

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SORBONNE UNIVERSITÉ

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 17/12/2024

Au nom du comité d'experts :

Suzanne Fortier, présidente du comité

Pascal Marty, vice-président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

Avis du comité

1 / Forces principales

- **Le regroupement en un même établissement des forces scientifiques issues des anciennes universités Paris-Sorbonne (Paris 4) et Pierre et Marie Curie (Paris 6) a permis à Sorbonne Université, en réunissant les sciences formelles et de la nature, les sciences de la santé et un nombre important de domaines scientifiques des sciences humaines et sociales, de se positionner au niveau des universités intensives de recherche de rang mondial.** Dans les classements académiques internationaux (ARWU général et thématique, Leiden), SU occupe une des meilleures places des universités françaises, ce qui constitue une force pour sa visibilité internationale. La recherche de SU est de niveau mondial dans 22 secteurs de recherche : 18 thématiques dans le domaine des sciences et techniques (mathématiques, physique, cosmologie, océanographie, par exemple), 4 thématiques dans le domaine des sciences de la vie et de l'environnement (biologie des écosystèmes et des organismes marins, oncologie, biologie du développement et neurobiologie) ; et 16 secteurs de sciences humaines et sociales (linguistique, littérature, démographie, sciences de l'information et de la communication, histoire de l'art) bénéficient d'une reconnaissance internationale. **L'adoption des meilleurs standards internationaux en matière de recherche est permise notamment par une stratégie scientifique conjointe entre SU et les organismes nationaux de recherche (ONR) partenaires.** Les collaborations avec les ONR sont désormais encadrées, formalisées et suivies, et le rôle de la commission de la recherche a été clarifié afin de s'assurer que les projets contribuent bien à la mise en œuvre des priorités de l'université.
- **Au cours de la période de référence, Sorbonne Université a formalisé une stratégie à l'international pertinente, qui renforce son positionnement européen et international.** SU partage cette stratégie avec des partenaires d'excellence ciblés et limités (université Laval à Québec, pôle universitaire Rabat Salé Kénitra au Maroc, Université nationale autonome du Mexique, Université de Sydney, Université de technologie de Nanyang à Singapour, Indiana University) autour de thématiques stratégiques, comme *One Health*, *One Earth*, *One Ocean*, « sociétés et cultures en transition ». **Au niveau européen particulièrement, SU a joué un rôle moteur dans le montage, le lancement et l'élargissement de l'alliance européenne 4EU+** autour de quatre grands domaines : santé urbaine et changement démographique ; européanité ; multilinguisme, pluralité, citoyenneté ; numérisation, modélisation et transformation ; transitions environnementales. L'alliance 4EU+ a financé 60 projets qui ont impliqué les communautés des trois facultés de SU au cours de la période de référence.
- **La politique et l'offre de formation de SU sont cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. L'offre de formation est riche d'une grande diversité disciplinaire, internationalement attractive et marquée par un très fort adossement à la recherche.** Comme le soulignent les rapports d'évaluation des cycles de formation, ce très bon adossement à la recherche concerne l'ensemble des formations depuis la 1^{ère} année de licence jusqu'au master. La structuration en majeures/mineures est de nature à faciliter le déploiement de parcours étudiants personnalisables pour mieux répondre aux évolutions de la recherche. Durant le contrat, l'établissement a renforcé sa politique d'adossement des formations à la recherche en s'appuyant sur le programme REAL@SU (appel à projets SFRI du PIA 4) et plus largement sur les autres programmes du PIA (Idex et IDEES).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

Les faiblesses appelant une vigilance particulière de la part de SU relèvent majoritairement, plus de cinq ans après la fusion, d'une organisation interne qui met à mal le portage du projet stratégique global d'établissement et nuit à sa déclinaison opérationnelle homogène dans tous les domaines d'activités. Le comité souligne que les recommandations en ce sens du précédent rapport ont été peu suivies d'effets au sein de l'établissement, ce qui explique en partie la situation actuelle.

- **En l'état, les facultés, dans lesquelles certains décanats se prévalent des statuts adoptés lors de la création de SU, alors que la présidence de l'université en fait une lecture toute différente, continuent de fonctionner en silo. De cette situation résultent une organisation interne et un type de gouvernance (élections à plusieurs niveaux dans les instances délibératives) qui entraîne une superposition de compétences administratives et de légitimités politiques entre le niveau central et le niveau facultaire. Cet état de fait engendre des dysfonctionnements dans la gestion des activités de SU et ne permet ni l'adhésion des personnels à un projet d'établissement global, ni l'instauration d'un climat apaisé.** Loin d'être fluide, le dialogue entre la présidence et les décanats, pour la faculté de Lettres et la faculté des Sciences et Ingénierie plus particulièrement, est source de tensions. Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres en 2018, intervenu au moment de la fusion, mentionnait déjà comme point de vigilance une « articulation peu lisible entre les trois niveaux (central, faculté, UFR, voire département), pouvant conduire à des blocages et à des problèmes d'efficience ». Aujourd'hui, ce point de vigilance est donc toujours d'actualité. **Le manque d'articulation cohérente entre les deux premiers niveaux de gouvernance (central et facultés) est source de complications importantes** : les scrutins électoraux de la présidence et des facultés sont disjoints. L'organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'établissement, inabouti, ne permet pas à la direction générale des services de diriger efficacement l'administration. **Ainsi, pour l'exercice des compétences administratives, on assiste à un chevauchement des responsabilités entre le niveau inter-facultaire d'une part, et le niveau facultaire d'autre part, ce qui nuit à la gouvernance de l'établissement et mériterait d'être clarifié.**
- **Le projet stratégique de l'université, qui ne saurait se réduire au seul contrat en cours avec le MESR, n'est pas suffisamment décliné autour d'objectifs et de jalons qui font l'objet d'un suivi et d'un partage avec la communauté** : les axes stratégiques ne sont pas formalisés en indicateurs de suivi, les plans d'actions étaient absents avant 2020, et les calendriers ne sont pas définis. Le comité relève une faiblesse particulière en matière de ressources humaines, en l'absence de cartographie des emplois et des compétences. Par ailleurs l'université est encore trop peu outillée et préparée en interne (processus, procédures, SI homogénéisés) pour piloter les initiatives que lui permet son autonomie, ce qui demeure très dommageable au moment-même où l'université a été choisie pour l'acte 2 de l'autonomie comme un terrain d'expérimentation en matière de politique de RH.
- **La vie étudiante de l'université est toujours organisée à l'échelle de chaque faculté, ce qui reflète les pratiques antérieures à la fusion.** Les moyens en ressources humaines sont hétérogènes d'une faculté à l'autre et le pôle « vie étudiante » de la direction de la formation tout au long de la vie de l'université ne coordonne pas l'ensemble des actions menées. Le comité regrette qu'un accès équitable des étudiants à la vie étudiante ne soit pas garanti. **Dans ce domaine aussi, une des recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres concernait la mise en œuvre d'un schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement, ce qui n'a pas été réalisé au cours de la période évaluée.**

3 / Recommandations principales

À l'issue de l'évaluation, il apparaît que les deux premières recommandations doivent concerner les questions organisationnelles, d'articulation des compétences et du dialogue interne. Cinq années après la fusion qui a donné naissance à Sorbonne Université, grande université de recherche qui s'est constituée en trois facultés nouvelles regroupant des composantes, il est indispensable de mettre à jour ce que l'université et les communautés qui l'irriguent attendent finalement de ces facultés. Il apparaît au comité que cette question n'est ni juridique ni administrative, mais bien politique : la clarification souhaitée conditionne à ses yeux le bon fonctionnement d'une université qui représente un maillon essentiel du tissu universitaire français le plus compétitif à l'échelle internationale.

- **Assurer le portage politique de la réorganisation de l'établissement et le traduire en modalités de gouvernance partagées** : organiser la gouvernance et les responsabilités politiques attribuées à chaque niveau (présidence, décanats, gouvernances de composantes) de manière efficiente, en cherchant l'adhésion de tous, et rendre lisibles le fonctionnement administratif, les processus de prise de décision et les compétences de chaque niveau administratif (construction d'un organigramme

hiérarchique et fonctionnel clarifié et accompagné d'une meilleure définition des compétences des services entre niveau inter-facultaire et niveau facultaire, afin d'éviter les superpositions existantes ; mise au point de projets de services et par grands domaines support, assortis de la définition de priorités, de moyens, de jalons et d'indicateurs de suivi). Le comité recommande également de mieux articuler l'organisation des scrutins électoraux du niveau universitaire et facultaire, et d'exploiter le cadre de gouvernance qui en résulte, pour parvenir à un meilleur partage de la stratégie au sein de l'université.

- **Fédérer la communauté autour du projet stratégique de l'établissement et dépasser les divergences entre la présidence, les décanats et les gouvernances de composantes** : réévaluer la cohérence et l'efficacité du schéma de subsidiarité actuel ; proposer un cadre politique renouvelé de discussion interne qui permette de traduire le projet stratégique de l'établissement en un plan d'actions opérationnel, notamment en matière de RH ; et doter l'université des outils de gestion indispensables au suivi de ses activités (SI). **Pour accompagner le changement, il est indispensable que le projet stratégique de l'université soit construit en étroite association avec toutes les parties prenantes internes, avant d'être décliné de manière homogène au sein de toutes les facultés et notamment à travers les conventions d'objectifs et de moyens établies avec chacune d'elles.**
- **Formaliser de manière concertée et participative un schéma directeur de la vie étudiante et de campus.** Il permettra de définir les lignes politiques claires et structurantes facilitant le déploiement d'une vie étudiante homogène et équitable pour l'ensemble des étudiants. Il doit pouvoir intégrer l'organisation de l'ensemble des services de la vie associative, de l'aide sociale, de la santé et des sports. Le comité recommande également de valoriser l'engagement des étudiants dans la gouvernance de l'université à tous les niveaux (central, facultés, UFR). Le comité constate à cet égard que l'établissement n'a pas suivi les recommandations du précédent rapport.
- **Le comité appelle l'État à intégrer ces recommandations dans la future contractualisation (y compris dans les COMP) et à y adjoindre les plans d'action nécessaires formalisant les engagements correspondants de l'établissement. Compte tenu de la place de Sorbonne Université dans l'écosystème français de l'ESR, le Hcéres pourra transmettre au MESR un avis sur le suivi de ces recommandations, établi sur la base du rapport que l'établissement doit lui faire parvenir à mi-parcours.**

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

Sorbonne Université

- **Date de création** : 1^{er} janvier 2018, décret n° 2017-596 du 21 avril 2017 par la fusion des universités Pierre et Marie Curie et Paris Sorbonne en tant qu'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel constitué sous la forme d'une université au sens de l'article L. 711-2 du code de l'éducation.
- **Regroupement** : Alliance Sorbonne Université¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé, composée de **trois facultés en santé, sciences et techniques et lettres**.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 56 821², - 1.6 % sur la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants**³ :

	Sorbonne Université	Universités pluridisciplinaires avec santé
Licence	46,1 %	40 %
Licence professionnelle	1,4 %	3 %
Master (hors enseignement et santé)	20,5 %	15 %
Formations d'ingénieurs	1,5 %	2 %
Formations de santé	22,6 %	18 %
Doctorat	5 %	3 %
Diplômes d'établissement	12,4 %	7 %
% d'étudiantes	60 %	60 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	13,1 %	10 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 40,5 % des bacheliers 2018⁴.

¹ Membres de l'Alliance : Sorbonne Université, Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN), Insead, université de technologie de Compiègne (UTC), pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB), France Education International (anciennement Ciep), ENSCI-Les Ateliers, CNRS, Inserm, Inria, IRD.

² Données 2022-2023 comparées aux données 2019-2020, Inscriptions principales, hors double inscription CPGE, sources : DataESR.

³ Données 2018-2019, sources : DataESR.

⁴ À l'échelle nationale, le taux de réussite en licence en trois ans était de 35,6 % pour les bacheliers 2018. Note flash du SIES, n° 26, novembre 203.

- **Ressources humaines**⁵ : 8 069 personnels, dont 3 769 Biatss et 4 300 enseignants et enseignants-chercheurs (925 PR, 1 339 MCF, 223 enseignants titulaires du 2^d degré et 1 813 contractuels).
- **Budget**⁶ : 800 M€.
- **Patrimoine immobilier**⁷ : environ 72 bâtiments répartis sur plusieurs sites, principalement à Paris (mais aussi ailleurs en Île-de-France, en Bretagne, en Occitanie et en Provence-Alpes-Côte-D'azur). 18 bibliothèques.
- **Unités de recherche**⁸ : 133 structures de recherche dont 16 UAR et 117 UR (52 UR en sciences et techniques – 44 % ; 34 en sciences de la vie et de l'environnement – 29 % ; 31 en sciences humaines et sociales – 27 %).
- **Écoles doctorales** : 23 ED co-accréditées.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** : La recherche de SU est de niveau mondial dans 22 secteurs de recherche : **18 thématiques dans le domaine des sciences et techniques (mathématiques, physique, cosmologie, océanographie, par exemple), 4 thématiques dans le domaine des sciences de la vie et de l'environnement (biologie des écosystèmes et des organismes marins, oncologie, biologie du développement et neurobiologie)** ; et 16 secteurs de sciences humaines et sociales (linguistique, littérature, démographie, sciences de l'information et de la communication, histoire de l'art) bénéficient d'une reconnaissance internationale.
- **PIA** :
 - Initiative d'excellence (IdEx) Super (Sorbonne université à Paris pour l'enseignement et la recherche) confirmée en 2018 ;
 - 16 laboratoires d'excellence (LabEx) pilotés par SU ;
 - 5 équipements structurants d'excellence (Équipex+) et 14 équipements d'excellence (ÉquipEx) ;
 - 156 plateformes ;
 - 9 initiatives et 11 instituts de recherche et de formation ;
 - 3 stations marines : Roscoff (Bretagne), Banyuls-sur-Mer (Occitanie), Villefranche-sur-Mer (Provence Alpes-Côte-d'Azur)
 - 3 OSU (Observatoire des sciences de l'univers) : IAP, OSU STAMAR et OSU ECCE TERRA ;
 - Membre fondateur de 3 instituts hospitalo-universitaires (IHU) (Ican (fondation pour l'innovation en cardiométabolisme et nutrition), Institut du cerveau, Foresight (institut de la vision), en collaboration avec l'AP-HM) ;
 - Lauréate des appels à projets Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence (SFRI), Intégration et développement des IdEx et des I-Site (IDÉES), Excellence sous toutes ses formes (ExcellencES) en 2022, et Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDESR) en 2023.
 - Partenaire d'un PPR (programme prioritaire de recherche) et de 24 PEPR (programmes et équipements prioritaires de recherche), dont douze PEPR de stratégie nationale d'accélération et douze PEPR exploratoires.
 - Pôle universitaire d'innovation (PUI) labellisé et HRS4R.

⁵ Données 2022, fiche DGRH.

⁶ Compte financier 2023, réalisations 2023, exprimées en autorisations d'engagement.

⁷ Rapport d'autoévaluation de l'établissement.

⁸ Synthèse de l'évaluation de la recherche par le Hcéres.

- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et non encore labellisé Bienvenue en France.
- Alliance 4EU+ et membre de la LERU (*League of European Research Universities*).

Contexte territorial⁹ :

- **Population de l'Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : **Paris, Versailles, Créteil**, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la ComUE Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation¹⁰.
- La région compte **4 IdEx** (dont 3 à Paris) **et 2 I-Site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**² : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants-chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en novembre 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux ; leur analyse est détaillée dans le corps du rapport. De manière générale, le comité relève un faible suivi des 9 précédentes recommandations par Sorbonne Université : seulement 3 d'entre elles sont entièrement suivies d'effets. Ce faible suivi n'est pas sans lien avec certaines des difficultés observées au cours de la présente évaluation.

⁹ Strater Île-de-France 2022.

¹⁰ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université dont les visites ont eu lieu en 2023-2024 (certains de ces rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

Recommandations	Suivi
Mettre en place une politique de la qualité pour permettre un meilleur pilotage des objectifs stratégiques de SU, de la qualité des missions académiques et des processus administratifs de gouvernance et de gestion.	Partiellement suivie d'effet
Accélérer la rénovation indispensable des SI pour assurer un pilotage efficient entre tous les niveaux.	Partiellement suivie d'effet
Prendre des mesures pour rendre accessible au plus grand nombre possible d'étudiants la transformation pédagogique, notamment de la licence.	Suivie d'effet
Élaborer un SD de la vie étudiante et mettre en œuvre un plan d'action favorisant la participation des étudiants pour les rendre acteurs de la gouvernance et de la vie de SU	Non suivie d'effet
Engager des actions concrètes suite à la conférence sociale mise en place après la fusion et assurer le bon fonctionnement des instances de dialogue social (CT, CHSCT)	Suivie d'effet
Mettre en adéquation l'ambition internationale de SU et les moyens alloués	Partiellement suivie d'effet
Renforcer le dialogue stratégique avec les ONR et regroupements parisiens	Suivie d'effet
Renforcer les relations avec les partenaires socioéconomiques et les collectivités territoriales sur toutes les missions de SU	Partiellement suivie d'effet
Mettre en cohérence les instances décisionnelles universitaires et hospitalières par le regroupement des groupements hospitaliers	Suivie d'effet

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

Le rapport d'autoévaluation transmis par l'établissement contient un grand nombre d'informations mais le comité regrette une certaine imprécision des données, notamment en matière de recherche¹¹ et de formation. L'établissement fournit dans son dossier d'autoévaluation peu de jugements autoévaluatifs et la partie concernant le domaine 1 est majoritairement déclarative. Plus particulièrement, le comité regrette le manque d'analyse par l'établissement de sa trajectoire et de l'évolution de son positionnement au cours de la période de référence.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 12 au 14 mars 2024. 88 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

¹¹ Si la synthèse de l'évaluation des unités de recherche faisait état de la précision des données transmises par les laboratoires sous tutelle de l'établissement, le comité d'évaluation de l'université n'a pas fait le même constat s'agissant des données figurant dans le DAE qui lui a été adressé.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Une université de recherche intensive de rang mondial

Depuis sa création en 2018 à la suite de la fusion des universités Pierre et Marie Curie et Paris-Sorbonne, Sorbonne Université (SU) se positionne comme une université intensive de recherche, pluridisciplinaire, à très forte visibilité internationale, qui s'est construite à partir de deux universités spécialisées thématiquement. SU se distingue par l'excellence de ses trois grands domaines scientifiques représentés chacun dans une faculté : les lettres, langues, sciences humaines et sociales ; la médecine et la santé ; les sciences, technologies, mathématiques et ingénierie. Cependant, l'ambition première de créer une université couvrant le spectre intégral des disciplines n'est pas entièrement réalisée. À la suite du retrait de l'université Panthéon-Assas du projet de fusion, un pan important des SHS (droit, sciences politiques, sciences de gestion) est absent et les sciences pour l'ingénieur restent à développer.

La politique à l'international de SU se fonde sur des partenariats stratégiques et originaux (par exemple, SUAD¹²), par sa présence dans le réseau d'universités européennes 4EU+¹³ et par son statut de membre de la LERU¹⁴. En outre, la marque « Sorbonne » et la place occupée dans les classements internationaux sont des atouts pour la visibilité internationale de l'université¹⁵.

