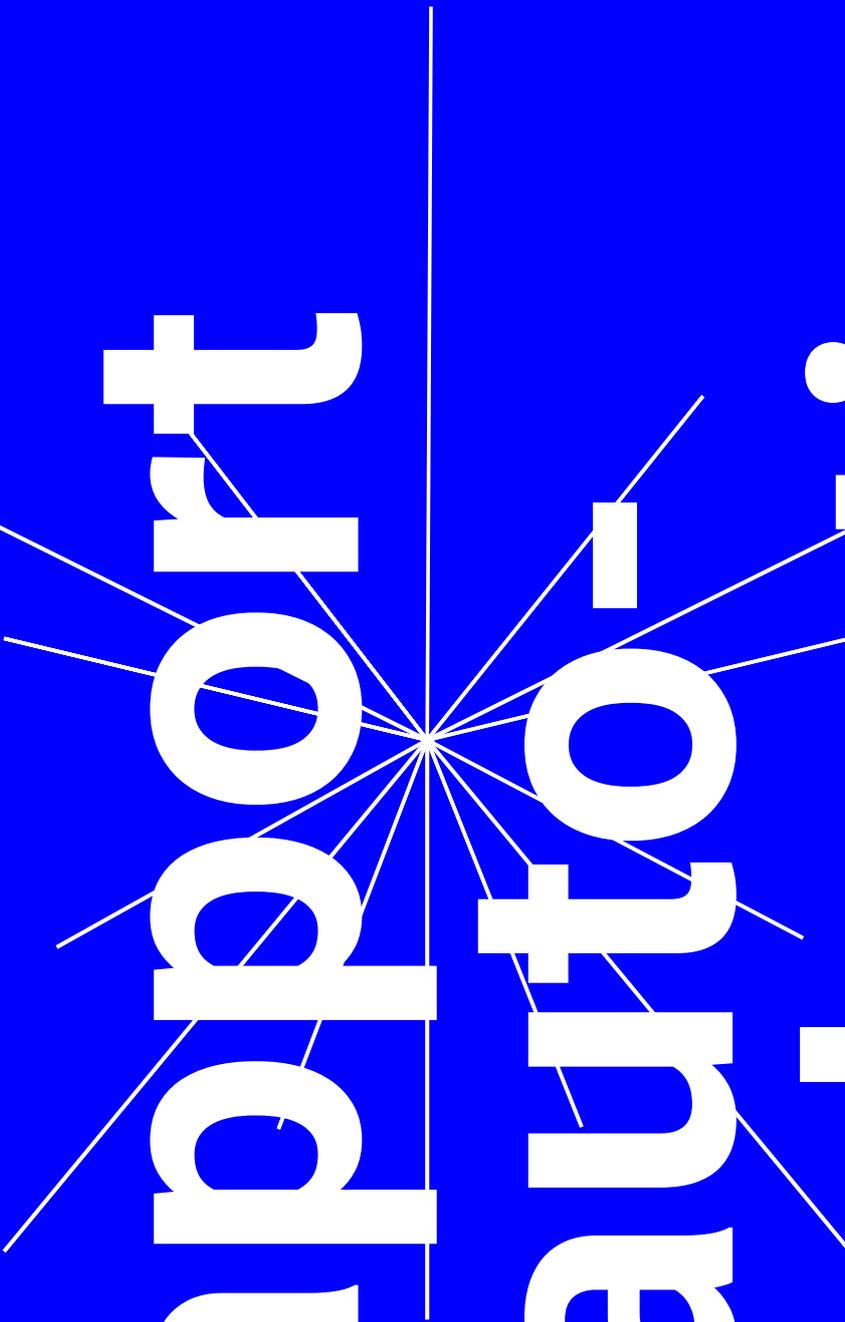


**U-S-PC**

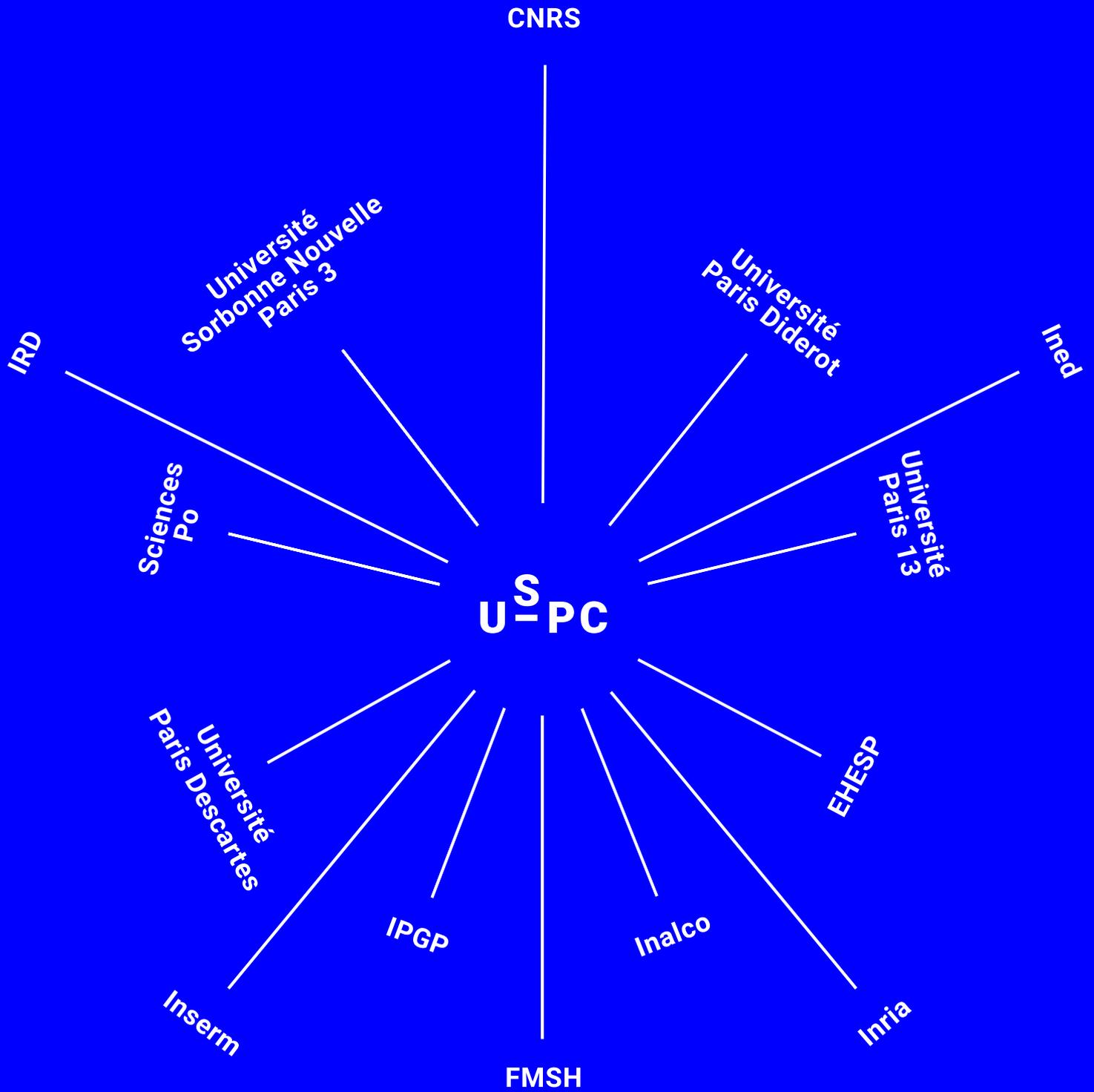
Université Sorbonne  
Paris Cité

**Contrat  
de site**

**2014-2018**



# **Rapport d'auto- évaluation**



# Sommaire

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>ORIGINES DE USPC : DU PRES A LA COMUE</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>GRANDS PROJETS PORTES PAR USPC</b>	<b>5</b>
1.2.1	Plan campus et contrat de plan État – Région (CPER)	5
1.2.2	Initiative d'excellence « Sorbonne Paris Cité »	5
1.2.3	Autres projets	6
<b>2</b>	<b>POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>PARIS, NOTRE CAMPUS : UN SITE REMARQUABLE PAR SA DIVERSITE ET SA PUISSANCE ACADEMIQUE ET SCIENTIFIQUE</b>	<b>7</b>
2.1.1	Une forte diversité institutionnelle, une couverture disciplinaire très large	7
2.1.2	Un regroupement de très grande taille	8
2.1.3	Une production scientifique abondante, diversifiée et de grande qualité	11
2.1.4	Des ressources remarquables dans le domaine documentaire et de l'édition	11
2.1.5	Un dispositif puissant et original dans le paysage national et international	12
<b>2.2</b>	<b>LA COMUE USPC : UN ETABLISSEMENT FRUGAL AU SERVICE DE GRANDES AMBITIONS</b>	<b>12</b>
2.2.1	Des ambitions fortes qui se traduisent par un large spectre de compétences	12
2.2.2	Un établissement fondé sur la collégialité et la subsidiarité	14
2.2.3	Ancrage territorial et ouverture aux autres regroupements	17
<b>2.3</b>	<b>STRATEGIE SCIENTIFIQUE ET PEDAGOGIQUE : SE Doter D'UNE PALETTE COHERENTE D'INSTRUMENTS</b>	<b>19</b>
2.3.1	Recherche : renforcer l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale	19
2.3.2	Formation : favoriser l'innovation pédagogique	20
2.3.3	Renforcer les liens entre recherche et formation	20
2.3.4	Vie de campus : être la première université française de l'expérience étudiante	21
2.3.5	Elaborer une stratégie partenariale au service de la recherche, de la formation et de la vie de campus	22
2.3.6	Valoriser les ressources documentaires et éditoriales	25
2.3.7	Systèmes d'information et transition numérique : un enjeu transversal essentiel	25
2.3.8	Ressources humaines : des objectifs ciblés	25
2.3.9	Communication : un enjeu de premier plan pour un regroupement jeune	26
2.3.10	Deux grandes phases liées à l'Idex	26
<b>3</b>	<b>GOVERNANCE ET PILOTAGE DE LA COORDINATION TERRITORIALE</b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>ORGANISATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE</b>	<b>28</b>
3.1.1	Organisation structurelle	28
3.1.2	Conventions entre USPC et ses membres	32
3.1.3	Ressources de la Comue	33
3.1.4	Pilotage administratif de USPC	34

