

# ÉVALUATION DE SORBONNE UNIVERSITÉ

—  
SYNTHÈSE GÉNÉRALE

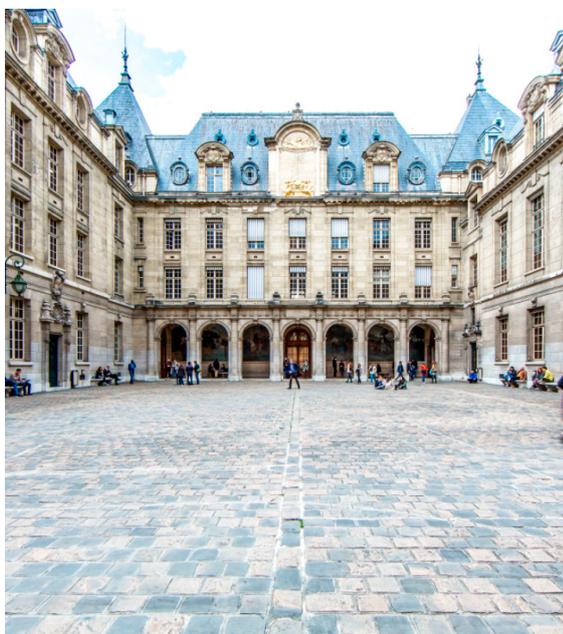


## PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION

Cette synthèse générale de l'évaluation de Sorbonne Université - SU présente les conclusions des évaluations des formations, de la recherche et du pilotage de l'établissement. En regroupant ces analyses, ce document fournit une vision claire et détaillée des performances académiques et scientifiques et du déploiement de sa stratégie.

L'évaluation est destinée à orienter les décisions de l'établissement et des autorités de tutelle et par-là, à améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche au sein des établissements évalués.

## PRÉSENTATION DE SORBONNE UNIVERSITÉ



Le décret n° 2017-596 du 21 avril 2017 prévoit la création de Sorbonne Université - SU, le 1<sup>er</sup> janvier 2018, par la fusion des universités Pierre et Marie Curie et Paris Sorbonne en tant qu'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel. Il est constitué sous la forme d'une université au sens de l'article L. 711-2 du code de l'éducation. Il est membre de l'Alliance Sorbonne Université. Sorbonne Université est une université pluridisciplinaire avec secteur santé, composée de trois facultés en santé, sciences et techniques et lettres.

## Répartition des effectifs étudiants

Les quelque 57 000 étudiants (-1,6 % durant la période évaluée) se répartissent ainsi :

- 46,1 % en licence ;
- 1,4 % en licence professionnelle ;
- 20,5 % en master (hors enseignement et santé) ;
- 1,5 % en formation d'ingénieurs ;
- 22,6 % en formation de santé ;
- 5 % en doctorat.

L'université compte :

- 60 % d'étudiantes ;
- 13,1 % d'étudiants de nationalité étrangère.

## 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 ;
- 4 thématiques dans le domaine des sciences de la vie et de l'environnement.

16 secteurs de sciences humaines et sociales bénéficient d'une reconnaissance internationale.

## Ressources humaines de PSL

8 069 personnels, dont 3 769 Biatss et 4 300 enseignants et enseignants-chercheurs (925 professeurs des universités - PR, 1 339 maîtres de conférences - MCF, 223 enseignants titulaires du 2<sup>d</sup> degré et 1 813 contractuels).

## Budget

800 M€.

## Immobilier

- 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

133 structures de recherche dont 16 Unités d'appui et de recherche UAR et 117 unités de recherche - 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 écoles doctorales - ED co-accréditées.

## Programme d'investissement d'avenir - 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-HP) ;
- 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 ;

Consultez l'ensemble des PIA dans le rapport établissement de Sorbonne Université.

## 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 ; européenité ; 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<sup>ère</sup> 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).