SU affirme une position académique qui met l'accent sur l'articulation entre des activités de recherche et d'enseignement pour apporter une contribution à la résolution des grands défis du monde contemporain : les mutations des langues, des cultures et des sociétés ; les défis posés par une approche globale de la santé ; la transition écologique et les changements environnementaux globaux. L'enseignement des savoirs fondamentaux est organisé dans un *continuum* entre la licence, le master et le doctorat qui donne à la recherche une place centrale. Par ailleurs, Sorbonne Université est attentive à inscrire ses activités dans la société et l'économie par l'appui apporté aux liens entre la recherche et l'innovation dans des dispositifs nationaux (voir domaine 2 *infra*).

Avec l'Alliance Sorbonne Université (ASU)¹⁶, SU a construit un écosystème régional qui porte les projets rendus possibles par l'Initiative d'excellence (IdEx) SUPER et qui est le lieu institutionnel où se tissent des partenariats étroits pour la recherche, l'enseignement et l'innovation, à l'échelle d'un réseau d'établissements de la grande région parisienne et avec l'appui des principaux organismes nationaux de recherche.

Cependant, le comité remarque que le rapport d'autoévaluation de l'université comporte trop peu de jugements évaluatifs sur son positionnement ou sur sa trajectoire depuis la précédente évaluation par le

¹² Campus de SU à Abu Dhabi.

¹³ Alliance européenne regroupant les universités Charles, Heidelberg, Paris-Panthéon-Assas, SU, Copenhague, Genève, Milan et Varsovie autour de quatre grands domaines de santé urbaine et changement démographique ; européenité : multilinguisme, pluralité, citoyenneté ; numérisation, modélisation et transformation ; transitions environnementales.

¹⁴ *League of European research universities*.

¹⁵ Outre le maintien parmi les 50 meilleures universités mondiales dans le classement de Shanghai, la fusion a permis à SU d'être aujourd'hui classée parmi les 90 meilleures universités au monde dans les classements THE (*Times higher education*) et QS (*Quacquarelli symonds*). En 2023, SU est 16^e en Europe et 3^e en France selon le classement QS.

¹⁶ SU, Museum national d'histoire naturelle, UTC, INSEAD, PSPBB, et France éducation international-FEI.

Hcéres. L'autoévaluation souligne à raison le caractère distinctif conféré par le choix fait par l'établissement d'opérer une continuité entre l'enseignement et la recherche du niveau licence au niveau du doctorat ou par l'intégration des partenaires socioéconomiques dans la stratégie d'internationalisation de l'université. **Le comité regrette que ces éléments, qui font l'originalité de SU au niveau local, national et international, ne fassent pas l'objet d'une analyse comparative et documentée. Cette analyse permettrait à l'université de mieux se situer par rapport à des établissements nationaux et internationaux aux caractéristiques proches, et ainsi d'alimenter sa réflexion stratégique.**

Le comité recommande à SU d'identifier les indicateurs qui lui permettront d'analyser la trajectoire parcourue au cours de la période de référence et de préciser l'orientation de son projet d'établissement pour la période à venir. Il lui recommande également d'élaborer, à l'aide de ces indicateurs, une analyse comparative lui permettant de se situer par rapport à des établissements de visibilité internationale, de structure et de taille comparable, tant pour le rayonnement scientifique que pour l'attractivité de l'offre d'enseignement.

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

2 / Des dispositifs de suivi et de pilotage à renforcer au bénéfice de la stratégie de l'établissement

Pour élaborer les axes stratégiques de l'université fusionnée, un travail collectif et collaboratif par ateliers réunissant l'ensemble des communautés de SU a été mis en place. Quatre objectifs stratégiques ont été définis pour répondre à l'ambition de l'université : être fortement visible internationalement ; se saisir des enjeux de la science ouverte ; articuler l'enseignement, la recherche et l'innovation ; réussir la fusion. Le comité relève que ces objectifs stratégiques sont larges, qu'ils manquent de précision quant aux cibles à atteindre et qu'ils ne couvrent pas la stratégie de l'établissement dans toutes ses dimensions. La stratégie de SU s'articule avec une organisation interne fondée sur un principe de subsidiarité qui régit les relations entre la gouvernance centrale et les trois facultés. Ces dernières définissent elles-mêmes les objectifs et les moyens pour contribuer à la réalisation des orientations stratégiques adoptées au niveau central. L'établissement s'est efforcé d'embarquer l'ensemble des communautés pour définir et mettre en œuvre sa stratégie, à travers notamment l'élaboration d'une convention d'objectifs et de moyens (COM) avec chaque faculté, l'élaboration d'un Rapet et d'une note sur les rôles et les missions des différentes équipes de gouvernance. Sur le plan formel, ces éléments doivent contribuer à partager la stratégie et à clarifier le rôle de chacun dans sa mise en œuvre : un calendrier et des ressources sont précisés pour chaque objectif des COM et les missions sont précisées pour chaque niveau de gouvernance. **Dans la réalité, la gouvernance de SU souffre d'écarts importants à ces principes généraux, ce qui ne permet pas un pilotage optimal de l'établissement.**

Au cours de la période de référence, à l'exception du contrat auquel ne saurait être réduit le projet d'établissement, les grands axes du projet de l'université n'ont pas été déclinés de manière opérationnelle autour d'objectifs assez précis qui puissent être suivis de manière plus fine, mieux jalonnés et partagés par l'ensemble de la communauté. En revanche, le projet d'établissement a été complété par deux plans d'action successifs, pour tenir compte d'éléments conjoncturels : la crise sanitaire de 2020-2021 et la mise en place d'une nouvelle gouvernance en 2022-2023. Le 2^e plan d'action réaffirme le principe d'une « vision scientifique commune et transversale » ; il met l'accent sur l'organisation du travail en pointant un objectif de simplification et un objectif d'amélioration de la qualité de vie au travail et dans les études ; il confirme la volonté de SU d'accompagner les transformations sociétales contemporaines et de « contribuer au débat public ». À ces plans d'action, d'autres s'ajoutent, qui concernent des objectifs plus ciblés¹⁷.

¹⁷ Ces plans d'action sont fournis en annexes, par exemple « Plan d'action pluriannuel pour l'égalité entre les femmes et les hommes à Sorbonne Université », annexe 6 du RAE, ou « Plan de formation des personnels », annexe 8 du RAE.

La déclinaison d'une stratégie globale d'établissement en plusieurs objectifs diffus, aux différents niveaux de subsidiarité, et la superposition à ces objectifs de différents plans d'action aux visées plus ciblées, brouillent la lisibilité de l'ensemble. De plus, en l'état actuel de la gouvernance et de l'organisation interne (voir *infra* référence 4), la gestion des activités est dysfonctionnelle, le projet stratégique de l'université n'est pas décliné de manière homogène pour toutes les activités au sein de toutes les facultés, et l'université se trouve dans l'incapacité de suivre ses activités de manière globale à l'aide d'outils, d'indicateurs et de circuits de remontée partagés.

Il n'est donc pas possible à ce stade de se rendre compte précisément de la reprise des éléments de stratégie dans les dialogues stratégiques de gestion et budgétaires avec les facultés, ni de la manière par laquelle, par exemple, ils déterminent la part du budget et des ressources humaines allouée en soutien aux actions menées.

Le comité recommande à SU d'établir un projet stratégique clair, fédérant effectivement l'ensemble de la communauté, décliné en objectifs opérationnels précis, et traduit en plans d'action homogènes pour toutes les activités au sein de toutes les facultés.

Il lui recommande aussi de se doter des dispositifs de suivi indispensables pour évaluer ses actions et pouvoir en corriger les trajectoires.

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

3 / Des partenariats solides aux niveaux local, national et international, dont le pilotage pourrait être amélioré

Au sein de la région francilienne, SU a su choisir des partenaires dont l'excellence et la complémentarité contribuent à renforcer son positionnement et son rayonnement. Ces partenariats stratégiques sont coordonnés territorialement par l'Alliance Sorbonne Université (ASU), qui est présidée par la présidente de SU. Dans ce cadre, **avec ses partenaires, l'université rencontre des succès remarquables aux AAP du PIA qui ont permis d'enrichir fortement ses activités.** En effet, SU, qui porte le projet ASU et qui est gestionnaire des crédits de l'IdEx depuis mi-2018, s'appuie sur les projets du PIA et sur des unités ou dispositifs de service co-portés avec ses partenaires pour mettre en œuvre sa stratégie. En particulier, les onze initiatives¹⁸ et neuf instituts transversaux¹⁹ de l'ASU font vivre des actions pédagogiques et de recherche qui renforcent la singularité de l'établissement (voir ci-dessous domaines 2 et 3). Toutefois, **le périmètre large de ces partenariats engendre une complexité organisationnelle et SU manque d'outils de pilotage pour contrôler et suivre l'ensemble des actions mises en place** (voir ci-dessous référence 6).

Au sein de l'ASU, les liens stratégiques avec les ONR sont solides. Ils participent à la reconnaissance internationale des activités de recherche de SU à un très haut niveau grâce à des objectifs de recherche clairs et partagés au sein des unités de recherche et grâce à des plateformes communes pour l'appui à la recherche (voir domaine 2 *infra*).

La Mairie de Paris, partenaire de la politique immobilière de SU pour plusieurs opérations de rénovation, et la Région Île-de-France, par ses dispositifs d'appui à la recherche et son implication dans des projets immobiliers,

¹⁸ Physique des infinis ; Sciences et ingénierie moléculaires ; Biologie : i-Bio ; Biodiversité, Évolution, Écologie, Société ; Maîtrise des systèmes technologiques durables ; Sciences des Antiquités ; Interculturalité et Europe ; Théâtre ; Genre ; Humanités médicales ; Économie.

¹⁹ Collegium Musicae ; Océan ; Transition environnementale ; Sciences du calcul et des données ; Centre d'information quantique ; Sorbonne center for artificial intelligence ; Observatoire des patrimoines ; Matériaux ; Ingénierie en santé.

accompagnent SU en tant qu'établissement universitaire majeur dans la région. Un partenariat est également construit avec trois autres régions²⁰ autour des trois stations marines et de leurs programmes.

Enfin, SU a noué des partenariats divers par leur force et par leur ampleur avec le monde culturel et socio-économique. Ces partenariats sont hétérogènes dans les effets de structuration qu'ils produisent. Les Labcoms et les chaires d'entreprise représentent des essais aboutis pour connecter dans la durée le monde académique et le monde universitaire (voir ci-dessous références 11 et 12). En revanche, les partenariats avec les institutions culturelles ou le monde associatif sont riches par leur diversité, mais produisent des résultats à la visibilité ponctuelle (voir ci-dessous référence 11). **Le comité recommande de s'appuyer sur ces succès pour les intégrer à une stratégie à plus long terme, et développer des dispositifs portant une programmation pluriannuelle de l'action partenariale.**

Le partenariat avec l'AP-HP²¹ permet à SU d'être un acteur majeur de l'enseignement et de la recherche médicale au niveau régional, national et international. La faculté de santé est au premier rang français dans trois classements internationaux (Shanghai, QS et THE). La création du groupement hospitalo-universitaire (GHU) Sorbonne Université en 2019 illustre la force de ce partenariat en permettant de structurer l'activité au sein de départements médico-universitaires. Ce partenariat est renforcé par l'existence de la conférence des doyens de médecine d'Île-de-France qui coordonne l'action des universités franciliennes concernées par la santé. En particulier, par l'intermédiaire de cette conférence, SU et cinq autres universités franciliennes gèrent en commun le 3^e cycle des études médicales. Ce partenariat est aussi la bonne échelle pour réaliser d'autres projets : fusion des écoles de maïeutique de SU et UPC²², projet d'école de chirurgie commune. Cependant, le comité note que le partenariat n'est pas formalisé par une convention entre l'AP-HP et SU. **Le comité recommande donc qu'une convention soit enfin élaborée et signée entre les deux partenaires.**

Une stratégie européenne et internationale a été consolidée par SU au cours de la période de référence, pour être formalisée en février 2023²³. Elle est déclinée en trois objectifs²⁴, en lien avec la stratégie générale de l'université, notamment sa stratégie scientifique : elle comporte des axes thématiques qui représentent les priorités scientifiques de Sorbonne Université (*One Health ; One Earth/One Ocean ; Sociétés et cultures en transition*). Les cibles géographiques et un nombre restreint de partenariats stratégiques avec des universités de pays en développement (Bénin) ou des universités de même envergure sont également identifiés (UNAM au Mexique, université de Laval au Québec, *University of Sydney*, NTU à Singapour, *Indiana University* aux USA). **Cependant, il est difficile de comprendre comment s'articulent concrètement les partenariats stratégiques à l'international et les axes thématiques reflétant les principales forces de recherche.** Le campus Sorbonne Université Abu Dhabi, pour sa part, donne à SU une présence académique unique dans la péninsule arabique, mais il est également difficile de saisir à quels axes de la stratégie internationale de SU ce campus contribue.

Le volet européen est particulièrement bien développé, notamment à travers l'alliance européenne 4EU+. Sorbonne Université a joué un rôle moteur dans sa construction, et en a assuré la direction dans sa première phase. L'alliance 4EU+ a financé 60 projets entre partenaires, qui ont impliqué les facultés, mais de manière inégale. SU est à l'origine de l'invitation de l'université Panthéon Assas à rejoindre l'alliance, renforçant ainsi la pluridisciplinarité avec des éléments disciplinaires manquants. Par ailleurs, SU est membre de trois KICs²⁵, de la LERU et de l'EUA et s'astreint à avoir une présence à Bruxelles afin d'y suivre les avancées européennes en matière de politique de recherche et de formation. Ces activités ainsi que des partenariats en Moldavie et en Ukraine témoignent de l'engagement fort de l'université en Europe.

²⁰ Bretagne, Occitanie, Provence Alpes Côte d'Azur.

²¹ Assistance publique hôpitaux de Paris.

²² Université Paris Cité.

²³ Par exemple : *Sorbonne University for a New Deal – Sound* (RAE, p. 11)

²⁴ Agir au service des intérêts de sa communauté académique et étudiante ; Promouvoir les valeurs humanistes ; Conduire une action de rayonnement et d'influence (RAE, p. 11).

²⁵ *Keeping infrastructure as code secure.*

La visite sur site et les rapports d'évaluation des 1^{er} et 2^e cycles de formation ont permis au comité d'identifier quatre points de vigilance en matière de politique à l'international : un nombre d'étudiants en mobilité trop faible ; une insuffisance de la communication interne au sujet des possibilités pour la mobilité des étudiants ou pour les activités d'enseignement et de recherche ; un déficit de stratégie de communication externe pour attirer les partenariats, les étudiants et les personnels étrangers ; un soutien administratif apporté à l'ouverture européenne et internationale trop peu développé²⁶. Les partenariats internationaux sont riches, en cours de structuration, comme en témoignent les 12 partenariats stratégiques récemment définis par l'université. Cependant le comité note que la hiérarchisation de ces initiatives n'est pas toujours claire.

Le comité recommande à SU de renforcer le pilotage des partenariats internationaux afin que soient mieux articulées des priorités de type géographique et des priorités de type thématique, et de mieux définir le rôle et la place des initiatives les plus avancées (4EU+, par exemple) face à la diversité des partenariats engagés.

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

4 / Une organisation interne et une gouvernance source de dysfonctionnements

L'organisation de la gouvernance de SU est précisément décrite dans le RAE : modalités, procédures et circuits de décisions et de délibérations. La situation actuelle est le résultat d'évolutions au cours de la période évaluée, notamment consécutives à la fusion, qui s'articulent à trois niveaux : l'inter-facultaire ; le facultaire ; les UFR, départements, écoles et instituts internes. Le principe d'une attribution de compétences aux facultés est rappelé dans les statuts de l'université (articles 24 et 25). Il se traduit tout particulièrement dans la contribution au projet d'établissement de l'université qui se manifeste, entre autres, par la préparation et la mise en œuvre d'une convention d'objectifs et de moyens²⁷. L'articulation des deux premiers niveaux politiques de gouvernance (présidentiel et décanal) est source de complications importantes, car les vice-présidents d'une part, et les doyens des facultés d'autre part, sont chacun légitimés par deux élections différentes (CA et conseils de facultés). **Le comité constate que, dans les faits, la présidence et les décanats ne s'alignent pas sur la base d'une convention d'objectifs et de moyens qui permette de gouverner l'établissement de manière fluide et selon des axes stratégiques partagés.**

Ce hiatus est également perceptible dans l'organisation administrative. Beaucoup d'attention a été portée à cette organisation lors de la fusion. Pourtant sa traduction à la fois hiérarchique et fonctionnelle est clairement perfectible. La direction générale des services a principalement été configurée pour soutenir les services centraux, mais elle entretient finalement des liens fonctionnels trop limités avec les services administratifs déployés dans les facultés. La structuration des services centraux en une multitude de directions disperse l'action menée au niveau central, cette dernière se superposant par ailleurs avec celle que conduisent les services présents dans les facultés. **L'articulation hiérarchique et fonctionnelle entre la DGS, les directeurs des services inter-facultaires et leurs homologues en faculté doit donc être repensée avec l'objectif de parvenir à un organigramme mieux adapté au cadre de subsidiarité et aux responsabilités hiérarchiques qui incombent à la direction générale des services au sein de l'établissement.**

²⁶ À noter cependant que l'université s'emploie à corriger ce problème depuis 2022 (la direction des affaires européennes et internationales est passée de 1 personne en 2022 à 12 personnes en 2024).

²⁷ Ces compétences résultent d'une délégation de signature prévue par les statuts et portent notamment sur l'exécution du budget de la faculté, sur l'affectation des personnels Biatss et l'autorité sur les personnels qui relèvent de la faculté ; la préparation et la mise en œuvre de la COM ; compétences aussi relatives à la nomination de jurys d'examen. Article 24 : « Dans le cadre des délégations qui lui sont consenties, elle ou il affecte dans les différents services de la faculté les personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et de service social et de santé, et a autorité sur les personnels qui relèvent de la faculté ».

Or, le précédent rapport d'évaluation du Hcéres faisait état, en point de vigilance, de « l'articulation peu lisible entre les trois niveaux (central, faculté, UFR, voire département), pouvant conduire à des blocages et à des problèmes d'efficacité »²⁸. **Le comité constate que l'établissement n'est pas parvenu à créer les conditions d'un dialogue institutionnel apaisé, ce qui lui aurait sans doute permis de surmonter les tensions qui l'ont empêché de répondre à cette recommandation. Le comité rappelle que l'adhésion de toutes les parties prenantes à un projet commun est nécessaire pour que des actions correctives soient déployées avec succès. C'est à cette condition que le régime facultaire constitutif des statuts n'entravera pas un pilotage central efficace.** La présente structuration en miroir de la gouvernance en trois niveaux ne permet toujours pas ni une expression fiable de la démocratie ni une qualité des décisions et leur application fidèle ni une efficacité de l'administration. En matière administrative, l'université n'est actuellement même pas assurée de bien connaître les doublons et d'identifier les carences.