<b>3.2</b>	<b>LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE</b>	<b>39</b>
3.2.1	Formes de coopération privilégiées et modalités de mise en œuvre	39
3.2.2	Gouvernance et pilotage	40
<b>3.3</b>	<b>PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE</b>	<b>42</b>
3.3.1	Recherche	42
3.3.2	Formation	43
3.3.3	Vie de campus et expérience étudiante	43
3.3.4	Relations internationales	44
3.3.5	Valorisation	44
3.3.6	IST (Information scientifique et technique), documentation et édition	45
3.3.7	Système d'information et suivi des activités	45
3.3.8	Communication	45
3.3.9	Ressources humaines	46
3.3.10	Évolution de l'équipe de USPC	47
<b>4</b>	<b>SUIVI DES MISSIONS, COMPETENCES ET ACTIVITES ET PRINCIPAUX RESULTATS</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b>	<b>SUIVI DES ACTIVITES DE LA COORDINATION TERRITORIALE</b>	<b>48</b>
<b>4.2</b>	<b>PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS</b>	<b>49</b>
4.2.1	Recherche	49
4.2.2	Formation par la recherche : le collège des écoles doctorales	59
4.2.3	Formation et innovation pédagogique	61
4.2.4	Vie de campus et expérience étudiante	70
4.2.5	Partenariats européens et internationaux	73
4.2.6	Partenariats et transferts pour l'innovation, l'appui aux politiques publiques et l'engagement sociétal	78
4.2.7	Systèmes d'information	80
4.2.8	IST, documentation et éditions	83
4.2.9	Ressources humaines	85
4.2.10	Communication	87
<b>4.3</b>	<b>ADAPTATION ET EVOLUTION DE LA STRATEGIE DE USPC DANS LA PERIODE ECOULEE</b>	<b>89</b>
4.3.1	Adaptation de certains instruments	89
4.3.2	Consolidation de la Comue et redéfinition du projet stratégique	89
<b>5</b>	<b>CONCLUSION ET PERSPECTIVES</b>	<b>91</b>

# Préambule

Le dossier d'autoévaluation de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Sorbonne Paris Cité (USPC) est composé du présent rapport de synthèse du bilan de USPC, complété de deux groupes de documents.

Ce rapport de synthèse est lui-même structuré en cinq parties :

1. un rappel et une mise en perspective de la trajectoire de USPC depuis ses origines il y a une dizaine d'années ;
2. une description globale de USPC et de son positionnement institutionnel ainsi que l'exposé de sa stratégie dans la période écoulée ;
3. la description de son organisation, de sa gouvernance et de son pilotage au service de cette stratégie ;
4. une section qui traite du suivi de la mise en œuvre de cette stratégie et qui, surtout, présente les principaux résultats obtenus ;
5. une brève conclusion qui ouvre sur quelques perspectives qui seront complétées ultérieurement, en cohérence avec le nouveau projet d'initiative d'excellence en cours de préparation, par les axes stratégiques pour les cinq prochaines années.

