

## 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