Le comité recommande fortement à l'établissement de renouveler en profondeur le cadre politique qui prévaut aux discussions internes, de retravailler, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, l'organisation de la gouvernance et de l'administration et de revoir le schéma général de subsidiarité et de hiérarchie. Selon le comité, il est urgent de sortir de l'impasse liée aux interprétations divergentes des statuts et de trouver une solution politique pour rendre plus efficace l'ensemble de la chaîne administrative et clarifier les interactions entre les équipes administratives et les équipes de gouvernance de façon à éviter les situations de blocage pénalisantes pour la mise en œuvre des politiques de SU.

Des documents permettent un travail partagé, notamment les conventions d'objectifs et de moyens — COM (une par faculté), qui formalisent « l'insertion des facultés dans les orientations stratégiques de SU », une fois que celles-ci ont été validées par le CA. Chaque COM est présentée en deux parties : les objectifs prioritaires de la faculté dans le cadre des orientations stratégiques de SU (liste de projets) ; les éléments chiffrés en termes de moyens pour chacun des projets. Ce sont des outils importants pour renforcer le dialogue entre les facultés et la présidence, mais leur suivi n'est pas assuré avec rigueur : l'ajustement entre les actions et les budgets, notamment, a soulevé des difficultés. Le comité s'étonne que les conventions datent de 2022 et ne comportent ni avenants ni mises à jour régulières. **Il recommande à SU de mettre en place des actualisations régulières de ces COM et d'en faire la clé de voûte de son dialogue de gestion.**

Confortant son souhait de faire rayonner l'identité et la marque « Sorbonne Université », SU a su mettre en œuvre des supports et des moyens de communication adaptés à cette ambition. Les actions de communications internes et externes sont très dynamiques, voire foisonnantes. Une direction de la communication rassemblée et étoffée (22 collaborateurs) met en œuvre une stratégie qui a été formalisée en 2019²⁹. Le dimensionnement de cette fonction et son financement (300 k€ par an complété par 300 k€ du budget spécifique IdEx)³⁰ paraissent donc cohérents pour soutenir l'ambition affichée. Il est désormais nécessaire pour l'université de mettre en cohérence les actions de communication à tous les échelons de son organisation interne pour que celles-ci soient efficaces. **Le comité recommande à l'université de formaliser ses orientations en matière de communication dans un plan de communication global, selon une approche partagée avec les composantes. Il recommande également de mettre en synergie les équipes et les moyens internes pour rendre efficace la mise en œuvre de la stratégie à tous les échelons.**

La précédente évaluation du Hcéres faisait état d'un SI incomplet, peu interopérable, voire obsolète pour certains applicatifs. Depuis, l'université s'est dotée d'un schéma directeur du numérique et des SI (2019-2025), financé à hauteur de 25 M€, et couvrant une quarantaine d'actions prioritaires et 123 projets. Ce schéma directeur est en fin de déploiement, 75 % des actions ont été réalisées³¹. L'université est donc bien engagée dans une accélération de la transformation de ses outils SI et environnements numériques. Certaines grandes briques applicatives de gestion, notamment liées aux ressources humaines et issues des deux établissements

²⁸ Rapport d'évaluation de SU par le Hcéres en 2019, p. 35.

²⁹ Visite sur site.

³⁰ *Idem.*

³¹ *Ibid.*

avant la fusion, ont été unifiées. Le SIRH unique, complexe à déployer pour sa partie paie, sera opérationnel en juin 2025. Les annuaires ont également été fusionnés, de même qu'un guichet unique existe pour les demandes d'intervention des utilisateurs.

La fonction SI est décentralisée avec des moyens de proximité et des directions centrales qui pilotent les secteurs stratégiques et transversaux de chaque fonction. La DSI transversale est forte en nombre et compétente pour le déploiement du schéma directeur : elle compte 66 ETP, mais le comité note que 10 emplois étaient non pourvus aux dates de sa visite, ce qui est un point de faiblesse, que l'université attribue au manque d'attractivité des rémunérations et aux types de contrats proposés. Les services SI des facultés sont encore marqués par l'héritage des structurations préalables à la fusion : ils sont inégaux en nombre et en compétences (Santé : 5 ETP, Lettres : 21 ETP, Sciences : 7 ETP) et ne sont pas hiérarchiquement dépendants de la DSI centrale.

La mise en œuvre d'un suivi stratégique et d'outils de pilotage se heurte, encore aujourd'hui, à l'hétérogénéité des systèmes d'information. En effet, le déploiement des nouveaux applicatifs unifiés et la stratégie associée relèvent de la DSI centrale, mais les difficultés d'usage sur le terrain sont mesurées par les DSI des facultés. Les transferts de charges ou de responsabilités du central vers les services des facultés affectent l'équilibre des différents services sans révision des moyens RH associés, ce qui constitue une anomalie importante du pilotage.

Le comité recommande à SU de placer au rang des priorités l'homogénéisation des systèmes d'information de l'université et la coordination de ses acteurs afin que le suivi des objectifs opérationnels soit effectif aux différents niveaux de son organisation (central, facultaire, composantes). Pour cela, le comité recommande à l'université de mener à son terme la démarche de réseau métier dans le domaine des SI : consolider et fiabiliser les méthodes de travail ; revoir l'organisation générale des services SI, son équilibre et son efficacité ; assurer la cohérence des moyens et des compétences des différents services, aux différents niveaux de l'organisation. Enfin, le comité recommande à l'université de soumettre rapidement la politique de sécurité des systèmes d'information à son conseil d'administration.

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

5 / Une politique de la qualité encore très insuffisamment diffusée

L'un des points faibles repéré lors de la précédente évaluation³² était « l'absence de politique de la qualité en dehors des indicateurs quantitatifs du ministère ». La recommandation de « mettre en place une politique de la qualité pour permettre un meilleur pilotage des objectifs stratégiques de l'établissement, de la qualité des missions académiques et des processus administratifs de gouvernance et de gestion » lui était associée. Le plan d'action de la gouvernance 2022-2023 de SU en fait un des chapitres de son deuxième item (« développer une culture d'amélioration continue »). La mise en place de cette préconisation est autoévaluée par l'établissement comme correspondant à des « actions mises en place et un résultat satisfaisant ».

Le comité relève que SU s'est emparée de ce chantier en créant une direction de la qualité et du contrôle interne placée directement sous l'autorité de la direction générale des services. Celle-ci a travaillé à la construction d'une cartographie des risques qui porte sur les trois facultés. La cotation permet de constater que les familles de risques « critiques » et « importants » sont largement plus représentées que celle des risques qualifiés de « moindres », et que ces risques critiques portent très largement sur les fonctions financières et de pilotage. Si leur identification est réalisée, ni les documents fournis, ni la visite sur site n'ont permis au comité de

³² Rapport d'évaluation de Sorbonne Université 2017-2018, pages 35 et 36.

constater leur prise en compte, par le biais d'attentions particulières ou d'actions mises en œuvre pour les écarter, par exemple³³.

En 2021, un groupe de travail, OMASU (optimisation des missions et des activités à Sorbonne Université) a permis d'identifier des chantiers administratifs importants pour le bon fonctionnement de l'université (huit ont été entamés en 2021). La direction de la qualité et du contrôle interne a produit un document de référence (guide pour le déploiement d'une démarche de la qualité et du contrôle interne à SU) destiné à irriguer l'établissement de bonnes pratiques, et à proposer un accompagnement des services pour la mise en place de démarches vertueuses et d'outils. Le comité a effectivement disposé des maquettes destinées aux entités pour leur permettre de construire ce type de dispositif. Pourtant, les résultats ne sont pas encore significatifs. Par ailleurs, l'intitulé de la direction de la qualité et du contrôle interne ne correspond pas aux activités qu'elle mène, qui relèvent du conseil en organisation et en conduite du changement. Dans ce domaine, elle est parvenue à des résultats tangibles, comme la structuration de la direction générale des services, qui comprend désormais quatre DGSA autour de la DGS. Cependant, la direction n'a pas encore assez de poids institutionnel pour instiller une culture de la qualité dans les autres entités (directions, facultés, services).

Les documents fournis par l'université, pour la plupart datant de 2021 ou 2022, ne permettent pas de s'assurer de la prise en compte de procédures de la qualité ou d'amélioration continue et de leur diffusion à tous les niveaux de l'établissement. Des domaines doivent faire l'objet d'une grande attention : les principales fonctions supports, mais également la vie étudiante, la gestion financière de l'IdEx, les modalités d'enseignements, ou la gestion de la recherche. Le comité considère que ces domaines d'activité doivent faire l'objet d'une vigilance d'autant plus importante qu'ils sont partagés entre les différents niveaux de pilotage (central, facultaire, UFR et écoles ou instituts internes), ce qui implique que des doublons ou à l'inverse des champs mal couverts puissent exister.

Le comité recommande à SU de faire évoluer le positionnement de la direction de la qualité et du contrôle interne pour mieux articuler la démarche d'amélioration continue avec le contrôle interne et mettre la direction au service de l'accompagnement des processus de transformation de l'établissement.

De plus, le comité recommande à SU de mener à son terme le travail engagé en matière de démarche d'amélioration continue : diffuser plus largement les fiches de procédures rédigées ; partager les cartographies des risques et créer les outils de pilotage nécessaires. Le comité recommande de trouver l'équilibre entre une démarche qualité trop chronophage et sans effets tangibles immédiats et des approches par l'amélioration continue considérées comme des sources de progrès. Le comité recommande enfin d'introduire ces démarches d'amélioration continue dans les procédures, tant administratives que pédagogiques, dans les domaines de la recherche comme de la vie étudiante. Cette culture doit être portée par la présidence et partagée avec l'ensemble de la communauté universitaire. C'est un préalable à la prise en charge d'autres sujets susceptibles de s'inscrire dans l'acte 2 de l'autonomie.

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

6 / De larges marges de progrès en matière budgétaire et financière

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres faisait le constat d'une convergence embryonnaire des processus de gestion et attirait l'attention sur le pilotage budgétaire global de l'université, notamment en ce

³³ Certaines démarches, imposées ou recommandées par les textes de loi, sont mises en place : le contrôle interne, imposé par la GBCP³³ ; HRS4R dans le domaine de la recherche³³ ; qualification QUALIOP³³ pour le domaine de la formation.

qui concerne la capacité à déployer des moyens et à articuler la subvention d'État et les ressources propres de l'établissement.

Au cours de la période de référence, des avancées ont été réalisées : amélioration des processus de gestion ; attention accrue à la gestion financière et budgétaire. L'établissement s'est saisi de l'enjeu : il a décliné des objectifs opérationnels en regard de sa stratégie et s'est doté de certains moyens de pilotage. Le suivi des objectifs fait l'objet d'une attention plus poussée, mais le comité note que ces informations sont éparpillées dans plusieurs documents de nature différente. Depuis 2022, le RAPET permet de suivre des indicateurs par mission de l'université, par axe et par objectif. Ces rapports sont complétés par des bilans bisannuels non exhaustifs et contenant des informations plus qualitatives. Au niveau facultaire et avec le travail de la direction de l'aide au pilotage, la mise en place de tableaux de gestion en dépenses et recettes ajoute un outil de suivi. Enfin, le bilan particulier des actions financées par le PIA a fait l'objet d'un travail spécifique.

Le comité considère que l'organisation administrative en matière de suivi financier n'est pas encore complètement rationalisée, les prévisions ne sont pas réalisées, les procédures ne sont pas harmonisées et la taille modeste des services de support ne permet pas toujours une prise en charge robuste des dossiers³⁴. Le comité recommande à SU de rationaliser les procédures pour permettre un suivi financier efficace et susceptible d'aider à la prise de décision en matière de trajectoire budgétaire.

L'université gère un budget de près de 800 M€, dont 550 M€ de masse salariale. Le RAE explicite la stratégie de SU en matière budgétaire : il prévoit quatre enveloppes, l'une transversale et les trois autres facultaires, une mutualisation possible entre ces quatre entités et du rééquilibrage, le tout s'inscrivant dans le processus de dialogue de gestion prévu dans les COM (voir *infra*). Une lettre de cadrage³⁵ par faculté fait le point sur les recettes, les dépenses courantes, dont les dépenses de personnels, l'investissement, et précise qu'elles seront appréciées à partir de l'exécution budgétaire des années précédentes.

Les documents budgétaires et financiers font référence aux axes du projet d'établissement de manière claire et le compte financier s'adosse à chaque mission de SU³⁶. Le résultat net comptable de SU est positif depuis 2018, mais l'année 2023 aurait pu connaître une situation moins confortable si quelques événements n'étaient pas survenus fort opportunément (subventions du MESR payées d'avance, vente d'un patrimoine immobilier), qui peuvent ne pas se reproduire à l'avenir. En 2022, les taux d'exécution du budget (y compris SAIC) en recettes sont en moyenne de 94 %, allant de 67 % pour les recettes fléchées à 99 % pour les recettes globalisées du budget principal. En dépenses, le taux moyen est de 81 % (y compris le SAIC), avec 95 % pour les dépenses de personnels (hors SAIC). **Le comité considère que SU doit montrer davantage de rigueur dans l'exécution de son budget et l'appuyer sur une organisation plus robuste (procédures, circuits, calendriers, personnes ressources).**

La situation financière de l'établissement est saine. Les indicateurs financiers du MESR³⁷ sont positifs, même si en 2022, quelques seuils d'alerte ont été atteints³⁸. Toutefois, l'université regrette l'existence de certaines situations complexes et déstabilisantes dans le mode d'attribution des subventions pour charge de service public : les notifications sont tardives, des ajustements techniques, souvent nécessaires, masquent la réalité des évolutions de même que les reports d'une année sur l'autre.

³⁴ Les composantes, qui sont au plus près du service fait et des commandes, ne disposent pas d'une autonomie de gestion. De plus, les agents administratifs en composantes sont sous l'autorité du doyen et non sous celle de la DGS ou de la DGSA correspondante, ce qui peut créer des dysfonctionnements importants.

³⁵ Annexe 4-lettres de cadrage budgétaire.

³⁶ À titre d'illustration, p. 7 du COFI 2022, équilibre prévu entre les moyens alloués aux quatre axes de ce projet.

³⁷ https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB_Financier-10_4/ et rapport de gestion et compte financier p. 82.

³⁸ Notamment, ratio entre les charges décaissables et les produits encaissables ; évolution du taux de financement des investissements ; ratio entre les charges de personnels et les produits encaissables.

Les ressources propres de SU figurent dans les COM, avec une liste des sources de financement. L'université a prévu de mettre en place une cellule chargée de fédérer les expertises des facultés pour la recherche de ressources propres. **Le comité recommande à SU de renforcer ses actions en la matière, en incitant davantage les facultés et les UFR à s'emparer du sujet et en leur donnant les moyens et les outils pour le faire.**

Le ratio entre la masse salariale et les charges décaissables est élevé, mais grâce à de nombreuses mesures prises en matière de RH (voir *infra*), SU a su contenir sa masse salariale. Cependant, le comité n'a pas eu connaissance des outils utilisés pour suivre et prévoir l'évolution de cette masse salariale. Le succès des appels à projets entraîne notamment des recrutements, en principe non permanents, qu'il convient d'analyser pour apprécier les équilibres entre les emplois permanents et temporaires.

L'université dispose de quelques schémas directeurs (schéma directeur du numérique, plan d'action de développement durable, plan pluriannuel de stratégie immobilière, plan pluriannuel d'investissement, schéma directeur de sécurité et d'accessibilité), mais ni le RAE, ni les entretiens n'ont permis de disposer d'informations précises au sujet de l'existence de documents prospectifs, ou d'outils de projection. **Au moment de la visite du comité, ni les COM, ni les lettres d'orientation budgétaire ne font état de prévisions et hypothèses prospectives au-delà d'un an, que ce soit au niveau des facultés ou des services centraux.** L'université en connaît pourtant l'importance et met en place une organisation et une méthodologie qui lui permettront de les construire. Plusieurs directions seront concernées : la direction de l'aide au pilotage, celle de la qualité et du contrôle interne, celle des projets et outils RH. La perspective d'arriver à créer un système d'information décisionnel (SID) est bien dessinée.

Le comité considère qu'il est urgent que SU se dote d'un SID permettant à la présidence de disposer de tableaux de bord de gestion et de pilotage qui éclairent la vision à moyen terme du modèle économique de l'université.

Une rationalisation nécessaire du portage administratif et financier de l'IdEx

L'attribution de l'IdEx a été rendue possible, en particulier, par la fusion des deux universités. C'est Alliance Sorbonne Université (cf. *supra*) qui est destinataire des subventions et c'est l'université qui a en charge leur gestion. SU a reçu une dotation non consommable de 864 142 665 €, qui produit un intérêt annuel de 29,5 M€³⁹. D'autres subventions⁴⁰ ont été allouées, pour un total de 38 M€ annuels pour neuf ans et, en 2022, le PIA 4 a permis de recevoir 30,8 M€ pour une période de 10 ans.

La visite sur site a permis de comprendre que la gestion des crédits de l'IdEx est peu performante et amplement perfectible (en matière d'attribution des crédits aux entités, aux enseignants et enseignants-chercheurs, aux UFR/UMR, de suivi et d'élaboration de comptes rendus, notamment). Les responsabilités sont partagées entre différentes strates, y compris quand celles-ci n'ont pas de pouvoir de gestion, et les gestionnaires financiers ne sont pas suffisamment associés au suivi des crédits.

En termes financiers, des recalculs doivent être faits pour prendre en compte les dépenses pluriannuelles (par exemple, les contrats doctoraux), qui montrent un taux d'exécution insuffisamment élevé (moins de 75 % au global), l'axe 1 du projet (« agir dans un monde global ») étant le moins contributeur⁴¹. **SU n'a pas su encore mettre en place une structuration des crédits qui lui permette d'être assurée de la robustesse des procédures, de la responsabilité des acteurs, de la fiabilité des dépenses et des recettes.**

Le comité recommande à l'université de rendre davantage transparente et robuste la gestion de l'IdEx. Pour ce faire, il conviendrait de mandater la cellule affectée à cette gestion, récemment réorganisée, pour réaliser une reddition régulière de comptes aux instances concernées au sein de l'université. De plus, pour

³⁹ Dont 2,4 M€ à reverser à la Fondation des sciences mathématiques et à l'Institut Pierre Simon Laplace pour leur Labex.

⁴⁰ OPEN SU pour l'appels Idées ; REAL@SU pour l'appel SFRI ; Sound ; source : rapport de gestion et compte financier 2022, p. 10.

⁴¹ Rapport de gestion, p. 38.

rationaliser, maîtriser et rendre compte du pilotage des projets d'avenir, SU gagnera à imposer aux bénéficiaires de se conformer aux consignes données.

Un dialogue de gestion à améliorer

Le dialogue budgétaire annuel, prévu dans les COM, s'organise chaque année entre la présidence et les équipes décanales⁴². Après la phase de discussion entre composantes internes aux facultés, le dialogue avec le niveau facultaire se fait désormais par mission (recherche, formation, support/services). Ce dialogue est également récurrent avec les directions centrales et les services transversaux. La matrice est réalisée au niveau central de façon à permettre son déversement automatique dans le logiciel comptable. L'annexe financière des COM est très précise et couvre tous les champs de responsabilité de la faculté, les objectifs qu'elle s'est fixés, l'insertion dans les axes du projet d'établissement et les délais estimés pour leur atteinte. Il est toutefois regrettable que le comité n'ait pas disposé d'une version actualisée de l'annexe, la plus récente portant sur l'année 2019. Le comité n'a pas non plus disposé de documents synthétiques au sujet des évolutions des grands axes du budget.