Cette structure qui répond aux attentes du HCERES conduit à traiter les mêmes sujets dans les parties 2, 3 et 4 du rapport : des renvois ont donc été ajoutés pour permettre au lecteur de rapprocher, sur un sujet particulier (par exemple, la recherche, la formation ou l'internationalisation), la stratégie et les objectifs [§ 2], de la gouvernance et des modalités de mise en œuvre de cette stratégie [§ 3] et des résultats obtenus [§ 4].

Un ensemble non exhaustif d'annexes complètent, précisent et illustrent les éléments et résultats présentés de façon très synthétique dans le présent rapport.

Enfin, un ensemble de documents complémentaires de référence viennent principalement en appui des trois premières parties de ce rapport. Pour l'essentiel, il s'agit de la compilation de documents existants.

Dans la suite, et selon le contexte, USPC désignera la Comue en tant qu'établissement public, le « regroupement » des établissements qui en sont membres (au sens de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet 2013) ou le « site » (au sens de la mission de coordination territoriale qui lui est confiée au titre de cette même loi).

Par commodité d'écriture, les universités membres de USPC seront désignées ainsi dans ce rapport de synthèse :

- Sorbonne Nouvelle pour l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 ;
- Paris Descartes pour l'université Paris Descartes (ou Paris 5) ;
- Paris Diderot pour l'université Paris Diderot (ou Paris 7) ;
- Paris 13 pour l'université Paris 13.

Chaque fois que c'est possible, les liens avec le site Internet de USPC (<http://www.sorbonne-paris-cite.fr/>) sont fournis.

# 1 Introduction

Cette brève introduction vise à situer la trajectoire de USPC dans la moyenne durée. Elle remonte aux origines du regroupement, antérieurement à la période couverte par la présente évaluation. Elle permet ainsi de comprendre comment cette communauté s'est constituée et s'est progressivement dotée d'une véritable identité. Elle montre aussi que cette évaluation intervient à un moment critique puisque des évolutions institutionnelles majeures sont envisagées et que USPC prépare un nouveau projet d'initiative d'excellence.

## 1.1 Origines de USPC : du PRES à la Comue<sup>1</sup>

Les universités qui sont actuellement membres de USPC – Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13 – ont participé à de nombreuses initiatives de coopération depuis le début des années 2000.

L'université Sorbonne Nouvelle faisait partie, aux côtés des universités Paris 2 Panthéon-Assas, Paris Sorbonne (Paris 4), Pierre et Marie Curie (Paris 6) et Paris Dauphine (Paris 9), de l'association « Alliance Paris Universitas » constituée le 4 janvier 2007, tandis que les universités Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 1 étaient membres du regroupement « Paris Centre Universités » constitué sous forme de convention-cadre de coopération signée le 2 février 2006.

A la suite de la création des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) par la loi du 18 avril 2006, puis du lancement du plan campus début 2008, ces universités ont été conduites à se rapprocher afin de présenter des projets immobiliers consistants. Le plan campus a ainsi provoqué une recomposition des périmètres de coopération : Paris 1 a quitté Paris Centre Universités pour rejoindre le projet du « Campus Condorcet » ; la Sorbonne Nouvelle a rejoint Paris Descartes et Paris Diderot. Le projet initial de campus porté par ces trois universités n'a pas été retenu. Dans le même temps, de nouveaux partenaires ont rejoint le consortium : Sciences Po, l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP), l'Ecole des hautes études en santé publique (EHESP) et l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco).

L'entrée de Paris 13 dans ce nouveau consortium a été concomitante. Répondant à une logique originale, puisque USPC est le seul regroupement parisien à intégrer une université de la périphérie, elle traduit la volonté d'une ouverture géographique et sociale qui anticipait le « Grand Paris académique ». Cette entrée a été réalisée en deux temps : d'abord comme membre associé du PRES « Université Paris Cité » en 2010, puis comme membre fondateur à part entière de ce PRES renommé « Sorbonne Paris Cité » le 7 décembre 2011.

---

<sup>1</sup> Cette section est largement inspirée du rapport de la Cour des Comptes S-2017-1041 d'avril 2017.

Constitué sous forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS), celui-ci a bénéficié de 200 M€ au titre du plan campus et de 2 M€ de fonds d'amorçage de la part du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Après une première tentative en 2011, ce PRES a porté le projet d'initiative d'excellence (Idex) « Sorbonne Paris Cité » sélectionné en février 2012 par le jury international. En 2014, il s'est transformé en communauté d'universités et établissements « Université Sorbonne Paris Cité » élargie, au-delà des huit membres précités (Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes, Paris Diderot, Paris 13, Sciences Po, IPGP, EHESP et Inalco) à cinq organismes de recherche : le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national d'études démographiques (Ined), l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm).

Le 21 mars 2017, la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) a intégré USPC, tandis que l'Ecole nationale supérieure d'architecture Paris – Val de Seine (ENSAPVS) était simultanément associée à Paris Diderot et rejoignait ainsi indirectement USPC.

## 1.2 Grands projets portés par USPC

Outre sa mission de coordination territoriale définie dans la loi Enseignement supérieur et Recherche (ESR) du 22 juillet 2013, USPC et le PRES qui l'a précédée ont porté un certain nombre de grands projets. Le plus important d'entre eux, aussi bien politiquement et symboliquement que financièrement et scientifiquement, a clairement été l'initiative d'excellence. Celle-ci est en effet au cœur du contrat de site 2014 – 2018 signé le 17 juillet 2014.

### 1.2.1 Plan campus et contrat de plan État – Région (CPER)

Le premier de ces projets a concerné le « plan Campus » décidé par l'État en 2008. Le PRES a été à l'initiative de quatre projets principaux dont le portage a été confié en 2013 au rectorat de Paris. Il s'agit des réhabilitations de la faculté de pharmacie de Paris Descartes, de l'Institut universitaire d'hématologie de Paris Diderot à l'hôpital Saint-Louis, et de l'hôtel de La Meilleraye pour Sciences Po, ainsi que de la création de l'École polytechnique interuniversitaire à Ivry. Comme pour les autres regroupements parisiens et en dépit de l'urgence des travaux requis en raison notamment de l'état de vétusté des bâtiments, les opérations ont été déprogrammées sans alternative de financement.

USPC a porté les opérations immobilières nécessaires en 2014 en vue du CPER 2015-2020. Retenues dans le cadre de la liste dite « d'accolade » du nouveau CPER, mais sans moyen dédié à ce stade, elles nécessitent un complément de financement. Elles demeurent une priorité pour USPC.