## 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'activité. 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 silos. De cette situation résultent 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. 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'efficacité ». 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 fassent 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.**

## 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 contractualisation 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.**

## ÉVALUATION DE LA RECHERCHE

Sorbonne Université est une université pluridisciplinaire et de recherche intensive, née en 2018 de la fusion de deux universités, l'université Pierre et Marie Curie spécialisée dans les domaines ST et SVE, et l'université Paris Sorbonne dans le domaine des SHS. La recherche pratiquée à Sorbonne Université est d'un niveau exceptionnel et de nombreux secteurs de recherche ont un impact mondial, notamment dans les domaines ST et SVE. La santé (de l'Homme, des écosystèmes, de la mer, dans une logique One Earth), à la fois comme objet d'étude et comme secteur d'applications, apparaît clairement comme un thème fédérateur pour l'établissement et ses UR. Sorbonne Université bénéficie d'un fort soutien des ONR, en particulier du CNRS, cotutelle de 91 UR (soit 80 % des UR), qui y affecte plus de 2 000 personnels (soit 30 % de l'effectif total des 117 UR dont Sorbonne Université est tutelle). L'établissement noue des liens fructueux avec des universités franciliennes, dont certaines de rang mondial. Vingt instituts et initiatives contribuent au soutien de la recherche de l'établissement ; ils visent à favoriser l'interdisciplinarité. Sorbonne Université pilote l'Alliance Sorbonne Université (ASU), qui coordonne l'ensemble des dispositifs financés par le PIA dont l'idex Super. La réussite de l'établissement aux appels à projets compétitifs, à toutes les échelles, est exceptionnelle. Sorbonne Université développe des interactions très soutenues avec les acteurs des mondes socio-économique et culturel ; ces interactions sont favorisées par un écosystème d'innovation riche de nombreux acteurs et reconnu en 2021 par la labellisation Pôle universitaire d'innovation (PUI) obtenue par l'ASU.

### Profil de l'établissement

- **Université pluridisciplinaire de recherche intensive, de niveau mondial.**

- 2 526 agents titulaires de Sorbonne Université (26 % affectés dans des UR rattachées aux Sciences humaines et sociales - SHS, 43 % dans des UR rattachées aux Sciences et technologies - ST et 31 % dans des UR rattachées aux Sciences de la vie et de l'environnement - SVE) pour les

117 unités de recherche dont elle est tutelle (31 UR rattachées à titre principal au domaine SHS, 52 UR au domaine ST et 34 UR au domaine SVE).

- 6 906 agents titulaires, tous opérateurs confondus, dont 15 % affectés aux UR rattachées à titre principal au domaine SHS, 48 % rattachés aux UR du domaine ST et 37 % rattachés aux UR du domaine SVE.

- 30 partenaires institutionnels, dont sept organismes nationaux de recherche - ONR.
  - Seize établissements d'enseignement supérieur et de recherche, sept organismes publics de recherche, l'APHP, l'Association française d'informatique médicale, la BNF, le Collège de France, l'Ircam, le MNHN et le ministère en charge

## Résultats scientifiques notables

- 22 secteurs de recherche se distinguent par leur impact mondial.
  - Dix-huit thématiques dans le domaine ST dont les mathématiques, la physique, l'océanographie, la cosmologie, la gravimétrie et la gyrométrie atomique, la chimie, et les sciences informatiques. Certains développements instrumentaux atteignent une visibilité mondiale en physique, en océanographie, en astrophysique ou encore en chimie.
  - Quatre thématiques dans le domaine SVE : la biologie (des écosystèmes et des organismes marins, du développement), l'oncologie, la neurobiologie.
- 64 secteurs ont acquis une reconnaissance internationale (16 en SHS, 23 en ST, 25 en SVE).
- Quinze secteurs de recherche sont reconnus au plan national (11 en SHS, 3 en ST, 1 en SVE).
- Points de vigilance :
  - Des performances inégales suivant les domaines, susceptibles de générer des tensions internes.
- Les classements internationaux
  - Au classement 2023 de Shanghai, Sorbonne Université se situe au 46e rang et apparaît dans les 100 premières universités mondiales pour quatorze thématiques, dont les mathématiques (4<sup>e</sup>) et l'océanographie (4<sup>e</sup>).
  - Dans le classement de Leiden de 2023 pour l'impact des publications, Sorbonne Université se situe au 97<sup>e</sup> rang mondial.