Pour un dialogue de gestion plus fécond, le comité recommande à SU d'actualiser régulièrement les annexes financières des COM et d'établir des indicateurs pertinents et un suivi efficace. Pour ce faire, le comité recommande à SU de s'appuyer sur des outils de gestion prévisionnelle solides.

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

7 / Un déficit d'attractivité et de fidélisation des compétences, et une politique RH à structurer à l'échelle de l'université

Depuis 2018, la politique RH menée par SU lui a permis de répondre aux recommandations du précédent rapport du Hcéres, en menant un processus de dialogue social, avant, pendant et après la fusion, de façon à permettre la convergence initiale des règles de gestion pour les personnels titulaires et les contractuels, en s'appuyant sur une concertation en groupes de travail. SU achèvera en 2024 le déploiement de son système d'information RH unique, qui intégrera le processus de paie.

La Cour des comptes avait souligné dans son rapport de 2019⁴³ que le régime d'intéressement individuel et collectif (toujours en vigueur au sein de SU) pour les différentes catégories de personnels devrait être revu et mis en conformité avec la réglementation. Le comité constate que SU poursuit ses travaux dans ce domaine, l'année 2023 ayant été marquée par la révision du régime de primes Rifseep⁴⁴ des personnels Biatss. **Au moment de la visite du comité, l'université se trouve néanmoins dans une situation de déficit d'attractivité des emplois proposés au recrutement : de nombreux postes s'avèrent non pourvus, à plusieurs niveaux de l'université, dans les services centraux comme dans les facultés. Le comité recommande à SU de poursuivre et de renforcer encore ces actions de clarification et de valorisation des rémunérations.**

L'organisation de la fonction RH a évolué depuis la création de SU : des directions RH ont été maintenues dans chaque faculté, l'encadrement supérieur auprès de la DGS a fortement évolué depuis 2023 grâce à la création d'un poste de DGSA couvrant la fonction RH et les principales autres fonctions en soutien aux activités. Les directions RH des facultés assurent des fonctions opérationnelles de gestion de proximité, y compris en matière de recrutement et de gestion courante des personnels. La DGSA supervise plusieurs directions à vocation RH transversales : direction des projets et des outils RH, direction du développement des

⁴² COMs, p. 1.

⁴³ Rapport de la Cour des Comptes UPMC 2019 — pp. 69-71.

⁴⁴ Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

compétences, direction du statut des instances et du dialogue social. Elle assure auprès de la DGS et de la présidence le pilotage des activités transversales RH : schéma pluriannuel de gestion RH, révision des effectifs, politique salariale, formation, pilotage de la masse salariale dans le cadre du dialogue de gestion avec les facultés, par l'utilisation d'un outil unique Sirea (système d'information de révision des effectifs annuels).

SU s'appuie sur la forte dynamique du réseau métier des RH installé depuis la fusion, qui constitue un espace de dialogue, de travail partagé et de coordination opérationnelle entre les DRH des facultés, les directions RH transversales et la DGSA. **Le comité observe toutefois que cette organisation demeure perfectible pour garantir un pilotage efficace de la fonction RH, depuis le niveau central jusqu'au niveau du personnel en proximité (facultés et composantes). Il constate à ce sujet de fortes disparités de moyens de gestion au sein des DRH facultaires (48 ETP⁴⁵ en sciences, 40 ETP en lettres, 13 ETP en santé)⁴⁶.**

Les campagnes d'emplois sont « de plus en plus réduites », car des gels de postes sont opérés chaque année pour préserver l'équilibre de la masse salariale, notamment au détriment des emplois d'EC. SU manifeste une exigence particulière, eu égard aux contraintes d'évolution structurelle des dépenses salariales, pour conserver un équilibre lui permettant de mener une politique de repyramidage, de renforcement, d'attraction et de fidélisation des compétences. À cet égard, le comité salue la conception par l'université, dans le cadre du COMP validé par le ministère, d'une stratégie Gpeec pour anticiper la transition démographique à venir, liée aux départs en retraite d'enseignants-chercheurs (150 à 180 départs estimés d'ici 10 ans), ce qui lui a permis d'obtenir le financement de 18 emplois de MCF anticipés dans ce cadre.

Le comité a également noté l'existence de « fonds d'intervention facultaires » et de « fonds d'intervention universitaire » en matière de RH pour soutenir certains axes du projet d'établissement, ces fonds étant alimentés par prélèvement d'une part de la masse salariale libérée par les facultés lors de révisions annuelles d'effectifs (6 %). **Le comité recommande à SU de clarifier l'articulation, la portée, les objectifs de ces différents fonds, et de préciser les résultats obtenus par leur mobilisation.**

Au cours de la période de référence, SU a mené une politique active en matière d'égalité entre femmes et hommes et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) : création d'une mission « égalité » placée auprès de la présidence et d'un réseau de référents « égalité » dans les composantes, d'une cellule externalisée « VSS », et mise en place d'une politique de primes équilibrée des enseignantes. SU conduit également différentes actions cohérentes et dynamiques en matière d'accompagnement des parcours et de conseil pour les carrières, de plan de formation de ses personnels en poste ou nouvellement recrutés⁴⁷.

SU a renforcé son approche du dialogue social, avec la mise en place d'un agenda social voté en 2022, comportant 43 mesures et étapes clés, planifiées avec les syndicats et les représentants de personnels. Des rencontres bilatérales sont organisées entre la présidence et chacune des organisations syndicales trois fois par an, ce qui démontre l'existence d'un dialogue social actif et régulier, au-delà des instances réglementaires prévues par la loi (CSAE, F3SCT).

En matière de QVT (qualité de vie au travail), SU s'est dotée d'une direction de la protection sociale (sept ETP), qui se consacre pleinement au développement et au maintien de la qualité de vie au travail. Des plans d'action en matière sociale ou de déploiement du télétravail ont été votés et mis en œuvre (1 000 postes de télétravail en 2020-2021). **Toutefois, le comité relève que la politique de QVT doit encore faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'université, étant donné que de lourdes situations de tensions sont encore perçues et exprimées à différents niveaux** : des cadres de compétences qui se superposent entre niveaux administratifs, ce qui entraîne des retards ou des lourdeurs de gestion ; des postes non pourvus ; des retards de

⁴⁵ Équivalent temps plein.

⁴⁶ Visite sur site.

⁴⁷ Idem.

paiements ; l'existence de situations de conflits de loyauté au sein des services de facultés vis-à-vis des services centraux⁴⁸.

Le comité recommande à SU d'approfondir la stratégie innovante engagée en matière de Gpeec dans le cadre du COMP, au sujet de la valorisation des carrières et des compétences (outils de fidélisation, valorisation et accompagnement au long des carrières, rémunérations), et de se doter rapidement d'une véritable cartographie dynamique des emplois par secteur d'activités pour tous les niveaux de son organisation, en s'appuyant sur le déploiement du nouveau SIRH.

Le comité recommande également à l'établissement de poursuivre l'action récemment engagée lors de l'arrivée de la nouvelle DGS en 2023, et avec le réseau métier RH, pour rendre plus cohérents et efficaces son organisation générale en la matière ainsi que les processus associés : définition des compétences des entités internes et des services ; clarification des liens hiérarchiques et fonctionnels, ainsi que des circuits de prise de décision, entre la DGSA, les directions transversales spécialisées et les directions des facultés.

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

8 / Une fonction immobilière à consolider pour analyser la pertinence de la dévolution du patrimoine

Sur le plan immobilier, Sorbonne Université présente des caractéristiques singulières, sources de complexité au sein du paysage universitaire : elle est implantée dans quatre régions (l'Île-de-France, la Bretagne, l'Occitanie et PACA⁴⁹) ; le CNRS, partenaire principal de ses unités mixtes de recherche, est peu impliqué dans l'hébergement des unités étant donné qu'il héberge seulement l'Institut d'astrophysique de Paris (IAP) et une partie des unités de la station biologique de Roscoff ; le bâtiment historique de la Sorbonne a été affecté au Rectorat ; le site de Jussieu est issu d'une opération majeure et coûteuse de désamiantage.

L'université dispose aujourd'hui d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) adopté et validé en 2020⁵⁰, pour un parc immobilier important : 72 bâtiments référencés pour 550 000 m² de surface tous sites confondus. L'organisation des services immobiliers a été renforcée depuis la fusion : en matière de pilotage des données patrimoniales, l'université affiche désormais un niveau de complétude des données du référentiel technique ministériel (OAD⁵¹/RT ESR⁵²) supérieur aux seuils nationaux préconisés (SU était classée 122^e en 2019, et 37^e en 2022). En confortant ainsi ses capacités de maîtrise et de pilotage du patrimoine, SU réunit progressivement certains prérequis techniques pour candidater à la dévolution de son patrimoine et en devenir pleinement propriétaire, intention qu'elle affirme dès à présent (*cf. infra*).

En matière de programmation immobilière, SU a voté en 2019 un programme d'investissements immobiliers (PII) ambitieux de 80 opérations, dont certaines s'appuient sur le CPER⁵³ 2015-2020 doté de 36 M€⁵⁴. Le CPER 2022-2027 couvre six opérations pour un montant de 90 M€, dont un tiers est financé en fonds propres par SU. De nombreuses opérations sont engagées et programmées, ainsi que de nouvelles réponses aux appels à projets nationaux liées à la transition énergétique et environnementale (France Relance, plan de résilience n° 2). Dans ce domaine, SU affiche de fortes ambitions, conformément à son plan d'action de

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ Provence Alpes Côte d'Azur.

⁵⁰ SU a ainsi suivi une des recommandations du précédent rapport Hcéres.

⁵¹ Outil d'aide au diagnostic.

⁵² Référentiel technique enseignement supérieur et recherche.

⁵³ Contrat de plan État-Région.

⁵⁴ *Idem.*

développement durable⁵⁵. L'université a proposé 22 opérations pour un montant de 131 M€ dans le cadre de la planification de rénovation écologique des bâtiments de l'État. **De telles ambitions soulèvent la question de leur soutenabilité sur les plans financier et humain, et de leur cohérence avec le SPSI⁵⁶ précédemment adopté. Le comité recommande à l'établissement de mesurer le degré d'avancement du SPSI au terme de son exécution (2025) et de veiller à la cohérence de la stratégie immobilière avec les objectifs de SU en matière de développement durable.**

La gouvernance interne en matière immobilière a été adaptée de façon pragmatique au cours de la période de référence. Des comités de pilotage se réunissent quatre fois par an, ils associent les doyens des facultés et permettent de partager et de valider le plan d'investissement immobilier avec la vice-présidence en charge du domaine du patrimoine. Ils sont complétés par deux comités de direction par an avec la présidence. En parallèle, des comités techniques mensuels de suivi sont opérés entre la direction centrale du patrimoine et les directions facultaires. La structuration générale des services immobiliers obéit elle-même au modèle décentralisé : direction centrale d'une part ; services techniques immobiliers de proximité des facultés d'autre part.

Néanmoins, sur le plan opérationnel, le comité a pu observer les limites de ce modèle : disparités de dotation en personnel ou de périmètres de compétence selon les équipes au sein de chaque faculté ; difficultés de communication entre la direction centrale immobilière et les directions techniques facultaires en l'absence de lien hiérarchique direct entre ces services. Ces limites s'avèrent sources de blocages dans la mise en œuvre des travaux en phase opérationnelle⁵⁷. Le SPSI actuel n'aborde pas en détail le bon équilibre général des moyens humains, des compétences et de l'efficacité de la chaîne de gestion immobilière au niveau central et dans les facultés. **Le comité recommande à SU de réorganiser la gestion immobilière opérationnelle en interne (moyens, compétences de chaque service, liens hiérarchiques) dans la perspective de l'élaboration du prochain SPSI et/ou des études préalables au processus de dévolution.**

Pour ce qui concerne le projet de dévolution du patrimoine, conçu comme un levier et un attribut supplémentaire d'autonomie, le comité a pu observer qu'il n'est pas mentionné dans le document SPSI de 2020. **Au-delà de l'intention politique affirmée par l'équipe de direction actuelle, aucun document de faisabilité ou d'étude des possibilités n'a encore été produit à ce sujet.** Devenir propriétaire des bâtiments et des sites, dont l'université assume d'ores et déjà toutes les obligations et responsabilités du propriétaire, peut constituer un vecteur fort de développement institutionnel et de valorisation économique, a fortiori dans le territoire parisien. Le comité a relevé au cours des entretiens que les démarches de valorisation immobilière (locations, mises à disposition de locaux auprès de tiers, cessions) étaient encore éparses et peu efficaces, sachant qu'elles ne sont que partiellement pilotées au niveau central, les facultés disposant au quotidien de manière autonome des locaux qui leur sont affectés. En parallèle l'université a pu mener plus ponctuellement et opportunément quelques opérations de cession immobilière (par exemple, la vente de deux studios en 2022 et la cession d'un site en 2023)⁵⁸ ce qui a contribué à l'équilibre général des comptes d'opérations de l'établissement.

Compte tenu de la richesse intrinsèque que constitue le patrimoine immobilier affecté par l'État à l'université, **l'ambition d'une autonomie accrue par le processus de dévolution paraît tout à fait légitime. Dans cette perspective, il apparaît essentiel au comité que SU améliore son pilotage général et sa maîtrise des processus et des flux courants de valorisation immobilière, y compris au niveau facultaire (cf. supra). Il l'encourage à mener en parallèle les études préalables exhaustives et rigoureuses sur l'ensemble des aspects organisationnels et fonctionnels, afin de déterminer les forces, faiblesses, risques et chances de l'université pour conduire à son terme ce processus stratégique complexe.**

⁵⁵ Présentation du compte financier 2022 — Délibération du CA du 14/03/2023 — p. 5.

⁵⁶ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

⁵⁷ Visite sur site.

⁵⁸ Comptes financiers et bilans de gestion 2022 et 2023.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un regroupement en un même établissement des forces scientifiques des trois facultés issues des anciennes universités Paris-Sorbonne (Paris 4) et Pierre et Marie Curie (Paris 6), qui a permis à SU de se hisser au rang des meilleures universités intensives de recherche à l'échelle nationale et internationale.
- Des partenariats nationaux et internationaux dont l'excellence et la complémentarité contribuent à renforcer le rayonnement de SU.
- Des partenariats et des projets menés au sein d'ASU, qui contribuent à l'originalité scientifique et pédagogique de SU.
- Une stratégie de communication bien affirmée.
- Une politique activement engagée pour les personnels en matière d'égalité entre femmes et hommes, de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, d'accompagnement des parcours et de conseil en carrière.
- Une structuration du GHU avec l'AP-HP réalisée avec succès, grâce à la création d'une unité mixte de service et la mise en place d'une comitologie commune entre SU, la faculté de santé et l'Inserm.

b) Faiblesses

- Une absence d'analyse comparative pour mieux se situer par rapport à des établissements nationaux et internationaux aux caractéristiques proches.
- Une organisation interne et un type de gouvernance (élections à plusieurs niveaux dans les instances délibératives) qui entraînent une superposition de compétences administratives et de légitimités politiques entre le niveau central et le niveau facultaire, mettant à mal le partage et la mise en œuvre d'une stratégie d'établissement.
- Une définition insuffisante de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle à l'origine de dysfonctionnements entre le niveau central et le niveau facultaire qui fragilise l'efficacité de la chaîne administrative.
- Un suivi des objectifs stratégiques et des outils de pilotage insuffisants, fragilisés par l'hétérogénéité des systèmes d'information.
- Un déficit d'attractivité des emplois Biatss proposés au recrutement et de fidélisation des compétences.
- Une complexité organisationnelle des partenariats et des projets développés au sein d'ASU, qui freine le contrôle et le suivi des actions menées.
- Une gestion administrative et financière sous-optimale de l'IdEx.
- Une politique de la qualité insuffisamment généralisée et trop peu utilisée pour le pilotage de l'établissement.

c) Recommandations

- Renforcer le pilotage et le processus d'amélioration continue, et mettre en place les indicateurs qui permettront à SU de se situer, d'évaluer son positionnement et sa trajectoire pour mieux relever les défis liés à la taille et à l'organisation interne de l'établissement.
- Retravailler en concertation l'organisation de la gouvernance et de l'administration et revoir le schéma général de subsidiarité entre les différents niveaux existants, en étroite concertation avec les parties prenantes dont l'adhésion est nécessaire au succès de l'opération.
- Rendre opérationnelle la chaîne administrative pour l'ensemble des niveaux institutionnels internes et les principales fonctions support (RH, SI, patrimoine) afin de permettre la bonne mise en œuvre des politiques d'établissement.
- Homogénéiser les systèmes d'information et mener à son terme la démarche de réseaux métiers en matière de SI : consolider les méthodes de travail ; assurer la cohérence des moyens et des compétences des différents services, aux différents niveaux de l'organisation.
- Renforcer le service de gestion des crédits de l'IdEx et du PIA avec un volet stratégique, administratif et financier.
- Se doter d'une cartographie dynamique des emplois par secteur d'activités pour tous les niveaux de l'organisation universitaire, à la faveur du déploiement du nouveau SIRH.

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

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

1 / Un portage politique de la recherche efficace et une activité scientifique remarquable

Sorbonne Université héberge environ 150 unités de recherche⁵⁹ : le comité relève 117 unités de recherche évaluées par le Hcéres (100 UMR⁶⁰, 17 UR⁶¹), trois instituts hospitalo-universitaires (IHU), 156 plateformes, trois stations marines, trois observatoires des sciences de l'univers (OSU) et 16 unités d'appui à la recherche, recouvrant les trois principaux grands domaines de recherche que sont les sciences et technologies — ST (48 UR évaluées en vague D), les sciences du vivant et environnement — SVE (34 UR évaluées en vague D) et les sciences humaines et sociales — SHS (31 UR évaluées en vague D).

Ces UR accueillent 6 906 personnels, dont 1 607 chercheurs (C), 3 031 enseignants-chercheurs (EC) permanents et 2 268 personnels d'appui à la recherche, tous opérateurs confondus, dont 37 % sont des salariés de SU. Les ONR (2 654 personnels titulaires), en particulier le CNRS⁶² (2 067 personnels titulaires), sont des contributeurs très importants aux effectifs des unités⁶³. La répartition des personnels est inégale en fonction des domaines, avec une plus forte concentration en ST (3 319, dont 42 % d'EC, 28 % de C et 30 % de PAR⁶⁴), en SVE (2 528, dont 35 % d'EC, 22 % de C et 43 % de PAR) puis en SHS (1 059, dont 72 % d'EC, 13 % de C et 15 % de PAR). Le comité relève une faible présence de chercheurs dans le domaine des SHS.

Le comité souligne l'exceptionnelle force des activités de la recherche de l'établissement et de ses partenaires, plaçant SU au rang d'université pluridisciplinaire de recherche intensive, au rayonnement international avéré. 22 secteurs de recherche se distinguent au niveau mondial, avec une répartition qui signale en particulier les secteurs en ST (18)⁶⁵ et en SVE (4)⁶⁶. 16 secteurs de SHS bénéficient d'une reconnaissance internationale⁶⁷. Ces résultats remarquables se mesurent également au niveau des chercheurs, avec une concentration exceptionnelle de lauréats aux appels de l'ERC⁶⁸, de membres de l'IUF et de médaillés au niveau national et international⁶⁹.