### 1.2.2 Initiative d'excellence « Sorbonne Paris Cité »

Le deuxième grand projet porté par USPC a été l'Idex sélectionnée en février 2012 : partant d'une demande financière initiale de 1 300 M€, une dotation non consommable de 800 M€ a été attribuée à USPC. La première vague du programme Investissements d'avenir (PIA1) a par ailleurs abouti à la sélection de neuf laboratoires d'excellence (Labex) et de deux Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), dont la coordination générale a été confiée à USPC.

Dans la période concernée par cette évaluation (2013-2017), l'Idex et les projets associés du PIA1 ont donné lieu à un nombre considérable d'actions et de collaborations dont les résultats constituent la trame de la quatrième partie de ce rapport.

En avril 2016, au terme de la période probatoire de quatre ans et suite à l'évaluation par le jury international, l'Idex a été arrêtée par le gouvernement français et des modalités transitoires ont été mises en place pour une période dite « de biseau » allant jusqu'à fin 2017. Les crédits alloués à USPC au titre de l'Idex se sont ainsi élevés au total à 83 M€ : 75 M€ pour la période probatoire et 8 M€ pour l'accompagnement durant le biseau. A cela s'ajoutent 94,2 M€ attribués sur 2011-2020 pour la gestion des projets Labex et Idefi, ces crédits étant directement reversés par USPC aux bénéficiaires.

A la suite de l'arrêt de l'Idex et des incitations de l'État<sup>2</sup>, les membres de USPC ont engagé une nouvelle dynamique dès l'été 2016 : celle-ci débouchera sur un nouveau projet d'Idex qui sera déposé en décembre 2017<sup>3</sup>.

### 1.2.3 Autres projets

USPC a par ailleurs porté quelques autres projets dont les quatre plus importants sont indiqués ci-dessous. Les deux premiers ayant été cofinancés par la Ville de Paris, le troisième par l'appel à projets CréaMooC et le quatrième par la Commission européenne. Il s'agit :

- de la création d'un réseau d'espaces de *co-working* localisés dans les quatre universités membres de USPC, inaugurés à l'automne 2016 et ouverts à l'ensemble des étudiants du regroupement : ce réseau soutient l'activité de « Université *incubateur* Sorbonne Paris Cité » (UiSPC<sup>4</sup>), un service partagé destiné à favoriser l'entrepreneuriat étudiant [§ 3.1.1 & 4.2.4] ;
- de la création d'une plateforme de gestion et de diffusion des contenus numériques : ce projet dont la coordination du développement a été déléguée à Sciences Po s'achèvera fin 2017 et servira à l'ensemble des bibliothèques et services documentaires de USPC [§ 4.2.8] ;
- de la réalisation d'un studio mobile de production numérique, multimédia et multimodal, monté dans un « minicar – régie » pour la création de Sorbonne Access [§ 3.1.1] ;
- du projet INSPIRE<sup>5</sup> de mobilité entrante des doctorants cofinancé dans le cadre du programme européen Marie Skłodowska Curie – CoFund Horizon 2020 [§ 4.2.2].

---

<sup>2</sup> Communiqué de presse conjoint du Commissariat général à l'investissement (CGI) et du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), du 20 juin 2016 : « Au-delà [des crédits « biseau »], la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement nouveau dépendra de la capacité des acteurs à fixer un nouveau cap crédible et partagé au regard de l'objectif de l'action Idex de constitution d'une université de recherche reconnue comme telle à l'international. Cette réaction conditionnera les décisions de l'État selon deux modalités complémentaires : l'État pourra renforcer le soutien financier déjà apporté aux établissements en vue de conforter la dynamique qu'ils auront enclenchée et associer ce soutien à une nouvelle perspective de labellisation. Sur ce dernier point, sans qu'il soit possible aujourd'hui de fixer l'échéance la plus adaptée, l'État considère en effet comme possible un réexamen de la situation de Sorbonne Paris Cité et de Toulouse par le jury international ».

<sup>3</sup> La démarche s'est déroulée en plusieurs temps : en juin 2016, les présidents des quatre universités membres de USPC ont fait part de leur intention de créer une nouvelle université par fusion de leurs établissements ; les échanges avec le CGI et le MESR ont conduit ces universités à élaborer une feuille de route « Construire une nouvelle université » qui a été adoptée par leurs conseils d'administration respectifs fin décembre 2016 et début janvier 2017 ; en février 2017, USPC a transmis une lettre d'intention en vue d'une nouvelle initiative d'excellence : sur cette base et après avoir consulté le jury international, l'État a confirmé à USPC qu'elle pourrait redéposer un projet d'initiative d'excellence.

<sup>4</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/vie-de-campus/entrepreneuriat/uiscp-universite-incubateur>

<sup>5</sup> Né d'une collaboration étroite entre le CED et le RRE, INSPIRE (*Interdisciplinarity and experience for doctoral training of International Researchers in Paris*) est un projet Marie Skłodowska Curie – CoFund du programme cadre européen Horizon 2020. Il est porté par USPC et adossé à l'Université Paris Diderot. Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/inspire> et [www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/download/1947](http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/download/1947). Ce projet a succédé au programme d'accueil de doctorants étrangers soutenu par l'Idex en 2014-2015. Au total, ces deux actions ont permis d'attirer près d'une centaine de doctorants ayant eu un parcours principalement à l'étranger.

## **2 Positionnement institutionnel et stratégie de développement**

Cette partie décrit globalement USPC et son positionnement institutionnel [§ 2.1], elle présente l'ambition générale du regroupement, ses compétences et les objectifs définis dans le contrat de site 2014-2018 [§ 2.2] puis la stratégie adoptée dans ce cadre [§ 2.3].

### **2.1 Paris, notre campus : un site remarquable par sa diversité et sa puissance académique et scientifique**

#### **2.1.1 Une forte diversité institutionnelle, une couverture disciplinaire très large**

Le site formé par USPC comprend quinze établissements : quatre universités (Sorbonne Nouvelle, Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13) ; quatre grands établissements (EHESP, Inalco, IPGP et Sciences Po) ; des équipes de recherche des cinq organismes membres de la Comue (CNRS, Ined, Inria, IRD et Inserm) ; une fondation (la FMSH avec qui des relations ont été établies dès fin 2014) ; et, indirectement, l'ENSAPVS qui est associée à Paris Diderot depuis 2017.

Ainsi défini, le regroupement couvre un très vaste spectre disciplinaire : humanités, arts, lettres et langues ; sciences sociales ; sciences exactes et technologies ; sciences de la vie et de la santé. Il présente en outre trois particularités :

- Il héberge des disciplines rares, notamment dans le domaine de l'étude des langues et des civilisations ;
- Certaines disciplines sont simultanément présentes dans plusieurs établissements, ce qui rend la question de la coordination plus aigüe que si les disciplines étaient segmentées entre établissements et, dans le même temps, enrichit le pluralisme des approches au sein d'une même discipline ;
- Enfin, trois des universités membres sont elles-mêmes pluridisciplinaires (Paris Diderot, Paris Descartes et Paris 13).