## Valorisation de la recherche

- Activités de valorisation
  - Des relations nourries avec les milieux socioéconomiques : des entreprises de toutes tailles et de nombreux musées français et étrangers.
  - Les actions des stations marines avec les professionnels de la pêche pour répondre aux modifications des écosystèmes marins.
  - Le développement remarquable d'une recherche translationnelle avec les nombreux services hospitaliers de l'APHP dans la lutte contre les cancers, les maladies infectieuses ou d'origine génétique.
- Points forts
  - Des interactions très soutenues avec le tissu socioéconomique et culturel exceptionnel dans la région parisienne.
  - Le PUI, labellisé en 2021.
  - La Cité de l'innovation de Sorbonne Université (Paris Parc) et la richesse de l'écosystème de valorisation francilien (e.g. la Satt Lutech, l'APHP, l'USM Summit).
  - 156 plateformes pour la plupart labellisées et ouvertes aux entreprises.
  - Le dépôt d'un très grand nombre de brevets (665).
- Points particuliers
  - La politique de recherche fondamentale d'excellence ne s'avère pas forcément favorable aux transferts vers les milieux socioéconomiques (même si le LKB en physique, est un parfait contre-exemple).
  - Le nombre de créations de laboratoires communs (6 durant la période) semble nettement en deçà du potentiel de transfert.
  - Le nombre conséquent de brevets ne font pas suffisamment l'objet d'une licence d'exploitation.

Synthèse recherche  
de Sorbonne Université





## ÉVALUATION DES FORMATIONS DU 1<sup>ER</sup> CYCLE

### • Points forts :

- Une offre diversifiée, permettant de se former à des disciplines rares au niveau national ;
- Des formations fortement adossées à la recherche ;
- Des parcours modulaires, pluridisciplinaires permettant une spécialisation progressive ;
- Des formations à l'attractivité confirmée, avec des passerelles effectives ;
- Une offre de licence professionnelle pensée et structurée en lien avec les besoins socio-économiques.

### • Points faibles :

- Un dispositif lacunaire de suivi des cohortes et du devenir des diplômés du 1<sup>er</sup> cycle ;
- Une démarche d'amélioration continue très inégalement intégrée dans le 1<sup>er</sup> cycle, selon les équipes pédagogiques et les formations ;
- Des dispositifs d'accompagnement à la réussite des étudiants du 1<sup>er</sup> cycle inégalement formalisés, notamment dans les deux premières années du cycle ;
- Une approche par compétences - APC balbutiante dans le 1<sup>er</sup> cycle et non cadrée à l'échelle de l'établissement ;
- Des partenariats internationaux qui ne se concrétisent pas suffisamment, en matière de mobilités étudiantes et enseignantes dans le 1<sup>er</sup> cycle comme en matière d'aménagement pour les publics internationaux ;
- Un manque de visibilité des effets des projets structurants de l'établissement, tel que le NCU NLSU, dans le fonctionnement des formations ;
- Une faible ouverture à la formation tout au long

de la vie et aux validations d'acquis (VAE/VAP).

### • Recommandations :

- Mettre en place un dispositif de collecte, de traitement et de circulation des données relatives aux parcours des étudiants du 1<sup>er</sup> cycle, qui soit homogène et partagé à l'échelle de l'établissement, quel que soit le périmètre facultaire concerné.
- Développer une culture de l'amélioration continue intégrée dans le pilotage des formations du 1<sup>er</sup> cycle, avec cadrages des évaluations des enseignements et des conseils de perfectionnement.
- Formaliser les dispositifs d'accompagnement à la réussite des étudiants du 1<sup>er</sup> cycle en faisant apparaître leur appropriation par les équipes, dans le but de remédier à l'important taux d'échec dans les deux premières années.
- Accélérer la réflexion autour du déploiement de l'APC en partageant les expériences acquises, notamment dans les licences professionnelles, à une échelle inter-facultaire.
- Mettre en place, à l'échelle des formations, des dispositifs d'accompagnement à la mobilité internationale qui intègre pleinement un volet pédagogique au-delà de la recherche de financements.
- Rendre visible le soutien apporté aux formations par les projets structurants et favoriser leurs appropriations par les équipes.
- Penser les formations en fonction de l'ouverture à la formation tout au long de la vie, notamment à travers une promotion volontariste des dispositifs de validation des acquis VAE/VAP.

## ÉVALUATION DES FORMATIONS DU 2<sup>E</sup> CYCLE



### • Points forts :

- Un adossement à la recherche de qualité dans les formations du 2<sup>e</sup> cycle qui bénéficient d'opportunités offertes par les projets structurants de l'établissement, avec des taux parfois importants de poursuite d'études en doctorat ;
- Une attractivité avérée des formations du 2<sup>e</sup> cycle ;
- Des parcours fortement professionnalisants avec un déploiement remarquable de l'alternance dans l'immense majorité des formations ;
- Une ouverture internationale offrant de réelles opportunités pour les étudiants du 2<sup>e</sup> cycle, en termes d'offre de formation et de mobilités.