⁵⁹ Le comité relève que le nombre d'unités de recherche varie suivant les documents : DAE, p. 9 et p. 30 il est indiqué : 156 UR (dont 109 UMR et 43 unités propres), Dans le RAE p. 32, il est indiqué 140 UR dont 94 UMR, sur le site de l'établissement ce sont 135 UR reportés et 133 sur la plaquette. Le comité reprend ici les chiffres reportés dans la synthèse recherche produite par le Hcéres et transmise au comité.

⁶⁰ Unité mixte de recherche.

⁶¹ Unité de recherche.

⁶² Centre national de la recherche scientifique.

⁶³ Synthèse de l'évaluation de la recherche par le Hcéres.

⁶⁴ Personnels d'appui à la recherche.

⁶⁵ Mathématiques, physique, cosmologie, océanographie, par exemple.

⁶⁶ Biologie des écosystèmes et des organismes marins, oncologie, biologie du développement et neurobiologie.

⁶⁷ Parmi lesquels : linguistique, littérature, , histoire de l'art.

⁶⁸ *European research council*.

⁶⁹ Annexe 38 du RAE.

Comme précisé ci-dessus (domaine 1, référence 2), le projet d'établissement 2019-2023 de SU repose sur quatre grands objectifs stratégiques⁷⁰. La stratégie scientifique est élaborée par la présidence de SU en co-construction avec les ONR⁷¹. **Le rôle de la Commission de la recherche (CR) de l'université a été consolidé et clarifié au cours de la période de référence.** Les élus de la CR analysent les projets de recherche qui remontent des facultés pour s'assurer qu'ils contribuent à la mise en œuvre des priorités globales de SU. En particulier, cette commission vote les budgets attribués à la recherche des facultés, ainsi que la politique des contrats doctoraux. Le comité relève des échanges très réguliers entre la VP « recherche », les vice-doyens « recherche » des facultés et les directeurs d'unités (DU)⁷². La CR effectue un suivi performant de l'adéquation entre les ambitions et les priorités de SU en matière de recherche. Le comité note également que SU collabore de manière fructueuse avec les autres universités intensives de recherche de la région Île-de-France, notamment en physique quantique ou dans le champ de la recherche sur le climat. L'interdisciplinarité est au cœur du projet stratégique scientifique de SU⁷³. Le comité relève que celle-ci prend une forme constructive et originale par la mise en place d'un collège doctoral transversal et une construction des projets au sein des Instituts et des Initiatives⁷⁴ portés par ASU.

Les initiatives et les instituts sont forces de proposition, notamment en ce qui concerne les AAP « compétences et métiers d'avenir »⁷⁵. Le comité note une forte sensibilité des porteurs de projets à l'importance du continuum entre recherche et formation, et ce dans le respect de la stratégie de l'établissement. **Le comité salue les choix judicieux des thématiques portées par les instituts et les initiatives. Il encourage l'établissement à les évaluer, les pérenniser par des mécanismes de financements sur ressources propres si les résultats sont à la hauteur des attentes, et à les doter le cas échéant d'une structure administrative pérenne.**

Bien que l'on puisse relever des actions marquantes⁷⁶ et la régularité des échanges entre le VP recherche et le vice-doyen en charge de ce domaine au sein de la faculté, **le comité recommande de poursuivre le dialogue avec la communauté de la faculté des Lettres, dont ses représentants élus, pour favoriser encore plus la prise en compte des besoins propres au domaine SHS, au service de l'interdisciplinarité dans la stratégie de l'établissement. Dans ce domaine également, le comité recommande de poursuivre le dialogue entre les directions inter-facultaires et facultaires pour qu'un meilleur pilotage administratif de la recherche puisse être opéré. Il recommande également à l'établissement de définir des objectifs pour le recrutement des enseignants-chercheurs dans le domaine des Lettres et des Sciences humaines. Il incite SU et ses partenaires à explorer les champs les plus remarquables du site dans ce domaine, en concertation avec ses partenaires et notamment les ONR, afin de mieux doter les laboratoires en postes et en infrastructures (voir *infra* référence 10).**

⁷⁰ Agir dans un monde global ; participer pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données ; comprendre, apprendre et entreprendre dans un monde en transformation ; installer la nouvelle université et affirmer son identité (annexe 2 du RAE).

⁷¹ Le comité des membres d'ASU est également un lieu où se discutent des actions de recherche avec les ONR et les membres associés. Pour les partenaires universitaires non membres d'ASU, c'est principalement autour des unités qui partagent la tutelle avec SU que se fait le dialogue (entretiens sur site et RAE, p. 10).

⁷² Rencontres directes VP Recherche et DU en plénières au moins trois fois par an.

⁷³ Les thèmes qui déterminent les recherches conduites au sein de ces structures illustrent cette interdisciplinarité : approche transversale de la musique (recherche, création, formation, patrimoine) dans le cadre du *Collegium Musicae* ; sciences marines et maritimes (Institut de l'océan en association avec la marine nationale) ; transition environnementale (construction d'un nouveau modèle de développement socio-économique dans le cadre de l'Institut de la transition environnementale) ; information quantique (Institut centre d'information quantique) ; patrimoines et pratiques de patrimonialisation (Institut d'observatoire des patrimoines) ; ingénierie en santé ; intelligence artificielle ; humanités médicales ; genre, etc.

⁷⁴ Annexe 14 du RAE (Présentation des I&I) : « associant plusieurs établissements, ils ont vocation à faire travailler ensemble plusieurs disciplines, s'affranchissant des divisions classiques, et permettant ainsi de donner aux chercheurs d'horizons différents la possibilité de confronter leurs savoirs et leurs expériences. Ils sont financés en partie par l'IdEx et en partie par des financements externes sur projet (ANR, Commission Européenne, partenaires industriels, etc.). Par ailleurs, le comité a pu relever au cours des entretiens une attention toute particulière des responsables de projets à intégrer une approche interdisciplinaire ».

⁷⁵ CMA Santé Numérique, Intelligence Artificielle, Santé.

⁷⁶ Le domaine des Lettres a obtenu des avancées comme le souligne le RAE en pages 31 et 32 : publications d'excellence, par exemple.

Le soutien aux disciplines rares se traduit par le lancement de projets, mais sans mise en place de plan d'actions précis. Le comité relève, par exemple, la création d'un institut des Sciences de l'antiquité et l'invitation de professeurs spécialistes dans ce domaine. **Le comité recommande à l'établissement de formaliser une politique incitative vis-à-vis des disciplines rares pour lesquelles SU est un acteur national important, en réorganisant l'offre, mais en conservant sa richesse. Il invite notamment SU à porter une attention particulière aux domaines linguistiques qui sont peu ou pas représentés dans d'autres universités au niveau national (basque, yiddish, farsi, langues scandinaves) pour se démarquer aux niveaux national et international.**

Pour le domaine de la santé, la structuration en centres de recherche est source de visibilité et de reconnaissance scientifique très fortes. L'équipe dirigeante est engagée dans l'amélioration des relations avec l'Institut Pasteur, ce qui permet d'envisager la création d'équipes labellisées. Le comité encourage SU à poursuivre dans ce sens et salue la création d'une unité mixte de service (UMS) avec l'AP-HP.

Les liens avec la recherche fondamentale et la recherche clinique sont tissés avec réussite par des structures comme les IHU et les instituts dont l'importance est reconnue par les différents acteurs.

Étant donné que la structuration de l'université en facultés ne permet pas une gestion transversale des postes d'EC et de chercheurs (recrutement et mobilité), le comité recommande fortement à SU de veiller à revoir son organisation pour permettre cette gestion transversale, condition du maintien de la dynamique entre recherche fondamentale et clinique. Par ailleurs, le comité recommande à l'université de mettre en place une gestion conjointe et un partage des données des patients, dans le respect de la réglementation, entre SU, l'Inserm et l'AP-HP qui aboutisse à la signature d'une convention précise.

Soulignée comme un point de vigilance dans le précédent rapport, le comité salue la mise en œuvre d'une politique pour augmenter le nombre des contrats doctoraux, notamment au travers des initiatives et des instituts, ainsi que d'un soutien aux jeunes chercheurs et aux projets à risque⁷⁷, plus particulièrement dans le domaine des SHS. La politique de soutien aux contrats doctoraux est largement plébiscitée par les directeurs d'unité, et ce, quel que soit le domaine. **Le comité encourage la poursuite et le renforcement de cette politique.** Dans certains domaines de recherche, le comité relève un déficit d'encadrement doctoral alors que l'employabilité des doctorants est très forte. Afin de combler ce déficit, **le comité recommande à l'université d'envisager une augmentation ponctuelle du nombre d'encadrements de thèse possibles par des EC titulaires d'une HDR⁷⁸, après analyse de la qualité de l'encadrement et des thèses proposées.**

SU démontre, par le nombre exceptionnel de projets européens menés, notamment de grande envergure (68 contrats ERC gérés par SU sur les 166 contrats ERC au total obtenus par les UR sous tutelle de SU - 98 sont gérés par des partenaires de SU - au cours de la période de référence), une présence remarquable à l'international. **À partir de ce point de force, le comité recommande à SU de consolider sa stratégie, comme ses outils d'encouragement et d'appui au dépôt de projets européens, afin d'asseoir davantage la notoriété internationale de sa recherche et de ses chercheurs.**

Le soutien à une science ouverte, une science de confiance, intègre et éthique, est clairement annoncé dans le RAE. Le choix de SU de se désabonner de *Web Of Science* constitue un acte fort et engageant en faveur de la reconnaissance d'une science ouverte.

⁷⁷ Tremplin et Emergence.

⁷⁸ Habilitation à diriger des recherches.

2 / Un manque de personnels de gestion et d'appui au sein des unités de recherche, notamment dans le domaine des SHS

L'établissement assure un investissement régulier pour maintenir une avance technique en matière d'infrastructures de recherche, qui sont essentielles au maintien d'une activité scientifique de haut niveau. Si chaque plateforme ne fonctionne pas selon un modèle unique, le comité relève que la très grande majorité des DU sont très satisfaits des fonctionnements (accessibilité, financement, services). **Le comité recommande toutefois à SU d'améliorer l'exécution des investissements, qui n'est pas toujours à la hauteur des moyens mis à disposition** (voir *supra*, domaine 1).

Les instituts hospitalo-universitaires (IHU) semblent jouer un rôle important de par leur capacité à attirer des talents nationaux, internationaux, et des personnels hospitalo-universitaires grâce notamment à un accompagnement de projet lié à la qualité et au professionnalisme des personnels assurant les fonctions support. La gestion des RH dans ce domaine est un point majeur de ce succès (structure juridique adaptée et action des fondations, sur lesquelles s'appuient les IHU). Par ailleurs, les dispositifs d'accompagnement des MCU-PU-PH (primes PIU et Ripéc) mis en place à la faculté de médecine jouent un rôle très positif dans la participation des hospitalo-universitaires aux activités de recherche. Des actions en faveur des MCF nouvellement recrutés sont engagées également à l'échelle de l'établissement pour favoriser leur intégration dans les collectifs de recherche et de formation.

Le comité relève que les financements du PIA jouent un rôle essentiel dans le soutien aux activités de recherche et d'innovation de l'établissement. Ils sont mis en œuvre au profit d'une stratégie bien identifiée et en soutien à la pluridisciplinarité. Le rayonnement des activités de recherche de SU tient également à l'appui apporté par les collectivités territoriales : fonctionnement des stations marines, participation de la région Île-de-France et de la ville de Paris aux appels de soutien à la recherche.

Les services d'accompagnement à la recherche et à la valorisation se déclinent à la fois au niveau de l'établissement (DR&I⁷⁹) et au niveau facultaire (chaque faculté est dotée d'une DRV⁸⁰). Le comité constate que ce fonctionnement doublonné n'est pas optimal, le partage des rôles restant flou compte tenu de l'organisation actuelle (voir domaine 1, référence 4). Les relations avec les chercheurs se font au niveau des DRV. Le comité relève une volonté forte de l'établissement de soutenir les unités et les chercheurs pour la gestion de la recherche. Les DU soulignent une politique de soutien au montage de projets efficace par les DRV, mais font part de défaillances importantes dans les délais de remboursement des missions et dans le suivi financier⁸¹. Ce constat est à modérer dans les UMR des domaines ST et SVE. En SHS, en revanche, les personnels d'appui à la recherche sont moins nombreux (voir synthèse de l'évaluation de la recherche par le Hcéres) et le déficit d'aide à la gestion est criant dans certaines unités⁸². Le comité relève également des manques de locaux pour certaines unités. De plus, les dialogues de gestion dans le domaine des SHS sont complexes, notamment en ce qui concerne la politique des Chaires de professeur junior et la politique de repyramidage, qui ne sont pas mises en œuvre, alors même qu'elles sont déployées dans les autres facultés de l'établissement. Par ailleurs, SU regrette que la coordination avec les ONR pour le financement et les partenariats de recherche internationaux ne soit pas aussi efficace que pour le partage des objectifs de recherche dans les unités de recherche. **Le comité constate une tension très forte sur les postes de gestionnaires (manque de compétences administratives en appui à la recherche – BAPJ) tous secteurs**

⁷⁹ Direction de la recherche et de l'innovation.

⁸⁰ Direction de la recherche et de la valorisation.

⁸¹ Visite sur site.

⁸² *Idem*.

disciplinaires confondus, et un dialogue insuffisant entre les tutelles à ce sujet. Il recommande à SU de se saisir du problème pour éviter que les personnels ne se détournent des fonctions de direction d'unités.

L'élaboration des fiches de poste pour recruter les enseignants-chercheurs suit des modalités très différentes d'une faculté à l'autre⁸³. Actuellement, les besoins de la formation semblent prévaloir dans certaines UFR, ce qui peut être un frein au développement d'une recherche pluridisciplinaire. **Le comité recommande à l'établissement de définir une procédure globale permettant de croiser systématiquement les attentes en matière d'enseignement et en matière de recherche dans les composantes.**

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

3 / Une politique de diffusion et de science ouverte particulièrement développée

SU accorde une place importante à la diffusion des résultats de ses activités de recherche et à l'inscription de la science dans la société. Au cours de la période de référence, l'université a mis en place de nombreuses actions dans ce domaine, coordonnées politiquement par une vice-présidence « art, sciences, culture et société », mises en œuvre par les services transversaux affectés à ce domaine d'activité et par l'intermédiaire des instituts pluridisciplinaires. Le projet transversal SOUND⁸⁴, notamment, déposé en 2022 en réponse à l'appel à projet du PIA ExcellenceS, vient renforcer les axes prioritaires en matière de diffusion des activités de la recherche. **La politique de SU dans ce domaine a été reconnue par l'obtention du label SAPS (science avec et pour la société) en 2021, confirmée en 2022 pour 3 ans.**

Plus particulièrement, la science ouverte est clairement inscrite au sein des 4 axes prioritaires de l'université, qui s'engage à « participer pleinement aux révolutions de la science ouverte, du numérique et des données ». SU occupe la première place des universités dans le domaine de la publication scientifique, en nombre de publications comme de citations, dans de nombreuses disciplines, avec une part très importante de publications en Open Access. En effet, **le classement de Leiden place SU au premier rang des universités françaises pour le taux d'ouverture de ses publications (79 % des publications sont accessibles en libre accès), et au 5^{ème} rang européen pour le nombre de publications ouvertes.** En 2023, le portail Hal Sorbonne Université propose ainsi plus de 100 000 articles librement accessibles en texte intégral. Plusieurs textes, votés en CR, ont structuré cette politique, comme la charte pour le libre accès aux publications⁸⁵.

En 2021, Sorbonne Université a obtenu définitivement, par son rôle de chef de file, le label pôle universitaire d'innovation (PUI) après avoir été un des cinq sites pilotes à l'échelle nationale avec la mise en place d'une « chaîne de l'innovation » consistante. L'université affiche l'ambition de placer la démarche scientifique au cœur de la société pour en faire bénéficier l'ensemble des parties prenantes (étudiants, chercheurs, citoyens), mais surtout les entreprises partenaires. Dans cet objectif, au cours de la période de référence, l'université a renforcé le processus de la chaîne de l'innovation et de la valorisation, en y intégrant l'ensemble des parties prenantes. L'effet levier du PUI se déploie au niveau de l'alliance ASU. Le projet de construction d'un lieu commun (TOTEM, cité de l'innovation) a pour objectif de mettre en cohérence toutes les structures entre elles.

⁸³ Les entretiens ont mis en évidence que les DU étaient, très majoritairement, satisfaits du processus en étant systématiquement sollicités.

⁸⁴ Le projet SOUND est soutenu par l'ANR, dans le cadre du plan d'investissement gouvernemental France 2030. Pour développer, coordonner et financer ses projets de formation, de recherche et de médiation, l'Alliance Sorbonne Université bénéficie d'une enveloppe de 30,77 M€, sur une durée de 10 ans. Un tiers de ce budget prévisionnel doit financer des contrats doctoraux et postdoctoraux en lien avec les 3 programmes thématiques, un tiers sera consacré à des supports administratifs en soutien aux activités d'ouverture des savoirs, et un tiers à des dépenses de fonctionnement et d'investissement en lien avec ces objectifs de partage de connaissance et de valorisation d'expertise.

⁸⁵ *Idem*.

La grande qualité des infrastructures de recherche (156 plateformes) confère à SU un potentiel d'ouverture unique vers le monde socio-économique. Le comité relève une grande professionnalisation de l'offre pour des acteurs extérieurs à l'université avec un modèle de tarification robuste fondé sur les coûts complets. Les tarifs d'accès à différents niveaux sont plébiscités par les chercheurs⁸⁶. Depuis 2018, 36 startup ont été créées et pour l'année 2022, 650 contrats en partenariat avec des entreprises privées ont permis de dégager 85 m€ de recettes, ce qui est tout à fait significatif⁸⁷.

Par ailleurs, le comité constate des relations apaisées avec la Satt Lutech, grâce à une politique de mandataire unique établie et bien respectée. Le comité relève également des partenariats fructueux avec plusieurs institutions culturelles et muséales, qui permettent à SU de mettre en place des actions de dissémination et de valorisation dans le domaine culturel.

Dans le domaine de la santé, la coexistence des diverses structures d'accompagnement n'induit pas de concurrence, mais plutôt une conjugaison des efforts avec un fonctionnement relativement souple jugé satisfaisant et performant par les différents acteurs de l'innovation (IHU, UMR, Instituts)⁸⁸. Toutefois, pour gagner en efficacité et viser un meilleur rendement des actions d'innovation, **le comité recommande de mettre en place des structures collégiales de concertation regroupant les acteurs de la recherche en santé.**

La force de la pluridisciplinarité de SU est soulignée. Elle est source, comme cela a été évoqué précédemment, d'un potentiel d'innovation pouvant être exceptionnel, mais restant à développer. **À ce titre le comité recommande de développer les initiatives déjà engagées comme par exemple, au sein du diplôme universitaire gestion de l'innovation**⁸⁹. En ce sens, l'unité de service SUMMIT (maison des modélisations, ingénieries et technologies) est considérée par tous comme une référence.