Par ailleurs, USPC est distribué sur un grand nombre de sites (figure 1) et c'est le seul regroupement francilien qui associe des établissements parisiens et une université en périphérie. En outre, plusieurs établissements ont, du fait de leurs missions, des implantations hors de Paris et de l'Île-de-France : l'IPGP a cinq sites hors de Paris dont trois outre-mer ; Sciences Po possède six campus de formation en région dédiés au seul 1<sup>er</sup> cycle ; l'EHESP déploie son activité sur deux sites, l'un à Rennes, le second à la Maison des sciences de l'homme de Paris-Nord, à proximité immédiate du futur Campus Condorcet.

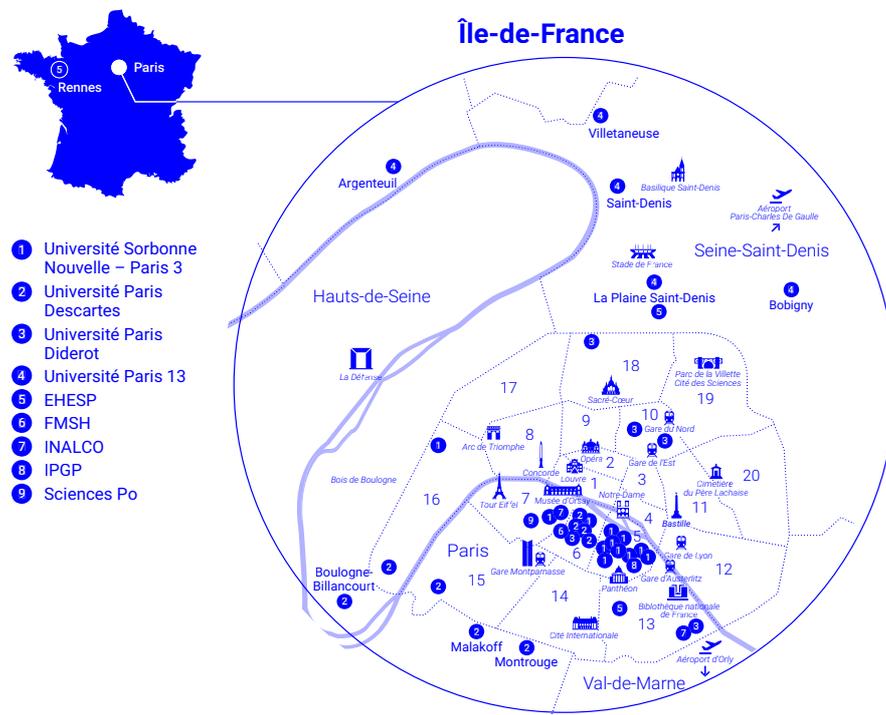


Figure 1. Paris, notre campus : carte des sites de USPC en Île-de-France.

Dans son rapport de 2017, la Cour des Comptes souligne que, malgré cette diversité et l'identité forte de chacun de ses membres, ce regroupement s'est avéré plus stable que la plupart des autres regroupements parisiens.

### 2.1.2 Un regroupement de très grande taille

Avec plus de 120 000 étudiants et plus de 30 000 diplômés par an (tableaux 1-4), plus de 10 000 chercheurs et enseignants-chercheurs et 5 000 personnels BIATSS (bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé), USPC est l'un des plus grands regroupements universitaires français et le plus grand de l'Île-de-France. Hors organismes de recherche et hors investissement, le budget total de ses membres est proche de 1,2 milliards euros par an (tableau 5).

La répartition entre les types et niveaux des diplômes est caractérisée :

- par un équilibre global entre « premier cycle » (licences, « *bachelors* » et trois premières années des études de santé) et « deuxième et troisième cycles » (années suivantes des études de santé, masters, doctorats), avec cependant une hétérogénéité significative entre établissements ;
- par un poids important du secteur de la santé (médecine, pharmacie, odontologie).

La diversité de USPC est reflétée par la diversité des formations délivrées par ses membres et par la diversité des origines de ses étudiants. Elle se traduit également par la richesse des associations étudiantes : près de 300 associations sont ainsi recensées à USPC dans des domaines d'activités variés. Il s'agit non seulement d'associations culturelles, sportives, liées à l'environnement et au développement durable, à la solidarité, à la prévention, aux médias, aux

sciences et techniques, ou aux anciens étudiants, mais également des associations de filières, syndicales ou politiques.

**Tableau 1.** Effectifs d'étudiants par établissement membre de USPC pour l'année 2015-2016

Etablissements	Licence	Master	Doctorat	DUT	Paces	Santé	Ingénieur	Niv. Licence	Niv. Master	Total
Sorbonne Nouvelle	8 662	4 652	1 207							14 521
Paris Descartes	10 404	5 621	1 313	1 781	2 442	19 893				41 454
Paris Diderot	8 297	5 889	1 857	181	2 282	10 510	107			29 123
Paris 13	9 426	4 193	537	3 055	1 037	1 339	419			20 006
IPGP		*	190							190
Inalco	4 478	863	294							5 635
EHESP		260								260
Sciences Po			349					4 575	5 343	10 267
<b>Total</b>	<b>41 267</b>	<b>21 478</b>	<b>5 747</b>	<b>5 017</b>	<b>5 761</b>	<b>31 742</b>	<b>526</b>	<b>4 575</b>	<b>5 343</b>	<b>121 456</b>

- Les effectifs de Master de l'IPGP sont comptabilisés dans les effectifs de Master de Paris Diderot.

**Tableau 2.** Effectifs d'étudiants par type de formation au sein de USPC pour l'année 2015-2016

Type de formation	Nombre d'étudiants		%
Licence générale	43 745	50 859	42
Licence professionnelle	2 097		
DUT 1+2	5 017		
Master 1+2	26 821	27 347	22
Ingénieur	526		
Etudes de santé (médecine, odontologie, pharmacie, maïeutique)	37 503	37 503	31
<i>dont Paces (première année commune aux études de santé)</i>	5 761		
Doctorat	5 747	5 747	5
<b>Total</b>	<b>121 456</b>	<b>121 456</b>	<b>100</b>

**Tableau 3.** Nombre d'étudiants diplômés par établissement membre de USPC en 2014-2015

Etablissements	Licence	Master	Doctorat	DUT	Paces	Santé	Ingénieur	Niv. Licence	Niv. Master	Total
Sorbonne Nouvelle	2 040	1 116	200							3 356
Paris Descartes	2 570	2 088	251	886	534	6 932				13 261
Paris Diderot	1 811	1 710	370	72	536	3 483	36			8 018
Paris 13	2 153	1 351	111	1 343	218	221	86			5 483
IPGP			37							37
Inalco	682	187	38							907
EHESP		194								194
Sciences Po			56					1 367	1 945	3 368
<b>Total</b>	<b>9 256</b>	<b>6 646</b>	<b>1 063</b>	<b>2 301</b>	<b>1 288</b>	<b>10 636</b>	<b>122</b>	<b>1 367</b>	<b>1 945</b>	<b>34 624</b>

