en place des conditions pour l'avenir ».

Les interrogations sur le regroupement sont fortement marquées par la référence à un modèle type qui serait défini par la Loi plutôt qu'à la réalité de l'Alliance et son positionnement territorial.

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

Une politique de site propre à chaque regroupement a peu de sens à Paris où la densité des institutions et l'histoire scientifique et académique définissent un seul site. La politique de site devient dès lors une responsabilité commune des regroupements concernés qui cherchent à articuler leurs stratégies propres à cette fin. C'est ce que à quoi nous nous employons avec les autres regroupements parisiens dans une période où chacun est nécessairement d'abord concentré sur l'installation de son regroupement selon ses modalités propres.

Ces regroupements sont singuliers dans la composition et cela se traduit dans leur stratégie et leur organisation.

Ainsi, l'Alliance Sorbonne Université est aujourd'hui composée de Sorbonne Université, qui représente plus de 80% des forces de recherche et 90% des étudiants de l'Alliance, de l'UTC, de l'INSEAD, du Muséum National d'Histoire Naturelle, du PSPBB, du CIEP et des quatre EPST partenaires (CNRS, INSERM, INRIA, IRD). Il est naturel que Sorbonne Université y joue un rôle prépondérant en cherchant à faire fructifier toutes les coopérations possibles avec les partenaires. De plus, ceci s'avère beaucoup plus efficace. C'est sans doute pourquoi le comité relève à plusieurs reprises que l'ensemble des membres est satisfait de cette politique et de cette organisation.

Le défi n'est pas dans la définition d'une stratégie propre de l'Alliance mais dans le croisement de la stratégie de Sorbonne Université et de celles de ses partenaires sur des objectifs partagés qui font progresser les uns et les autres. Nous revendiquons que chaque membre participe pleinement aux actions qui correspondent à sa stratégie mais pas aux autres. Nous cherchons l'efficacité plutôt que l'uniformité.

Les interactions en formation sont évidemment plus fortes avec l'UTC, significatives avec le Muséum qui compte 350 étudiants ou avec l'INSEAD dans son champ disciplinaire, à développer avec le PSPBB dans le domaine des pratiques artistiques et avec le CIEP dans la dimension d'internationalisation des formations. L'effort sur la vie étudiante est également marqué par la répartition des étudiants chez les différents membres. En recherche, elle implique l'ensemble des partenaires selon leurs centres d'intérêts thématiques.

Nous ne pensons pas que ce soit manquer d'ambition que de ne pas programmer une plus grande intégration des partenaires. Clairement l'intégration-fusion n'est pas à l'ordre du jour pour l'INSEAD au vu de son statut, ni pour le MNHN ou le CIEP au vu de ses missions, ni

pour les EPST. Concernant l'UTC, vue sa situation territoriale particulière, c'est une voie pragmatique qui a été retenue en développant les partenariats et en en tirant les conséquences plutôt que de commencer par des questions réglementaires.

Ce qui guide l'Alliance c'est créer les meilleures conditions de l'accomplissement de leurs missions par ses différents membres. Le rapport reconnaît le succès de cette démarche.

Pourtant, le comité s'interroge sur le fait que « l'Alliance n'a pas d'autre stratégie que l'Idex » et « n'assure que le strict minimum de la totalité des missions dévolues aux regroupements territoriaux par la loi ». Sur ce dernier point, je renvoie au commentaire précédent qui s'écarte d'une vision normative des regroupements. Sur le premier, il est nécessaire de rappeler que, d'emblée, l'Idex n'a pas été conçu comme un objet propre mais comme un outil majeur de construction d'une université de recherche de niveau mondial à travers ses priorités stratégiques en recherche, formation, international et vie étudiante dont « le périmètre d'excellence » était le regroupement. C'est ce qu'on appelle une stratégie d'établissement et de regroupement. Il n'y a donc pas, à nos yeux, à faire de distinguo entre la stratégie de l'université, celle de l'Alliance ou celle d'un de leurs outils, la dotation Idex.

Le partenariat privilégié avec les membres de l'Alliance sur les axes stratégiques d'intérêt commun est constitutif de la stratégie de Sorbonne Université pour renforcer sa capacité à exercer ses missions. C'est sur cette base que nous repensons ensemble les orientations de l'Idex pérennisé, comme outil de transformation de l'université et de ses coopérations avec les membres de l'Alliance. La réflexion a progressé depuis la visite du comité d'évaluation. Sauf pour un appel blanc à projets Emergence, il sera moins systématiquement fait appel aux AAP dont la lourdeur a été soulignée par le comité et les lignes d'action appuieront davantage la transformation même des activités au cœur des établissements en mettant mieux en correspondance leurs moyens propres et la contribution de l'Idex qui fera effet de levier pour chercher d'autres modes de financement. C'est dans ce cadre que seront clarifiées, comme suggéré par le comité, la place et la mission des instituts, opérations scientifiques transversales à l'université et à ses partenaires, comme celle des trois collèges (licences, masters, doctorat) en tant que creusets d'innovation, de formations transversales et d'échange de bonnes pratiques.

Si la conduite de l'Idex par la FCS s'est traduite pour le comité par « une gestion des fonds et des résultats à l'honneur des membres », nous avons mesuré comme le comité le déficit démocratique qu'a représenté l'absence de mobilisation du Sénat et la plus grande difficulté à intégrer les actions de l'Idex dans la stratégie d'ensemble qui en a résulté. C'est pourquoi, dans le protocole de partenariat de l'Alliance qui reprend les éléments d'association qui étaient soumis à nos conseils respectifs, nous instituons un conseil académique de l'Alliance composé du conseil académique de l'université augmenté de représentants désignés par les partenaires.

Pour la gestion et le pilotage de l'Idex, en s'appuyant sur les acquis du « quality management office » développé entre les membres dans la phase probatoire, il est institué au sein de l'université une direction des grands projets du PIA, directement rattachée au président, et s'appuyant sur les compétences de la DAPTN pour le pilotage et la politique globale de qualité. Une unité budgétaire spécifique est créée pour assurer la transparence de l'utilisation de la dotation Idex.

Nous revendiquons ce que le comité appelle le « caractère atypique de l'ASU ». Atypique, par rapport à quelle norme ? Il nous semble que l'esprit de ces regroupements – comme la force des universités de recherche dans la plupart des régions du monde – c'est d'être non pas atypique mais singulier dans un paysage différencié pour être mieux à même de faire fructifier nos talents en s'enrichissant avec souplesse des échanges féconds au sein de l'Alliance sans les encombrer de contraintes bureaucratiques qui résulteraient d'un alignement sur une norme peu efficiente parce que trop générale.

Dans cette vision, nous prenons en compte les points d'appui et de vigilance soulevé par le comité ainsi que ses recommandations.

Le 14 novembre 2018



Jean Chambaz

Président de l'Alliance Sorbonne Université

VIII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

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

Ont participé à cette évaluation

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

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

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

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

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



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

hceres.fr

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

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