En ce qui concerne les partenariats externes, les unités de recherche possèdent une certaine indépendance dans le choix des partenariats économiques et/ou industriels. **Le comité recommande vivement à SU de s'assurer systématiquement de leur alignement avec la stratégie globale en matière d'innovation.**

Compte tenu de la puissance exceptionnelle de la recherche du site, **le comité encourage l'ensemble des acteurs de l'ASU à engager leurs forces dans le PUI pour capitaliser sur les effets de levier qui permettront à SU de devenir un lieu exceptionnel du transfert de la recherche académique. Il encourage l'ensemble des tutelles à profiter de ce lieu de concertation pour établir une stratégie collégiale d'innovation du site.**

Enfin, le comité relève que Sorbonne Université ne pratique pas la prime au brevet et l'engage donc à respecter la réglementation en vigueur⁹⁰.

⁸⁶ Visite sur site : grande ouverture des plateformes en termes de temps d'accès, rapidité d'accès et coûts cohérents pour le laboratoire.

⁸⁷ Il est à noter d'ailleurs que SU est au 6^e rang national du dernier classement BPI France de septembre 2024 pour la création de startup *deeptech* derrière Saclay, l'Institut Polytechnique, PSL, HEC, l'université de Toulouse.

⁸⁸ Visite sur site.

⁸⁹ Des groupes d'étudiants de plusieurs disciplines qui travaillent sur des projets d'entreprise. Au-delà de l'initiation à l'esprit d'entreprise, ces actions démontrent la volonté de SU d'une ouverture vers le monde socio-économique.

⁹⁰ Visite sur site.

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

4 / Une politique de soutien aux activités de recherche et de transfert renforcée, mais une valorisation de la recherche en deçà du potentiel de SU

Afin de professionnaliser le processus de valorisation, l'université a développé plusieurs formations permettant de renforcer les compétences du personnel en soutien des activités de recherche (RH, juridique, finances). Elle a également créé des fonctions de soutien supplémentaires, tant au sein de la DR&I que dans les DRV, qui sont perçues comme très bénéfiques par une majorité de DU.

Le comité considère toutefois que les revenus de licences (estimés entre 1 et 2 M€) restent en deçà de ce que l'on peut attendre d'un site aussi puissant en recherche. **Le comité recommande à Sorbonne Université de définir une politique de ressourcement scientifique claire et lisible.**

S'agissant des collaborations avec le monde socio-économique, le comité a relevé des actions tendant à dynamiser la fertilisation des projets collaboratifs⁹¹. La visite sur site a permis de confirmer le fait que SU dispose d'une excellente réputation et bénéficie d'une attractivité vis-à-vis du milieu socio-économique. SU aurait tout intérêt à communiquer plus systématiquement et régulièrement auprès des acteurs du monde socio-économique au sujet de ses domaines d'expertise afin d'élargir ses partenariats à de nouveaux acteurs. **Pour ce faire, le comité recommande de caractériser les chaires partenariales et les laboratoires communs et de communiquer à leur sujet.**

Le SAIC⁹², la Fondation Sorbonne Université, ou la Satt Lutec, représentent des appuis solides, en interne ou en externe, pour permettre à SU d'optimiser ses activités en matière d'innovation et gagner en valeur ajoutée, compte tenu de son potentiel de recherche. Pourtant, le comité relève que les montants annuels des revenus liés à la valorisation, en comparaison avec la taille de l'université, sa renommée et sa dimension internationale, s'avèrent relativement modestes⁹³. **Le comité recommande à SU de renforcer et de mieux structurer ses partenariats avec la Satt, les incubateurs et les autres partenaires externes historiques en charge de la propriété intellectuelle afin d'améliorer sensiblement les revenus issus de ces activités.**

⁹¹ Rencontres régulières avec des industriels, accès des industriels aux plateformes.

⁹² Service d'activités industrielles ou commerciales.

⁹³ Annexe 46, rapport SAIC et rapport Fondation. Le SAIC publie chaque année un rapport qui permet de suivre finement l'ensemble de l'activité partenariale, contrats de collaboration, bourses doctorales de type CIFRE avec les partenaires socio-économiques, brevets et licences issus de l'activité des laboratoires. Au cours de la période étudiée, le montant des contrats partenariaux signés avec des entreprises s'élève à 7 M€ par an en moyenne.

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

a) Forces

- Un partage fédérateur des grands axes stratégiques de recherche entre l'université, les laboratoires et les ONR, selon une logique *bottom up*, que justifie la grande qualité de la recherche provenant des laboratoires.
- Un portage politique efficace de la recherche grâce à l'amélioration du fonctionnement de la CR.
- Des actions communes sur certains projets stratégiques avec les autres universités intensives de recherche de la région Île-de-France.
- D'importants moyens accordés aux plateformes de recherche et une grande facilité d'accès.

b) Faiblesses

- Un déficit de compétences administratives en soutien à la recherche (gestionnaires), notamment en SHS.
- Un manque de déclinaison opérationnelle de la stratégie de SU en matière de recherche dans les facultés, ce qui freine son appropriation par les acteurs et reflète la difficulté de l'université à mener une politique d'établissement partagée.
- Une planification pluriannuelle des moyens de la recherche, une coordination avec les ONR insuffisantes en ce qui concerne les coopérations internationales et des ressources propres issues de la propriété intellectuelle faibles.
- Une valorisation de la recherche en deçà du potentiel de l'établissement.

c) Recommandations

- Poursuivre le soutien de l'activité de recherche en SHS en accentuant le soutien aux disciplines rares, en intensifiant la politique d'attribution de contrats doctoraux et en renforçant la fonction d'appui à la recherche.
- Renforcer la coordination et le dialogue intégré entre SU et les ONR pour la mise en œuvre des moyens de recherche (postes et infrastructures pour les laboratoires, financements et partenariats de recherche internationaux).
- Établir une stratégie de collaboration globale avec l'AP-HP, à traduire au sein d'une convention-cadre.
- Poursuivre le développement de projets interdisciplinaires en s'appuyant sur l'IdEx et sur les instituts et les initiatives qu'elle fédère.

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

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

1 / Une offre de formation diversifiée, fortement adossée à la recherche

L'offre de formation de 1^{er} et 2^e cycles de Sorbonne Université couvre les trois champs disciplinaires « lettres et sciences humaines », « sciences et ingénierie », « médecine et santé ». Elle se décline en 28 mentions de licence, 2 diplômes de formation générale en sciences médicales et en sciences maïeutique, 2 certificats de capacité d'orthoptiste et d'orthophoniste, 29 mentions de master, 1 diplôme de formation approfondi en sciences médicales, 2 diplômes d'État infirmier en pratique avancée et sage-femme et les formations d'ingénieurs de Polytech Sorbonne. Il existe également quatre mentions de master Métiers de l'enseignement de l'éducation et de la formation (Meef) non évaluées en vague D. L'offre de formation de SU s'appuie sur la très grande richesse disciplinaire des composantes et sur un fort adossement à la recherche, quelle que soit la faculté⁹⁴. Cependant, la visite sur site a permis de constater une appropriation parfois insuffisante de certains objectifs de la stratégie de formation de l'établissement par les directions des UFR, par manque de communication ou de partage de ces éléments avec les communautés (notamment en ce qui concerne l'approche par compétences et les dispositifs de formations proposés par les centres de ressources pédagogiques).

Le système de majeures-mineures, de majeures-majeures ou de doubles diplômes en licence mis en œuvre lors du précédent contrat a été largement étendu au cours de la période de référence et constitue aujourd'hui la marque de fabrique de l'établissement. Ce système facilite fortement la diversification des parcours étudiants et l'interdisciplinarité⁹⁵. Cette structuration a pu bénéficier de ressources issues du PIA (IdEX SUPER et NCU⁹⁶ NLSU — nouvelles licences à Sorbonne Université) et s'appuie sur la mise en place de cinq instituts et onze initiatives interdisciplinaires supplémentaires en cours de contrat, qui viennent renforcer les possibilités d'interdisciplinarité dans l'offre de formation. En licence, l'organisation de cette offre en majeures-mineures, majeures-majeures et doubles licences constitue indubitablement la marque distinctive de SU, en parfait alignement avec sa stratégie. Elle renforce les collaborations entre composantes au sein même d'une faculté et entre facultés⁹⁷. Cependant, l'évaluation des formations de SU par le Hcéres constate un manque de visibilité des effets des projets structurants de l'établissement, tel que le NCU NLSU, dans le fonctionnement des formations du 1^{er} cycle⁹⁸. La personnalisation des parcours n'est qu'imparfaitement appliquée par les formations. Des difficultés de mise en œuvre de certaines combinaisons majeures-mineures ont été décrites lors des entretiens, avec parfois un impact défavorable significatif sur l'organisation de l'emploi du temps des étudiants. L'université envisage d'ailleurs de réduire les combinaisons possibles, surtout celles qui attirent peu

⁹⁴ Soutien des programmes du PIA au développement de stages recherche en laboratoire et soutien à la mobilisation des chercheurs dans la formation, « Bilan du PIA », annexe 12 du RAE.

⁹⁵ 24 % des étudiants de licences concernés, + 54 % par rapport à 2019-2020, RAE p. 45.

⁹⁶ Nouveaux cursus à l'université. Ce NCU a été supprimé (voir ci-dessous p. 38) mais a permis de soutenir la structuration de plusieurs dispositifs pédagogiques.

⁹⁷ Parcours humanités numériques, par exemple.

⁹⁸ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle. P 13.

d'étudiants, pour limiter les difficultés. **Le comité recommande à l'établissement de s'assurer de la bonne articulation des emplois du temps des étudiants inscrits en majeures-mineures, en particulier lorsque celles-ci ne sont pas portées par la même faculté. Il recommande également à SU de limiter ces parcours à un nombre raisonnable et de fermer ceux qui s'avèrent peu attractifs.**

La cohérence de l'offre de formation au sein d'un cycle et entre les cycles est assurée par les facultés et les UFR. Au-delà, l'établissement installe un collège des licences et masters au niveau de l'ASU pour porter des réflexions prospectives sur des thématiques aux Interfaces, impulser le transfert des connaissances de la recherche vers les formations, développer des enseignements stratégiques ou transversaux. L'intérêt de cette structure est partagé par les facultés. Le comité salue cette initiative, même s'il n'a pas été en mesure d'en évaluer le réel impact en raison de son installation récente.

L'établissement a réorganisé son offre de formation dans le cadre de la réforme de l'entrée dans les études de santé en mettant en place un système PASS⁹⁹/LAS¹⁰⁰. Les étudiants de LAS, ayant validé le PASS antérieurement, n'accèdent aux études de santé qu'à l'issue d'une deuxième année, pour la quasi-totalité d'entre eux. Ce constat met en question l'effectivité de la diversification des profils des étudiants recrutés en santé à SU, alors qu'il s'agit de l'un des objectifs de la réforme¹⁰¹. Les UE en santé ne sont pas intégrées dans les 30 ECTS par semestre des LAS, rendant la réussite des étudiants plus difficile. **Le comité recommande à SU d'étendre aux LAS l'organisation en majeures-mineures en veillant à mieux intégrer les UE en santé dans les 30 ECTS par semestre afin d'améliorer la réussite des étudiants et de favoriser la diversification du profil de ceux qui entrent en deuxième année d'étude de santé.**

L'Inspé¹⁰² est une composante interne de la faculté des lettres qui interagit directement avec les autres facultés de SU et les établissements partenaires dans le cadre de son périmètre de responsabilités. Ce positionnement étonne le comité étant donné qu'il induit l'attribution d'un rôle particulier à la faculté de lettres dans la formation des enseignants. **Il recommande à SU de réexaminer le positionnement institutionnel de l'Inspé en son sein.**

Au cours de la période de référence, plusieurs dispositifs sont venus renforcer l'intégration des enjeux de développement durable dans l'offre de formation, comme la création d'une mineure « transition environnementale » et d'un module optionnel en L1. **Le comité recommande à SU de formaliser à l'échelle de l'établissement un schéma directeur qui décline ses objectifs en matière d'intégration des enjeux des transitions environnementales et sociétales dans les formations afin d'inscrire ces dispositifs dans une démarche pérenne.**

SU est fortement engagée dans l'internationalisation de son offre de formation (cf. référence 3) et l'aide à la mobilité¹⁰³. L'attractivité de son offre est attestée par le nombre important d'étudiants internationaux¹⁰⁴. Paradoxalement, les mobilités entrantes et sortantes évoluent peu¹⁰⁵ au cours de la période de référence, malgré un soutien financier marqué¹⁰⁶. La culture de certaines disciplines (comme la médecine) et le manque de communication interne ont été pointés lors de la visite sur site comme des raisons expliquant la faible mobilité sortante¹⁰⁷. La marque de SU et son positionnement à Paris sont des facteurs d'attractivité pour les étudiants du 2^e cycle, tant en termes d'offre de formation que de mobilités entrantes. Toutefois, les partenariats internationaux ne se concrétisent pas suffisamment par des mobilités étudiantes et enseignantes

⁹⁹ Parcours d'accès spécifique santé.

¹⁰⁰ Licence classique avec mineure accès santé.

¹⁰¹ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle, p. 9.

¹⁰² Institut national supérieur du professorat et de l'éducation.

¹⁰³ « Bilan du PIA », annexe 12 du RAE.

¹⁰⁴ 13 % en licence, 23 % en master et 40 % en doctorat, RAE p. 54.

¹⁰⁵ 0,9 % et 1,4 % des étudiants respectivement, « Indicateurs Contrat Jalons du RAPET 2023 », document complémentaire du RAE.

¹⁰⁶ 1 265 M€ en provenance des différents programmes du PIA, « Bilan du PIA », annexe 12 du RAE, p. 10.

¹⁰⁷ Rapport 2nd cycle, p. 12.

en 1^{er} cycle¹⁰⁸. Par ailleurs, le comité relève que l'établissement développe une offre de parcours internationaux essentiellement dans la faculté de sciences et d'ingénierie. **Le comité recommande à SU de concentrer ses collaborations sur ses partenaires stratégiques pour structurer davantage le développement de l'internationalisation de l'offre de formation, en favorisant les semestres et les années d'échanges au sein de l'alliance 4EU+, par exemple.**

L'offre de formation de SU est fortement adossée à la recherche¹⁰⁹. L'adossement concerne l'ensemble des formations depuis la L1 jusqu'au master. Par exemple, en licence générale, elle prend communément la forme d'enseignements de méthodologie, mais aussi d'ateliers-recherche ou de stages de recherche obligatoires, qui permettent de préparer à la poursuite d'études en master. La structuration en majeures mineures est de nature à faciliter le déploiement de parcours personnalisables pour mieux répondre aux évolutions de la recherche. Au cours de la période de référence, l'établissement a renforcé sa politique d'adossement des formations à la recherche en s'appuyant sur le programme REAL@SU (appel à projets SFRI¹¹⁰ du PIA 4) et plus largement sur les autres programmes du PIA (IdEx et IDEES)¹¹¹.

La formation doctorale s'appuie sur 23 écoles doctorales, dont 16 sont co-accréditées avec d'autres établissements d'Île-de-France. Un collège doctoral est installé depuis janvier 2024, qui vient se substituer à l'institut de formation doctorale. Il coordonne les actions transverses de formation et veille à une meilleure harmonisation de l'accompagnement et de l'encadrement des doctorants. Il a notamment permis la mise en place de thèses encadrées par des tuteurs de deux domaines disciplinaires différents. Le comité n'a pas pu évaluer les résultats de cette structuration en raison de la création trop récente du collège doctoral, mais il encourage fortement SU à poursuivre dans cette voie. **Il lui recommande notamment de se rapprocher des établissements co-accréditeurs pour mieux les associer aux travaux et aux réflexions menés par le collège doctoral.** Les éléments mis à la disposition du comité traduisent des difficultés de la part de l'établissement pour suivre le nombre de doctorants qui ont effectué des formations transverses et plus particulièrement des formations de sensibilisation à l'intégrité et à l'éthique scientifique, conformément aux attentes du label HRS4R¹¹². **Le comité encourage le collège doctoral à se saisir de ce sujet dans le cadre de ses missions transversales et de mettre en place un suivi rigoureux des formations des doctorants.**

La politique documentaire de l'établissement est fortement intégrée à la politique de formation à et par la recherche : la coordination est opérée par la direction de la bibliothèque de SU avec l'ensemble des bibliothèques de proximité dans les facultés. Le comité relève de manière positive les initiatives prises par SU au cours de la période de référence pour renforcer la prise en compte de la diversité des besoins des usagers, comme la mise en place de la bibliothèque des objets (emprunt d'instruments de musique ou de jeux de société), par exemple.

Dans le cadre du renforcement de la professionnalisation des formations, l'établissement s'est fortement investi dans l'accompagnement et la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat et à l'innovation (principalement en licence et en master, mais nettement moins en doctorat)¹¹³. SU appuie sa stratégie sur le dispositif Pépite Sorbonne Université et sur sa récente labellisation comme PUI en collaboration avec quatre autres universités françaises. L'établissement a mis en place une politique ambitieuse de développement de son réseau d'*alumni*, avec des résultats tout à fait remarquables (augmentation de 144 % des membres entre 2018-2019 et 2021-2022)¹¹⁴.

¹⁰⁸ Voir points faibles du rapport 1^{er} cycle et points forts du rapport 2nd cycle.

¹⁰⁹ Rapport 1^{er} cycle p. 10 et rapport 2nd cycle p. 10.

¹¹⁰ Structuration de la formation par la recherche.

¹¹¹ Pour un montant total en 2023 de 1,36 M€, « Bilan du PIA », annexe 12 du RAE.

¹¹² Document annexe « Indic_Contrat_Jalons_et_RAPET 230608.xls » du RAE.

¹¹³ Ouverture de deux DU et un mastère spécialisé, accompagnement de 149 étudiants bénéficiant du statut SNEE en 2021-2022 contre 53 en 2019-2020. « Indicateurs Contrat Jalons du RAPET 2023 », document complémentaire du RAE.

¹¹⁴ « Indicateurs Contrat Jalons du RAPET 2023 », document complémentaire du RAE.

Au cours de la période de référence, SU a renforcé la qualité de son offre de formation en 1^{er} et 2^e cycle en déployant, notamment, des formations personnalisables allant vers plus d'interdisciplinarité. Pour cela, elle s'est appuyée sur la très grande qualité des activités de recherche de ses unités et sur le spectre large des disciplines offertes. Il est regrettable que cette dynamique ne bénéficie pas aux formations de 3^e cycle pour lesquelles l'identité des formations doctorales se dilue dans les multiples coaccréditations évoquées plus haut¹¹⁵.

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

2 / Des dispositifs au service de la qualité pédagogique et de la diversification des parcours étudiants insuffisants

Sorbonne Université a amorcé le déploiement de la démarche par compétences au cours de la période de référence. Lors de la visite sur site, le comité a pu constater qu'elle reste encore balbutiante dans la très grande majorité des composantes et que les directions peinent encore à en saisir tout l'intérêt. **Le comité recommande fortement à l'établissement, avec l'aide des directions des facultés, d'encadrer le déploiement de l'approche par compétences, en mettant en place les dispositifs d'accompagnement nécessaires et en s'assurant de sa bonne appropriation par les directions de composante et les communautés.**

Au cours de la période de référence, l'établissement s'est appuyé sur le programme NCU-NLSU et sur l'IdEx pour déployer trois centres de ressources pédagogiques, un par faculté, venant accompagner la formation des EC et des enseignants à la diversification des pratiques pédagogiques et des modalités d'enseignement. Le comité a relevé lors de la visite, ce que confirme l'évaluation du premier cycle de formation, que les enseignants s'en saisissent peu et que leur appropriation reste très hétérogène selon les composantes, même si la diversification des modalités d'enseignements a pu être constatée¹¹⁶.