**Tableau 4.** Nombre total d'étudiants diplômés par type de formation au sein de USPC en 2014-2015

Diplômes		Nombre d'étudiants diplômés		%
Licence générale		8 778	12 924	38
Licence professionnelle		1 845		
DUT 1+2		2 301		
Master 1+2		8 397	8 519	25
Ingénieur		122		
Etudes de santé	PACES	754	11 390	34
	Médecine	10 636		
	Odontologie			
	Pharmacie			
	Maïeutique			
Doctorat		1 063	1 063	3
<b>Total</b>		<b>33 896</b>	<b>33 896</b>	<b>100</b>

**Tableau 5.** Comptes financiers 2016 des établissements d'enseignement supérieur membres de USPC (hors organismes de recherche)

Etablissements	Masse salariale	Fonctionnement courant	Investissement	Total
Sorbonne Nouvelle	86 065 378,00 €	22 339 272,00 €	1 166 047,00 €	109 570 697,00 €
Paris Descartes	242 694 009,06 €	71 133 582,82 €	17 613 418,00 €	331 441 009,88 €
Paris Diderot	239 727 147,00 €	72 097 249,00 €	10 991 918,00 €	322 816 314,00 €
Paris 13	142 972 591,00 €	34 367 809,00 €	5 083 959,00 €	182 424 359,00 €
IPGP	13 732 938,5 €	8 849 061,00 €	1 319 532,00 €	23 901 531,50 €
Inalco	34 290 668,00 €	5 277 332,00 €	493 373,00 €	40 061 373,00 €
EHESP	43 397 000,00 €	13 075 000,00 €	2 581 000,00 €	59 053 000,00 €
Sciences Po	108 748 776,16 €	72 824 223,93 €	98 869 489,39 €	280 442 489,48 €
FMSH	7 985 362,00 €	8 878 403,00 €	370 578,00 €	17 234 343,00 €
USPC	1 126 208,00 €	2 201 870,70 €	- €	3 328 078,70 €
<b>Total</b>	<b>920 740 077,72 €</b>	<b>311 043 803,45 €</b>	<b>138 489 314,39 €</b>	<b>1 370 273 195,56 €</b>

### 2.1.3 Une production scientifique abondante, diversifiée et de grande qualité

Considérée globalement et telle que caractérisée par l'Observatoire des sciences et des techniques (OST) sur la base des publications référencées dans *Web of Science (WoS)* (annexe Recherche 1), la production scientifique de l'ensemble des membres de USPC est à la fois :

- **abondante** : en 2014, 12,4 % (soit 1/8) des articles ayant une adresse en France, sont cosignés par au moins un auteur ayant effectué ses recherches à USPC<sup>6</sup>. En compte fractionnaire, cette statistique reste élevée : 7,8% (soit près de 1/12) de la production scientifique française peut être imputée à USPC ;
- **diversifiée** : cette production scientifique est fortement marquée par quelques spécialités (sciences de la vie et de la santé, sciences de la terre et de l'univers, mathématiques) tout en couvrant la quasi-totalité des champs disciplinaires, y compris les sciences humaines et sociales, les trois domaines les moins représentés étant la biologie environnementale, les sciences de l'ingénieur et la chimie ;
- **et de très grande qualité** : l'ensemble des publications de USPC a un indice d'impact (1,63 en moyenne) nettement supérieur à la moyenne mondiale dans toutes les grandes disciplines. Cet indice est remarquablement élevé en physique, en sciences de la terre et de l'univers et en recherche médicale. Il est aussi supérieur à l'indice moyen de la France dans la quasi-totalité des disciplines et à celui de l'Île-de-France dans leur grande majorité. Cette excellence se traduit notamment par le poids élevé de USPC dans les publications dans les journaux *Nature* et *Science* (sur la période 2011-2015 : 22% des publications nationales et 37% des publications d'Île-de-France).

Le corpus du WoS couvre moins bien le champ des sciences sociales et, surtout, des lettres et des sciences humaines que celui des autres disciplines. Comme ces deux champs sont très présents dans USPC, un travail particulier a été réalisé pour compléter celui de l'OST (annexe Recherche 2). En se basant sur les déclarations au HCERES des productions des unités sur la période 2012-2017, et alors même qu'un des établissements n'a rendu compte que d'une partie de ses publications et que trois unités n'ont pu fournir leurs données à temps, on dénombre ainsi 13 500 articles scientifiques (environ 2 500 par an, soit le double de ce que le WoS permet à l'OST d'identifier), 44 000 « autres produits » (principalement des chapitres d'ouvrages), et plus de 14 000 présentations dans des congrès. Mieux que celles du WoS, ces données permettent d'apprécier l'importance de ce champ au sein de USPC.

### 2.1.4 Des ressources remarquables dans le domaine documentaire et de l'édition

USPC dispose d'un pôle documentaire exceptionnel dans le paysage national<sup>7</sup> (annexe Documentation 1). Cet ensemble vivant de ressources est réparti entre les différents membres de USPC et comprend : des bibliothèques universitaires rattachées administrativement à des établissements, des entités interuniversitaires dont le rayonnement dépasse le cadre régional, voire national, des fonds patrimoniaux de premier ordre et des grands équipements documentaires de premier plan.

En outre, cinq établissements de USPC ont des presses ou maisons d'édition qui leur sont rattachées : Presses de l'EHESP, Presses de l'Inalco, Presses de Sciences Po, Presses Sorbonne Nouvelle, Editions de la FMSH (annexe Documentation 2).

---

<sup>6</sup> Rapportée à l'Île-de-France, cette proportion est de 28,6 %.

<sup>7</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/documentation-scientifique/bibliotheques/ou-nous-trouver/les-bibliotheques-universitaires-sorbonne>

## 2.1.5 Un dispositif puissant et original dans le paysage national et international

En Île-de-France comme sur l'ensemble du territoire national et au-delà, le poids que représente USPC est indéniable :

- Globalement, une simulation des classements internationaux montre que USPC pourrait être classée autour du 50<sup>e</sup> rang mondial si elle était un établissement unique et non pas un système universitaire<sup>8</sup> ;
- En outre, USPC a une forte notoriété dans plusieurs domaines particuliers (mathématique, physique et géosciences, sciences sociales et politiques, sciences de la vie et de la santé, sciences psychologiques et psychanalytiques, didactique du français et des langues, etc.), celle-ci étant liée selon les domaines à l'excellence ou à la masse critique de sa recherche, au rayonnement international de ses formations, à sa large couverture d'un domaine et à la singularité de certaines disciplines dans le paysage national (aires culturelles, langues et civilisations).