### • Points faibles :

- Une analyse inégale de la trajectoire des étudiants et du devenir des diplômés ;
- Une démarche d'amélioration continue perfectible, notamment une place insuffisante faite à la représentation des étudiants et des professionnels dans les conseils de perfectionnement du 2<sup>e</sup> cycle ainsi qu'une démarche d'évaluation des formations par les étudiants non systématisée ;
- Une approche par compétences balbutiante et non cadrée, pour le 2<sup>e</sup> cycle à l'échelle de l'établissement ;
- Un pilotage des formations parfois difficilement

identifiable avec un manque de lisibilité du rôle tant du niveau des mentions que du niveau facultaire dans l'animation de la politique de formation du 2<sup>e</sup> cycle.

### • Recommandations :

- Fiabiliser la collecte, le traitement et la circulation des données permettant le suivi du recrutement, de la réussite des étudiants et du devenir des diplômés du 2<sup>e</sup> cycle.
- Définir, à l'échelle de l'établissement, un cadrage relatif à la composition et au fonctionnement des conseils de perfectionnement et à l'évaluation des enseignements dans le 2<sup>e</sup> cycle.
- Déployer l'approche par compétences dans les formations du 2<sup>e</sup> cycle en s'appuyant sur une démarche coordonnée soit par l'établissement, soit par le niveau facultaire.
- Préciser la répartition des responsabilités entre responsables de mention et responsables de parcours, et identifier clairement l'architecture du portage de toutes les formations.

## ÉVALUATION DES FORMATIONS DU 3<sup>E</sup> CYCLE

### • Points forts :

- Un excellent adossement à la recherche grâce à une forte implication des unités de recherche dans les formations doctorales ;
- Une offre riche de formations professionnalisantes et transversales, notamment en anglais (50 %) et/ou à distance (60 %), et des événements organisés par le collège doctoral pour préparer la poursuite de carrière ;
- Des comités de suivi individuel efficaces ;
- Un développement important de l'interdisciplinarité ;
- Un fort soutien financier des projets du PIA portés par l'établissement (IDEX SUPER et SFRI REAL@SUI).

### • Points faibles :

- Un manque de rigueur dans la mise en œuvre de la stratégie d'établissement en raison d'un pilotage trop lâche des formations doctorales par l'établissement ;
- Un suivi insuffisant de trop nombreux indicateurs de la formation doctorale (dont le devenir professionnel) ;
- Un manque d'harmonisation et de cohérence des procédures de recrutement ;
- Un pilotage insuffisant de l'autoévaluation de la formation doctorale dont le processus n'intègre pas suffisamment les doctorants ;
- Une articulation master-doctorat globalement insuffisamment structurée, en particulier au regard de l'ambition de l'établissement de la construction



d'un continuum des formations jusqu'au doctorat ;

- Un manque d'exigence de participation des doctorants aux formations doctorales du fait de l'absence d'un référentiel commun ;
- Une coordination déficiente entre la structure tenant lieu de collège doctoral et les écoles doctorales ;
- Une approche par compétences insuffisamment développée ;
- Des budgets et des soutiens administratifs déséquilibrés entre formations doctorales.

• **Recommandations :**

- Renforcer le pilotage du 3<sup>e</sup> cycle par l'équipe présidentielle de SU et prévoir un dispositif rigoureux de suivi de la mise en œuvre de la politique de l'établissement, notamment afin de limiter l'hétérogénéité des pratiques entre formations doctorales et afin de développer des relations opérationnelles avec les établissements co-accrédités.
- Développer le processus d'autoévaluation de la formation 3<sup>e</sup> cycle en intégrant les doctorants de toutes les écoles doctorales.
- Structurer l'articulation master-doctorat selon les axes principaux du projet REAL@SU.

- Mener une politique ambitieuse de formation à et par la recherche en développant un référentiel commun à tous les doctorants qui dépasse la participation aux formations à la déontologie et l'intégrité scientifique.
- S'assurer de la bonne communication et coordination entre tous les acteurs du 3<sup>e</sup> cycle.
- Inciter les formations doctorales à suivre précisément leurs indicateurs afin de mieux évaluer leur attractivité et leur performance, de s'emparer du suivi de la carrière de leurs docteurs, et de procéder à l'amélioration continue du parcours doctoral.
- Développer l'approche par compétences dans l'élaboration des formations et s'assurer du suivi systématique par les écoles doctorales de l'élaboration du portfolio.
- Équilibrer les budgets et le soutien administratif entre formations doctorales.





RETROUVEZ-NOUS EN LIGNE