Le comité recommande à l'établissement de renforcer les dispositifs d'accompagnement des enseignants à l'échelle de l'université pour assurer la bonne appropriation des dispositifs offerts par les centres de ressources pédagogiques, en s'appuyant sur les possibilités du PIA (appel à projets sur la transformation pédagogique en lien avec sa stratégie, par exemple) et dans le cadre du collège des licences et masters nouvellement installé. Par ailleurs, il lui recommande de veiller à la pérennité de ces centres de ressources et à leur pleine utilisation. En effet, si des financements semblent annoncés dans le cadre du futur contrat, afin d'en assurer la prise en charge suite à l'arrêt du projet NCU-NLSU, il conviendrait de s'assurer que ces centres sont pleinement mobilisés par les équipes pédagogiques, sous peine de leur voir perdre de leur pertinence en tant qu'outils de transformation pédagogique¹¹⁷.

L'établissement propose une offre de formation en langues étrangères particulièrement riche dans certaines mentions¹¹⁸, mais trop souvent réduite à l'anglais dans la très grande majorité d'entre elles. Le nombre de parcours proposant des UE¹¹⁹ en langue non française a progressé¹²⁰. Des certifications sont proposées de manière optionnelle sans qu'une véritable stratégie d'enseignement des langues étrangères et en langues étrangères, incluant une politique de certification, soit clairement définie à l'échelle de l'université. **Le comité**

¹¹⁵ 16/23 écoles doctorales sont en co accrédition dont 14/16 dans le domaine STS, et ce avec jusqu'à 4 établissements co accréditionnés pour 5 d'entre elles.

¹¹⁶ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle par le Hcéres, p. 10.

¹¹⁷ *Idem*.

¹¹⁸ Par exemple, licence *Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales* — LLCER —, parcours *Études slaves, spécialité Bosnienne, croate, monténégrin, serbe*.

¹¹⁹ Unités d'enseignement.

¹²⁰ + 5 % entre 2018-2019 et 2020-2021, « Indicateurs Contrat Jalons du RAPET 2023 », document complémentaire du RAE.

recommande à SU d'élaborer une stratégie d'enseignement des langues étrangères et de certification des niveaux d'apprentissage, tout particulièrement en licence.

L'établissement s'appuie sur des services de formation continue facultaires et inter-facultaires pour développer la FTLV et par alternance. Au cours de la période de référence, le comité relève une faible progression du nombre d'apprentis¹²¹, comme du chiffre d'affaires de la formation continue¹²², très en deçà des possibilités offertes par l'offre de formation et des ambitions affichées par l'établissement. Ce constat peut être étendu à l'absence quasi généralisée de demande de VAE, tant en 1^{er} cycle qu'en 2^e cycle, traduisant le fait que ce champ n'est pas exploré, ni valorisé par les formations. **Cette situation, déjà relevée lors de la précédente évaluation, n'a pas été corrigée et les parcours de formation ne sont toujours pas adaptés aux spécificités de la FTLV¹²³.** Le déploiement du projet GOAL (appel ASDESR¹²⁴ 2023) sera stratégique pour développer la FTLV à SU, même si l'évaluation des cycles et du projet de l'offre de formation de l'établissement ont souligné, qu'à ce stade, les ambitions de GOAL demeurent modestes au regard du potentiel de l'établissement¹²⁵.

Le comité recommande fortement à l'établissement de se saisir des possibilités offertes par la loi¹²⁶ dite « avenir professionnel » de 2018 pour développer les formations en apprentissage. Plus largement, il lui recommande d'adapter son offre de formation pour permettre l'accueil des publics en alternance et en formation continue.

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

3 / Un suivi de la réussite des étudiants à institutionnaliser à l'échelle de l'université et à doter de moyens d'analyses fiables

L'établissement s'appuie sur des dispositifs d'information et de communication auprès des lycéens pour présenter son offre de formation¹²⁷. Il apprécie l'attractivité de cette offre en se fondant sur le nombre de candidatures à l'entrée en licence et en master et sur les effectifs des différentes formations. Ces effectifs restent relativement stables en licence et en master¹²⁸, où l'offre de formation de SU est très attractive¹²⁹. L'effectivité du continuum des parcours des étudiants entre les 1^{er} et 2^e cycles au sein de SU n'est toutefois pas homogène, phénomène qu'il convient de mettre en relation avec les différences de sélectivité des masters¹³⁰.

L'établissement met en place des dispositifs d'aménagement à destination des étudiants à besoins spécifiques¹³¹. SU suit la répartition par genre des étudiants dans les différentes formations et a mis en place des dispositifs spécifiques à destination des étudiantes pour renforcer l'attractivité des formations, en

¹²¹ 1 277 en 2019 et 1 326 en 2022 soit + 4 % d'augmentation au regard de l'augmentation du nombre d'apprentis à l'échelle nationale durant la même période (+ 130 %).

¹²² Ressources propres de la formation continue : 8 829 940 € en 2017-2018 et 8 239 647 € en 2020-2021, « Indicateurs Contrat Jalons du RAPET 2023 », document complémentaire du RAE.

¹²³ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle p.11 et rapport d'évaluation du 2^e cycle p. 11.

¹²⁴ Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

¹²⁵ Rapports d'évaluation du projet des 1^{er} et 2^e cycles par le Hcéres.

¹²⁶ Loi n° 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, dite loi Avenir professionnel.

¹²⁷ Cordées de la réussite, journées portes ouvertes, fête de la science, étudiants ambassadeurs, RAE p. 55.

¹²⁸ « Données_Hceres_28.03.23 », document complémentaire du RAE.

¹²⁹ Augmentation plus élevée du nombre de candidatures Parcoursup par rapport à l'augmentation du nombre de candidats à l'échelle nationale.

¹³⁰ Rapport d'évaluation du 2^e cycle par le Hcéres, p. 9.

¹³¹ Sportifs et artistes de haut niveau, handicapés, exilés.

particulier dans le domaine des sciences et de la technologie¹³². Certaines facultés mettent en place des dispositifs d'aide à la réussite, par la mise en place d'un référent en charge de ses questions (c'est le cas à la faculté des sciences et ingénierie par exemple) ou bien facilitent la réorientation des étudiants de licences majeures-mineures¹³³.

SU affiche la stratégie d'offrir un continuum de formation depuis la licence jusqu'au doctorat. L'offre de 1^{er} cycle encourage les formations bi-disciplinaires, alors que l'offre de 2^e cycle repose sur des mentions disciplinaires. **Le comité recommande à l'établissement de s'assurer que cette discontinuité ne nuit pas à la trajectoire de formation des étudiants au sein de l'établissement et contribue effectivement à la cohérence du continuum entre licence et master.** Le comité s'interroge également sur la faible poursuite d'étude en deuxième année de santé pour les étudiants des LAS¹³⁴. Les taux de réussite demeurent bas pour les deux premières années de licence et en première année de master. **Le comité recommande fortement à l'établissement de renforcer les dispositifs d'accompagnement à la réussite des étudiants en LAS ou en LLSHS en début de cycle.**

L'établissement suit globalement les indicateurs de réussite, de poursuite d'étude et d'insertion professionnelle, dont les bilans sont présentés annuellement en CFVU, par faculté et par cycle. **Cependant, le comité note l'insuffisance des dispositifs de suivi quantitatif et qualitatif des trajectoires individuelles des étudiants, que ce soit en matière de réussite ou en ce qui concerne le devenir des diplômés.** Il est difficile d'apprécier de manière qualitative ce que deviennent les diplômés, car les données et les analyses proposées sont majoritairement lacunaires¹³⁵. La faculté des sciences et ingénierie se démarque des autres grâce à la mise en place d'un observatoire fournissant des données pertinentes aux équipes pédagogiques, qui ne les exploitent cependant pas toujours¹³⁶. Un élément d'explication réside probablement dans la rareté des conseils de perfectionnement, ou des instances en tenant lieu, y compris en licence professionnelle. Selon les cas, soit ils ne sont pas réunis régulièrement, soit leur composition ne permet pas de représenter toutes les parties prenantes de la formation. **Ce dysfonctionnement, déjà identifié lors de la précédente évaluation, n'a pas été corrigé, ce qui est regrettable**¹³⁷. Un autre élément explicatif tient au fait que le pilotage des formations du 2^e cycle n'est que trop rarement structuré à l'échelle de la mention, ce qui induit de nombreux manques concernant les dispositifs d'amélioration continue. Ensermé entre la dimension institutionnelle de l'UFR et la dimension pédagogique du parcours, le niveau de la mention peine souvent à trouver sa place¹³⁸.

Les enquêtes d'insertion et de réussite sont menées par les facultés, puis compilées pour être présentées dans les instances centrales. Cette organisation résulte de celle des anciens établissements avant fusion. Elle ne permet pas de disposer d'indicateurs communs à l'ensemble des formations et nuit fortement au pilotage de l'offre de formation au sein des facultés comme à l'échelle de l'établissement.

Le comité recommande fortement à l'établissement de créer un service central unique d'observation de la réussite et du devenir des diplômés afin de garantir la même qualité de service, quelle que soit la faculté d'appartenance des étudiants. Le comité recommande également à SU de mettre en place une analyse quantitative et qualitative des trajectoires des étudiants, en collaboration avec les directions et les services des facultés.

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

¹³² Marrainages, partenariats avec des grands groupes industriels, RAE, p. 55.

¹³³ Facultés des Lettres par exemple, RAE p. 51.

¹³⁴ Licence accès santé.

¹³⁵ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle par le Hcéres 2023.

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle par le Hcéres, p. 7-8.

¹³⁸ Rapport d'évaluation du 2^e cycle par le Hcéres, p. 13.

4 / Un pilotage de l'offre de formation insuffisant à l'échelle de l'établissement

L'établissement indique définir, dans le cadre du dialogue budgétaire, les ressources humaines, financières et immobilières dont disposent les facultés pour déployer leur offre de formation. Au cours de la période de référence, l'établissement a signé des conventions d'objectifs et de moyens (COM) avec chacune des facultés afin d'inscrire l'allocation de ses moyens dans une dynamique pluriannuelle. Ces conventions devaient permettre d'accompagner le pilotage de l'offre de formation et de sa soutenabilité en précisant en détail les priorités, les actions envisagées et le volet budgétaire associé. Le modèle de révision des effectifs garantit l'équilibre de la masse salariale injectée par rapport à celle qui est libérée chaque année par les départs. Cependant, l'impact du glissement vieillesse et technicité (GVT) impose une réduction des emplois, ce qui impacte différemment les facultés en fonction des taux d'encadrement constatés et de la spécificité des disciplines rares. L'établissement mobilise diverses ressources complémentaires issues des programmes du PIA pour accompagner les facultés dans les grands axes stratégiques en période budgétaire tendue.

SU indique avoir développé une comptabilité analytique permettant de calculer les coûts complets des formations par mention avec une possibilité d'agrégation par UFR. La visite sur site a permis de comprendre que cet outil n'est pas utilisé pour définir la soutenabilité des formations, que ce soit à l'échelle centrale, facultaire ou des UFR. **De manière générale, l'établissement s'appuie insuffisamment sur des outils de pilotage des ressources humaines et financières pour accompagner sa politique de formation aux différents niveaux de sa mise en œuvre (université, facultés, UFR)¹³⁹.**

L'établissement s'appuie fortement sur les facultés pour déployer la démarche d'amélioration continue de l'offre de formation, mais le rapport d'autoévaluation ne donne pas d'éléments suffisants pour comprendre les modalités de pilotage mises en place. À la suite de la visite sur site, le comité constate une absence de suivi des évaluations des enseignements par les étudiants et du suivi des conseils de perfectionnement. Cette lacune se retrouve à tous les niveaux de l'institution (établissement, facultés, UFR).

Certaines dispositions réglementaires relevant de la CFVU ne revêtent pas une importance stratégique majeure pour l'établissement, comme la validation des modifications des modalités de contrôle des connaissances et des compétences ou certaines modifications mineures des maquettes de formation. **Le comité recommande à l'université de travailler à ce que la CFVU puisse se concentrer sur les principales évolutions de l'offre de formation, en lien avec la stratégie de formation de l'établissement, au pilotage de laquelle il serait utile que les facultés apportent leur concours.**

Le comité recommande à SU de renforcer le pilotage de son offre de formation par la donnée pour assurer un pilotage homogène et précis de l'offre de formation, et suivre son évolution en lien avec la stratégie de l'établissement. Comme cela a déjà été souligné pour d'autres domaines d'activités (voir domaine 1 ci-dessus), le comité recommande à l'établissement de se doter rapidement d'un système d'information unique dans le domaine de la formation.

¹³⁹ Les rapports d'évaluation des cycles de formation par le Hcéres relèvent la faiblesse du pilotage pour les 1^{er} et 2^e cycles : « le pilotage des formations du premier cycle présente plusieurs imperfections [...] l'éloignement entre le niveau de définition de la politique de l'établissement (autrement dit le niveau inter-facultaire) et le niveau de mise en œuvre des formations au quotidien, soit les UFR [...] Les auditions ont permis d'apporter des informations complémentaires qui révèlent l'hétérogénéité des fonctions et des compétences exercées par chacune des trois facultés dans le 1^{er} cycle. Ce manque d'homogénéité ne serait pas un problème en soi si toutes les formations pouvaient bénéficier du même appui en matière de suivi et de pilotage, notamment de données fiables. » (rapport d'évaluation du 1^{er} cycle). « La qualité du pilotage des formations continue de demeurer très inégale, comme souligné lors de la précédente évaluation conduite par le Hcéres. [...] Nombreuses sont les mentions du 2^e cycle à ne pas présenter un fonctionnement suffisamment coordonné, mais plutôt un fonctionnement relevant de la structure disciplinaire des parcours et non d'une déclinaison d'un projet de formation. » (rapport d'évaluation du 2^e cycle de formation).

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

5 / Une politique de soutien à la vie étudiante hétérogène entre les facultés

SU affiche la volonté de permettre à chaque étudiant de s'épanouir dans une vie étudiante et de campus riche. Une des recommandations du précédent rapport d'évaluation du Hcéres portait sur la mise en œuvre d'un schéma directeur de la vie étudiante. **Le comité constate que la recommandation n'a pas été suivie d'effets et que le schéma directeur n'a toujours pas été mis en place au cours de la période évaluée, ce qui est tout à fait regrettable¹⁴⁰.** La visite sur site a permis de comprendre que, pour la plupart des dimensions de la vie étudiante, des disparités subsistent entre les trois facultés. La vie étudiante est principalement organisée à l'échelle de chaque faculté et reflète les pratiques antérieures à la fusion. Le pôle « vie étudiante » de la DFTLV¹⁴¹ est en difficulté pour coordonner l'ensemble des activités facultaires¹⁴². Les moyens en ressources humaines sont hétérogènes d'une faculté à l'autre. **Le comité constate et déplore une inégalité d'accès des étudiants aux dispositifs de soutien de la vie étudiante en fonction des facultés¹⁴³.**

La contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) est gérée au niveau central par la DFTLV et son pôle de la vie étudiante. Une charte de la CVEC a été mise en place par l'équipe politique au cours de la période de référence. Le vice-président étudiant (VPE) coordonne la répartition des moyens pour les services de la vie étudiante, ou à travers des appels à projets spécifiques pour les associations étudiantes. Une part fixe existe également pour pérenniser des projets autour du sport, de la santé, des événements culturels ou de l'accueil des étudiants. Les élus étudiants participent à ces décisions. Les financements provenant de l'IdEx, de la CVEC et de la Région Île-de-France ont permis la création d'emplois étudiants nombreux et variés¹⁴⁴. Le comité salue la gestion de la CVEC par l'établissement, qui permet effectivement d'améliorer la vie étudiante dans les campus.

Le comité constate que l'université n'évalue pas de manière globale l'impact de la politique de la vie étudiante sur la réussite des étudiants et que cette analyse est hétérogène en fonction des facultés. L'observatoire de la vie étudiante de la faculté des sciences et ingénierie organise bien des enquêtes qui s'étendent aux questions relevant de la vie associative et de la vie de campus, mais ce n'est pas le cas des deux autres facultés. **Le comité relève que ce constat figurait déjà dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres et recommande avec insistance à l'établissement de veiller à ce que ces enquêtes soient réalisées pour l'ensemble des étudiants de l'université.**

De la même manière, les activités physiques et sportives s'organisent différemment selon les facultés. Les deux organisations préexistantes à la fusion ont été maintenues au cours de la période de référence. Trois associations sportives (une pour la faculté des lettres, une pour la faculté des sciences et ingénierie et une pour l'ensemble de SU) se coordonnent autour du conseil des sports. L'accompagnement des sportifs de haut niveau bénéficie de partenariats étroits avec des acteurs du milieu sportif¹⁴⁵. Le comité souligne l'effort des services des sports et des associations sportives pour proposer des activités nombreuses et de qualité pour les étudiants et les personnels de SU, même si les étudiants rencontrent des difficultés pour se rendre sur les différents sites parfois fort éloignés de leur lieu d'étude.

¹⁴⁰ Le plan « mieux être étudiant » présenté dans le RAE n'a pas été présenté dans les conseils centraux ni déployé dans les facultés.

¹⁴¹ Direction de la formation tout au long de la vie.

¹⁴² 13 postes vacants sur 38 à la DFTLV dont 4 chefs de pôle sur 6, d'après l'organigramme fourni.

¹⁴³ Par exemple, les critères sont les mêmes pour l'aide sociale des étudiants en grande difficulté, mais leur évaluation peut varier selon les directions facultaires de la vie étudiante.

¹⁴⁴ Par exemple, étudiants ambassadeur, moniteurs de bibliothèque ou animateurs de lieux de vie étudiante

¹⁴⁵ Fédérations sportives, INSEP, direction régionale jeunesse et sport, comité national olympique et sportif français, RAE p. 55.

Au cours de la période de référence, le service de santé étudiante (SSE) rattaché à la DFTLV a fonctionné pendant de longs mois sans direction. Il est fortement engagé dans de nombreuses actions de promotion de la santé, ainsi que de prévention et de soin. Malgré ces difficultés à recruter et l'absence de collaborations avec d'autres services de soins internes (infirmières facultaires), les actions menées en partenariat avec l'AP-HP et avec les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) touchent de nombreux étudiants. Le comité remarque par ailleurs que le SSE reste contraint par des locaux non adaptés aux personnes à mobilité réduite.

Il note également qu'en dépit de l'existence de certaines initiatives ponctuelles, les dispositifs de lutte contre toutes les discriminations et les violences sexistes et sexuelles (VSS), pour l'égalité entre femme et homme et pour le développement de l'écocitoyenneté sont encore insuffisamment visibles à l'échelle de l'établissement.