Cette qualité est avérée par les succès obtenus dans le cadre des appels à projets du premier programme d'investissements d'avenir (PIA1), notamment par les neuf laboratoires d'excellence (Labex), les deux instituts hospitalo-universitaires (IHU), le pôle hospitalo-universitaire en cancérologie (PHUC), les deux initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi).

La grande taille et la diversité du regroupement constituent évidemment un atout en termes de visibilité internationale ou locale (par exemple, dans les interactions avec les collectivités territoriales) ou pour certains partenariats. C'est aussi un véritable défi : tirer parti de cet atout suppose de faire valoir les complémentarités et de disposer d'instruments forts de coordination, de dépasser les hétérogénéités entre membres, mais aussi parfois au sein même des membres.

## 2.2 La Comue USPC : un établissement frugal au service de grandes ambitions

### 2.2.1 Des ambitions fortes qui se traduisent par un large spectre de compétences

- **Statuts : l'ambition d'une politique partagée**

Comme indiqué dans le préambule des statuts de USPC [§ 3.2.2], « les ambitions scientifiques et pédagogiques qui animent les membres de USPC, dans le cadre du projet partagé « Université Sorbonne Paris Cité », se traduisent notamment par les objectifs suivants :

- S'appuyer sur la qualité de la recherche produite dans les quatre grands domaines scientifiques couverts (Sciences exactes et technologies ; Humanités, arts, lettres, langues ; Sciences sociales et politiques publiques ; Sciences de la vie et de la santé) pour développer l'interdisciplinarité et se situer au meilleur niveau européen et mondial ;
- Promouvoir une démarche innovante et ambitieuse en matière de politique de formation, garante de l'égalité des chances, reposant sur une nouvelle approche éducative de la licence, une articulation étroite des masters aux centres de recherche, la capacité de délivrance de diplômes nationaux et, en premier lieu, du doctorat ;

---

<sup>8</sup> Estimations faites par D. Docampo et D. Egret, basées sur la méthodologie développée par : Docampo D (2013) Reproducibility of the Shanghai academic ranking of world universities results. *Scientometrics* 94(2):567-587 ; Docampo D, Cram L (2014) On the Internal Dynamics of the Shanghai ranking. *Scientometrics* 98(2):1347-1366 ; Docampo D, Egret, D., Cram L (2016) *Guided tour into the computation of the Shanghai ranking indicator scores (2016 edition). Technical Report.* <https://www.researchgate.net/publication/308333180>

- Renforcer l'ancrage de USPC dans son environnement socioéconomique, en devenant un acteur majeur de diffusion du savoir. »

Dans le cadre de l'exercice de sa double mission de **coordination territoriale** et de **mise en œuvre du projet partagé de ses membres**, les compétences confiées à USPC concernent la coordination et la mise en œuvre de quatre grandes politiques articulées les unes aux autres. Ces politiques sont ainsi explicitées dans les statuts :

- « Une politique partagée de formation reposant notamment sur : une offre de formation lisible et attractive sur le plan international, respectueuse de la diversité des disciplines et des territoires, ayant pour finalité de proposer des parcours pédagogiques garants de la réussite des étudiants et susceptibles de favoriser leur insertion professionnelle ; la possibilité de délivrer des diplômes nationaux ; des dispositifs communs d'orientation et de suivi des parcours ; le développement de la formation continue des enseignants chercheurs et des autres personnels. »
- « Une politique partagée de recherche qui entend conforter : le développement de l'interdisciplinarité ; le positionnement au meilleur niveau mondial de la qualité scientifique du site ; le développement et la gestion d'infrastructures ou dispositifs d'appui communs à la recherche ; le développement de la documentation scientifique et technique ainsi que la diffusion de la culture scientifique et technique. »
- « Une politique partagée de soutien de la valorisation des résultats de la recherche au service de la société en favorisant : la diffusion des savoirs, notamment en direction des territoires qui accueillent les établissements membres ; la promotion de l'innovation, et notamment le transfert de technologies. »
- « Une politique partagée de la qualité de la vie étudiante et de la vie de campus centrée notamment sur : la qualité de l'accueil sur les différents campus de USPC, notamment en matière de logement, de santé étudiante, d'activités sportives, d'accès aux bibliothèques et à la documentation et de promotion sociale ; le soutien aux initiatives étudiantes ; la promotion de la culture. »

- **Contrat de site 2014-2018 : des objectifs d'excellence académique et de pertinence sociétale**

Le contrat de site 2014-2018 a précisé ces ambitions générales en énonçant un certain nombre de convictions partagées entre les membres :

- « Il faut former un nombre croissant d'étudiants, ce qui interdit tout malthusianisme ;
- Les savoirs et compétences attendus des étudiants évoluent très vite, ce qui exige un fort ancrage des cursus sur la recherche et sur les mondes professionnels, ainsi que le déploiement de la formation à tout moment de la vie ;
- Les métiers que vont exercer les étudiants nécessitent de croiser des compétences variées, de plus en plus internationales, d'où l'importance de formations pluridisciplinaires et multiculturelles ;
- Il faut promouvoir de nouvelles façons d'enseigner, intégrant de nouvelles possibilités qu'apportent les technologies du numérique. Une aide sera apportée aux étudiants et aux personnels afin qu'ils soient des acteurs lucides, engagés et critiques, de ces changements profonds ;
- L'excellence de la recherche dans tous les domaines est le socle de l'université Sorbonne Paris Cité. Elle assure l'attractivité des formations aux niveaux national et international et garantit la promotion des nouveaux champs de la connaissance ;
- Il faut mobiliser compétences en recherche, liant sciences humaines et sociales, lettres et arts, sciences exactes et technologies, sciences de la vie et de la santé, langues et civilisations, pour aborder de grands enjeux de société. »

Sur la base de ces convictions, le contrat de site 2014-2018 visait trois objectifs principaux :

- « Assurer **la grande qualité des formations**, afin d'améliorer la réussite des étudiants et leur insertion professionnelle ;
- Veiller à **l'excellence de la recherche**, à l'attractivité internationale vers les meilleurs doctorants et universitaires ;
- Se saisir de **questions sociétales** en faisant interagir des scientifiques d'origines disciplinaires très diverses. »

- **Un large spectre de compétences et activités**

Les domaines d'activité de USPC couvrent ainsi un large spectre, allant des fonctions liées à sa mission de coordination territoriale aux compétences et fonctions nécessaires à la création d'une véritable université. Il s'agit en premier lieu :

- **de la recherche**, avec une priorité aux actions interdisciplinaires, à la structuration des plates-formes technologiques, à la formation doctorale, à l'attractivité et au rayonnement international, et avec la volonté de soutenir la valorisation de la recherche par l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de partenariat et de transfert pour l'innovation, élargie à l'appui aux politiques publiques et à l'engagement sociétal ;
- **de la formation**, avec l'ambition de conjuguer ouverture et qualité des formations et avec une priorité à l'innovation pédagogique, depuis la formation initiale jusqu'à la formation tout au long de la vie (FTLV) ;
- **de la vie de campus**, avec l'ambition de développer une politique globale, de faire de USPC la première communauté française pour l'expérience étudiante (i.e., une trajectoire de la réussite qui englobe tous les aspects du parcours d'un étudiant dans un établissement du supérieur, allant de la prise du premier contact jusqu'à l'insertion professionnelle et à la construction de son employabilité), de promouvoir l'égalité femmes-hommes et de favoriser l'ouverture sur la ville et les interactions avec la société civile.