Le comité recommande à SU de mettre en place rapidement, de manière concertée et participative, un schéma directeur de la vie étudiante et de campus. Il permettra de définir les lignes politiques claires et structurantes facilitant le déploiement d'une vie étudiante équitable pour tous les usagers. Le comité recommande d'y intégrer l'organisation de l'ensemble des services de la vie associative, de l'aide sociale, de la santé et des sports, ainsi que les formations et les dispositifs qui concourent au développement d'une université plus inclusive (lutte contre les discriminations, contre les VSS, pour l'égalité et le développement de l'écocitoyenneté).

Le comité constate que l'implication des étudiants dans la gouvernance demeure insuffisante et que la recommandation du précédent rapport du Hcéres¹⁴⁶ dans ce domaine n'a pas été suffisamment suivie d'effets : au moment de la visite du comité, l'assemblée des étudiants n'a pas été mise en place. Un manque de coordination du VPE avec les élus étudiants des composantes subsiste notamment.

Le comité constate également l'insuffisance de la valorisation de l'engagement étudiant¹⁴⁷ au niveau de l'université. Les associations étudiantes ne disposent pas toutes d'un accès à des locaux et déplorent une diminution de la participation à leurs événements depuis la crise sanitaire de 2020, en raison d'un manque de valorisation de l'engagement par SU.

Le comité recommande à l'université d'élaborer une politique d'établissement en matière de reconnaissance de l'engagement étudiant, mettant l'accent sur la valorisation et l'adaptation des parcours. Il lui recommande également de renforcer la participation des étudiants à la gouvernance pour garantir une vie démocratique des conseils intégrant effectivement ces publics.

¹⁴⁶ L'assemblée des élus étudiants n'est pas effective comme indiqué dans le RAE.

¹⁴⁷ Les auditions ont montré que le dispositif n'est pas connu des étudiants ou qu'il n'est plus appliqué (faculté des sciences et ingénierie).

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

a) Forces

- Une politique de l'offre de formation cohérente avec la stratégie de l'établissement et riche d'une grande diversité disciplinaire et d'un fort adossement à la recherche.
- Une trajectoire de l'université fusionnée positive au cours de la période de référence, qui renforce des innovations déjà engagées dans l'offre de formation (doubles licences, système de majeure-mineure).
- Des parcours étudiants diversifiés s'appuyant sur des dispositifs de personnalisation en cours de déploiement.
- Une forte attractivité de l'offre de formation et une ambition européenne portée par le réseau 4EU+.

b) Faiblesses

- Des difficultés à déployer la stratégie de l'établissement en matière d'offre de formation dans les facultés, ce qui freine la déclinaison opérationnelle de la stratégie et son appropriation par les enseignants, notamment en ce qui concerne l'approche par compétences et les dispositifs de formations proposés par les centres de ressources pédagogiques.
- Un pilotage de l'offre de formation insuffisant à tous les niveaux de l'organisation, dont une des raisons est l'absence d'un système d'information unique, ce qui se traduit par une absence de suivi, à l'échelle de l'établissement, de la réussite étudiante, de l'insertion professionnelle et de l'amélioration continue de l'offre de formation.
- Un schéma directeur de la vie étudiante toujours absent, pourtant recommandé lors de la précédente évaluation, et une inégalité d'accès aux dispositifs de soutien de la vie étudiante en fonction des facultés.
- Une mobilité étudiante sortante encore trop faible.

c) Recommandations

- Renforcer le pilotage de l'offre de formation au niveau central, en se dotant notamment d'un système d'information unique et homogène.
- Poursuivre le déploiement de l'approche par compétences dans toutes les facultés et veiller à son appropriation par l'ensemble de la communauté.
- Piloter et structurer l'offre de service à l'usager à travers la définition d'un schéma directeur de la vie étudiante coconstruit avec les directions, les étudiants et les doctorants, afin de permettre une meilleure harmonisation de la vie de campus pour tous les étudiants.
- Impliquer davantage les étudiants dans la gouvernance de l'établissement.
- Construire une politique de soutien à l'engagement étudiant en le valorisant dans les parcours et en permettant un aménagement des cursus.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en novembre 2018)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement.....	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Une université de recherche intensive de rang mondial.....	10
2 / Des dispositifs de suivi et de pilotage à renforcer au bénéfice de la stratégie de l'établissement	11
3 / Des partenariats solides aux niveau local, national et international, dont le pilotage pourrait être amélioré	12
4 / Une organisation interne et une gouvernance source de dysfonctionnements.....	14
5 / Une politique de la qualité encore très insuffisamment diffusée.....	16
6 / De larges marges de progrès en matière budgétaire et financière.....	17
7 / Un déficit d'attractivité et de fidélisation des compétences, et une politique RH à structurer à l'échelle de l'université	20
8 / Une fonction immobilière à consolider pour analyser la pertinence de la dévolution du patrimoine.....	22
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	24
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	26
1 / Un portage politique de la recherche efficace et une activité scientifique remarquable	26
2 / Un manque de personnels de gestion et d'appui au sein des unités de recherche, notamment dans le domaine des SHS	29
3 / Une politique de diffusion et de science ouverte particulièrement développée	30
4 / Une politique de soutien aux activités de recherche et de transfert renforcée, mais une valorisation de la recherche en deçà du potentiel de SU.....	32
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	33

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	34
1 / Une offre de formation diversifiée, fortement adossée à la recherche	34
2 / Des dispositifs au service de la qualité pédagogique et de la diversification des parcours étudiants insuffisants	37
3 / Un suivi de la réussite des étudiants à institutionnaliser à l'échelle de l'université et à doter de moyens d'analyses fiables	38
4 / Un pilotage de l'offre de formation insuffisant à l'échelle de l'établissement.....	40
5 / Une politique de soutien à la vie étudiante hétérogène entre les facultés	41
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	43
Table des matières	44
Liste des sigles.....	46
Observations de la présidente de SU	50
Organisation de l'évaluation.....	53

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
ASU	Alliance Sorbonne Université

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSA	Comité social d'administration
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines

DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

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

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

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

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
------	---

N

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

O

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

P

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

Q

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

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap

SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SU	Sorbonne Université
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

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

U

UAR	Unité d'appui et de recherche
UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

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

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations de la présidente de SU



Paris, le 1^{er} décembre 2024

Lettre d'observations au rapport d'évaluation de Sorbonne Université par le Hcéres

Je tiens à exprimer la profonde gratitude de la communauté de Sorbonne Université aux membres du comité qui ont apporté leur expertise pour l'évaluation de notre établissement. Leurs regards extérieurs apportent un éclairage précieux pour compléter notre auto-évaluation et enrichir notre projet d'établissement 2025-2029 à l'aune des recommandations du comité. Je remercie également les 240 personnels et étudiants auditionnés lors de la visite de site, ainsi que les personnels du Hcéres qui nous ont accompagnés durant tout le processus. Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement vient compléter les rapports spécifiques consacrés à la recherche et aux formations.

Ma lettre d'observations sera l'occasion d'esquisser les premières pistes d'intégration des recommandations du comité dans notre projet d'établissement, en s'appuyant notamment sur les travaux déjà menés avec la communauté de Sorbonne Université lors d'ateliers, séminaires et assemblées générales consacrés à ce sujet.

La reconnaissance de Sorbonne Université en tant que « maillon essentiel du tissu universitaire français le plus compétitif à l'échelle internationale » est le fruit d'un travail collectif mené par l'ensemble de la communauté de Sorbonne Université et vient confirmer notre positionnement et nos ambitions.

Les piliers sur lesquels reposent notre université ont été rappelés par le comité Hcéres : une université pluridisciplinaire positionnée « au niveau des universités intensives de recherche de rang mondial » avec ses partenaires, une politique et une offre de formation « cohérentes avec son positionnement et sa stratégie » et « riche d'une grande diversité disciplinaire, internationalement attractive et marquée par un très fort adossement à la recherche » et une « stratégie à l'international pertinente, qui renforce son positionnement européen et international ».

D'autres orientations de notre université ont été saluées par le comité : une stratégie de recherche commune avec les organismes de recherche ; la mise en place d'un collège doctoral transversal ; une politique pour augmenter le nombre de contrats doctoraux ; un volet européen particulièrement bien développé, notamment à travers l'alliance européenne 4EU+ ; une structuration en majeures/mineures pour des parcours étudiants personnalisables ; une continuité entre formation-recherche du niveau licence au niveau doctorat ; l'intégration de la thématique du développement durable dans l'offre de formation ; la mise en place du collège des licences et masters au niveau de l'alliance Sorbonne Université ; une politique active de diffusion et de partage des connaissances, d'inscription de la science dans la société et de science ouverte ; un développement d'initiatives pluridisciplinaires favorisant l'émergence de synergies entre les différentes disciplines ; un renforcement des partenariats, tant au niveau national qu'international, multipliant les collaborations avec des laboratoires de recherche, des entreprises et des institutions académiques (alliance Sorbonne Université, organismes de recherche, GHU de l'AP-HP, universités, institutions culturelles...) ; des succès aux appels à projet du PIA (SFRI, GOAL, Open, SOUND, IHU, Cluster IA, CMA...) ; une intensification de la politique et du soutien aux plateformes ; un renforcement de l'écosystème d'innovation comme chef de file du pôle universitaire d'innovation ; un réseau d'*alumni* avec des résultats remarquables ; une politique ambitieuse en matière d'égalité, de diversité, de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et d'accompagnement des parcours et de conseil en carrière ; une stratégie de communication bien affirmée...

Par ailleurs, comme le souligne le rapport du Hcéres, notre établissement est confronté à plusieurs défis majeurs qui viennent corroborer notre propre analyse de la situation. Ces défis sont autant d'opportunités de développement de notre établissement, à condition que nous mettions en œuvre une stratégie collective pour les appréhender autour des quatre axes suivants :

1/ Fédérer nos actions autour d'une stratégie commune.

Le comité préconise de renforcer la cohésion de l'université en dépassant les silos et en mettant en place des politiques transversales communes à l'ensemble de l'université et fait les recommandations suivantes : assurer le portage de la stratégie de l'établissement, tant en matière de recherche que de formation, pour son appropriation par les acteurs ; renforcer le pilotage des partenariats internationaux ; formaliser à l'échelle de l'établissement un schéma directeur en matière d'intégration des enjeux des transitions environnementales et sociétales dans les formations ; élaborer une stratégie d'enseignement des langues étrangères et de certification ; harmoniser les pratiques au sein de toutes les facultés en matière de rémunération et de gestion des personnels ; définir une procédure globale pour croiser les attentes en matière d'enseignement et de recherche pour le recrutement des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs ; mettre en œuvre un schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement, en cours de réalisation ; créer un service central dédié à l'observation de la réussite des étudiants ; améliorer l'implication des étudiantes et des étudiants dans la gouvernance et la coordination de la vice-présidente étudiant avec les élus étudiants des composantes, ce qui est en cours de finalisation par la mise en place d'une assemblée de tous les élus étudiants ; réévaluer le positionnement de l'Inspé au sein de l'université ; renforcer la mobilité étudiante...

Ainsi, le comité invite à fédérer autour d'une stratégie commune, conformément aux principes d'une université intégrée définis par la loi Savary, socle de notre modèle institutionnel. Il engage à ce que le projet « soit construit en étroite association avec toutes les parties prenantes internes, avant d'être décliné de manière homogène au sein de toutes les facultés ». La méthodologie retenue pour élaborer le prochain projet d'établissement s'inscrit dans la recommandation du comité : une construction participative « en étroite association avec toutes les parties prenantes internes ».

2/ Décentraliser et mieux impliquer les composantes dans la politique de l'établissement.

Le rapport du Hcéres met en évidence un besoin de mieux impliquer « l'ensemble des parties prenantes » dans les prises de décisions et le portage du projet d'établissement, notamment les composantes (UFR, institut, écoles...). Les mêmes recommandations sont présentes dans le rapport de l'IGESR « La place des composantes dans les universités »¹. Pour cela, il s'agit de renforcer le dialogue entre la gouvernance et les directeurs et directrices de composantes et de clarifier leurs rôles. Un travail avec les directions d'UFR sur leur rôle, leurs capacités d'actions et leur implication dans les prises de décisions a d'ores et déjà été entamé. Ainsi, en leur accordant une plus grande autonomie, nous favoriserons une prise de décision plus proche du terrain, répondant mieux aux enjeux spécifiques de chaque composante et une meilleure appropriation des projets par les équipes. Afin d'améliorer la cohérence stratégique de notre établissement et sa mise en œuvre opérationnelle, le rapport de l'IGESR propose de repenser l'articulation entre les conseils centraux (CA, CAC, CR, CFVU) et le conseil de composantes. Il suggère de transformer ce dernier en un « conseil exécutif » doté du pouvoir de décision nécessaire pour mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par les instances centrales dans l'ensemble des composantes. En déléguant davantage de responsabilités aux directeurs et directrices de composantes (UFR, instituts, écoles...) et en renforçant le rôle des élus, membres des directions d'UFR et membres des conseils d'UFR, nous mettrons en œuvre une gouvernance plus décentralisée qui promeut une prise de décision plus collégiale et une démocratie universitaire renforcée.

3/ Renouveler la gouvernance pour un portage partagé de la politique de l'établissement.

Le rapport du Hcéres vient corroborer ce troisième axe qui est une conséquence directe des deux axes précédents. Ainsi, le rapport du comité met en évidence les dysfonctionnements de notre modèle actuel de gouvernance et de notre « organisation interne qui met à mal le portage du projet stratégique global d'établissement » et « nuit à sa déclinaison opérationnelle homogène dans tous les domaines d'activités. » Les tensions internes, les chevauchements de compétences et les conflits de loyauté, exacerbés par « des scrutins électoraux disjoints » et des objectifs divergents avec les facultés (faculté des lettres et faculté des sciences et ingénierie), paralysent notre établissement et

¹ « La place des composantes dans l'université », rapport IGESR, septembre 2024 : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-place-des-composantes-dans-l-universite-97667>.

compromettent la réalisation de notre projet. Ces problématiques, loin d'être spécifiques à notre université, constituent un enjeu national selon le rapport de l'IGESR, ce qui nous permet de les aborder de manière objective et de dépasser les considérations personnelles. Le même rapport souligne l'importance de « porter une cohésion politique renforcée de l'ensemble des acteurs chargés de déployer le projet de l'établissement » et met en évidence la complexité induite par une multiplication de niveaux décisionnels, recommandant de « limiter le nombre de niveaux électifs à deux (gouvernance / composantes) pour ne pas générer un processus décisionnel inefficace et coûteux. » Le rapport Hcéres recommande de « mieux articuler l'organisation des scrutins électoraux du niveau universitaire et facultaire, et d'exploiter le cadre de gouvernance qui en résulte, pour parvenir à un meilleur partage de la stratégie au sein de l'université ». Face aux recommandations convergentes des rapports Hcéres et de l'IGESR, nous devons renforcer la cohésion politique de notre gouvernance. Il est nécessaire de « renouveler en profondeur le cadre politique » et d'installer une gouvernance assise sur les seuls scrutins électoraux universitaires prévus par le Code de l'Éducation (conseils centraux, conseils des UFR, institut, écoles). Une telle organisation, à deux niveaux électifs qui a fait ses preuves depuis longtemps dans les universités (loi Savary) permettra de simplifier les circuits de décisions, d'agir en responsabilité et en proximité avec l'ensemble des composantes.

La réorganisation de la gouvernance, tout en renforçant la cohésion institutionnelle, ne remet pas en cause l'organisation en facultés, regroupements de composantes, garantes d'une gestion de proximité et d'une coordination académique par grand champs disciplinaire (lettres, sciences, santé). De même, il est impératif de conserver toutes les UFR actuelles et de permettre leur différenciation pour porter au mieux le projet académique de l'établissement. Il en découle que la structuration de l'administration centrale en niveaux facultaires et interfacultaire doit également être maintenue pour répondre aux besoins des composantes, à ceux des étudiantes et étudiants et à ceux de la gouvernance. La réflexion amorcée en réseaux métiers doit se poursuivre pour « revoir le schéma général de subsidiarité » et ainsi « rendre plus efficiente l'ensemble de la chaîne administrative ». Un renouvellement de la gouvernance, fondé sur des objectifs communs et libéré des conflits de loyauté, est indispensable à l'aboutissement de cette réflexion.

4/ Harmoniser et renforcer nos procédures et outils de pilotage communs.

Le rapport met en évidence un besoin urgent de repenser les méthodes de travail afin de remédier à une situation caractérisée par une grande hétérogénéité des pratiques, des difficultés de coordination et un suivi insuffisant des objectifs. Cette situation a pour conséquence de pénaliser l'efficacité globale, le pilotage et d'engendrer des coûts supplémentaires. Pour remédier à cette situation, le comité préconise de clarifier davantage les processus en mettant en place des procédures partagées, des outils numériques communs, à l'instar du SIRH et des indicateurs de performance clairs ; de renforcer le pilotage stratégique en mettant en place un système de suivi des objectifs, d'utiliser des outils d'aide à la décision et de favoriser une culture de l'analyse ; de se doter rapidement d'un système d'information unique dans le domaine de la formation ; de disposer d'outils de gestion prévisionnelle ; de favoriser une culture de l'amélioration continue en stimulant la prise d'initiatives et la formation aux outils. La mise en œuvre de ces préconisations est un préalable à la mise en place des conventions d'objectifs et de moyens (COM), vivement recommandée par le Hcéres. Un système de suivi et d'évaluation rigoureux est essentiel pour garantir la pertinence de ces conventions.

C'est sur la base de ces quatre axes que notre futur projet d'établissement, répondra à l'auto-évaluation et à l'évaluation de l'établissement par le Hcéres, pour nous permettre d'améliorer nos outils et nos processus, et renforcer la cohésion de notre communauté autour d'un projet commun.

Nathalie Drach-Temam
Présidente de Sorbonne Université



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation du 12 au 14 mars 2024. Le comité était présidé par **Madame Suzanne FORTIER**, professeure de chimie, ancienne rectrice de l'université McGill, accompagnée d'un vice-président en la personne de **Monsieur Pascal MARTY**, professeur de géographie, directeur de la maison française d'Oxford, ancien directeur adjoint de l'INSHS.

Ont participé à cette évaluation :

- **M. Christophe DERAIL**, professeur de physique, vice-président innovation et partenariats à l'université de Pau et des Pays de l'Adour.
- **Mme Brigitte GALLIOT**, professeure de biologie, vice rectrice de l'université de Genève.
- **M. Yannick JOLLY**, directeur général des services de l'université de La Rochelle, ancien DGSa de l'université de Bordeaux.
- **M. Daniel LACROIX**, professeur de langue et littérature françaises, ancien président de l'université Toulouse 2 Jean Jaurès ;
- **M. Pascal LECROART**, professeur de géologie, vice-président en charge de la formation et de la vie étudiante à l'université de Bordeaux.
- **M. Pascal LIZIN**, représentant des industries auprès de l'Aeques ; président de la biotech Samabriva.
- **Mme Véronique MAUPOIL**, professeure de pharmacologie, ancienne doyenne de la faculté de pharmacie de l'université de Tours ;
- **Mme Françoise MONTI**, IGAENR honoraire.
- **Mme Andrée SURSOCK**, docteure en anthropologie de l'université de Berkeley, senior adviser de l'EUA.
- **M. Alexis VANDEVENTER**, interne en médecine, ancien vice-président étudiant de l'université de Montpellier.

Monsieur Frédéric Dufour, conseiller scientifique, et **Madame Clémentine Francez-Carrere**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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)