De façon transversale, les activités de USPC concernent aussi :

- **l'internationalisation**, et son volet européen spécifique, avec le but de définir une politique globale du regroupement, articulée aux politiques, légitimes et nécessaires, des établissements, de se doter des instruments de sa mise en œuvre et de favoriser la mobilité des étudiants aussi bien que des personnels ;
- **les systèmes d'information et la transition numérique**, avec l'objectif de se doter d'instruments permettant une cartographie globale du regroupement, de ses structures, de ses compétences et de ses activités, et de soutenir le développement et l'usage des infrastructures numériques de recherche ou de formation ;
- **les ressources humaines**, avec la mise en place d'une politique de mobilité et d'attractivité (masters, doctorants, chaires), et une approche coordonnée de la labellisation européenne ;
- **la communication**, avec l'objectif, dans un système mondial de recherche et de formation extrêmement compétitif, de faire reconnaître ce regroupement, par essence jeune, comme un site de référence pour la recherche, la formation et leur ancrage dans la société.

## 2.2.2 Un établissement fondé sur la collégialité et la subsidiarité

- **Principes adoptés pour favoriser la coopération entre les établissements membres**

Dès le départ, les membres de USPC ont choisi que la Comue en charge de la coordination territoriale et de l'initiative d'excellence demeure un dispositif léger respectant « l'autonomie des

établissements membres » et fondé sur deux grands principes qui sont énoncés dans ses statuts : la « **collégialité** » des décisions sur les sujets d'intérêt partagé et la « **subsidiarité** » entre USPC et ses membres dans la mise en œuvre de ces décisions.

Le contrat de site 2014-2018 précise que « les interventions de USPC, qu'elles soient directes ou qu'elles passent par une gestion confiée à un établissement, se concentreront sur des échelles apportant une forte plus-value ». Ce choix aboutit naturellement à confier la gestion d'un service partagé ou d'un projet d'intérêt collectif à l'un des établissements : il est motivé par l'objectif de renforcer leur implication dans la mise en œuvre des actions de USPC, de pleinement intégrer ses dispositifs en leur sein et de faire vivre les politiques partagées.

Ces choix se sont traduits par la création d'une structure de pilotage légère et par une gestion déconcentrée de la très grande majorité des projets et actions. La frugalité de ce dispositif est illustrée :

- par la très petite taille de l'équipe chargée de faire fonctionner la Comue et d'animer sa fonction de coordination. Avec quinze permanents, USPC est l'une des Comues dont l'effectif est le plus petit ;
- par son budget annuel moyen qui s'élève à quelques millions d'euros : hors crédits liés à l'initiative d'excellence, les dépenses exécutées en 2015 s'élèvent à 3,59 millions d'euros, à rapprocher du budget consolidé des membres qui est proche de 1,2 milliards d'euros.

#### • **Ressources allouées à USPC pour conduire sa politique**

Jusqu'en 2016, USPC n'a pas bénéficié de subvention pour charges de service public pour assurer son fonctionnement (depuis 2017, USPC bénéficie comme les autres regroupements français d'une subvention forfaitaire de 0,2 M€). Les ressources dont elle dispose pour conduire ses activités proviennent donc des cotisations de ses membres ou des moyens obtenus à titre collectif, principalement l'initiative d'excellence sur la période écoulée mais aussi, dans une moindre mesure, des conventions ou contrats directement obtenus et portés par USPC.

La gestion des « emplois de site »<sup>9</sup> fournit une illustration de ces choix. Si le contrat de site 2014-2018 signé avec l'État n'a pas été doté de moyens financiers directs, il a cependant permis à USPC d'obtenir, au terme du dialogue contractuel et des négociations menées, 76 emplois, soit une masse salariale de près de 4,5 millions d'euros par an en régime permanent (tableaux 6 et 7).

Le choix a été fait que ces emplois de site soutiennent directement les actions stratégiques mises en exergue dans le contrat de site et dans le projet d'Idex. Ainsi, la répartition des emplois de site a été définie selon trois priorités pour USPC validées par le conseil d'administration de USPC :

- Le renforcement des politiques communes mises en place<sup>10</sup> (21 emplois, dont trois ont été affectés à Paris Descartes pour développer les systèmes d'information de USPC et cinq ont été consacrés par Paris Diderot et Paris Descartes au collège des écoles doctorales de USPC) ;
- Le lancement de nouvelles politiques communes<sup>11</sup> (16 emplois) ;

---

<sup>9</sup> Conformément à la loi ESR du 22 juillet 2013, un seul contrat pluriannuel est désormais conclu entre le ministère et les établissements regroupés relevant de sa tutelle. Dans cette perspective une partie du schéma d'emplois pluriannuel décidé par l'État et conduisant à la création de 5 000 emplois dans l'enseignement supérieur viennent en appui aux contrats de site. 204 emplois sur trois ans (2014, 2015, 2016) ont ainsi été réservés à la structuration des sites de la vague D, dont fait partie USPC, et répartis selon le nombre d'étudiants de chaque Comue et la prise en compte de neuf critères permettant une appréciation objective des différents projets de site (volet commun du contrat de site : la politique doctorale de site ; la signature commune des publications scientifiques ; les formations communes de niveau L et M ; les innovations pédagogiques dont le premier cycle et le numérique ; le lien avec le milieu socioéconomique (dont entrepreneuriat) ; les actions à l'international ; les services mutualisés ; l'immobilier de site ; la tenue des engagements du contrat précédent).

<sup>10</sup> Pédagogies innovantes, politiques doctorales (hors contrats doctoraux), relations internationales, vie étudiante et de campus, déploiement du schéma directeur des systèmes d'information.

<sup>11</sup> Enjeux sociétaux, apprentissage des langues pour non spécialistes, formations innovantes en 1<sup>er</sup> cycle, convergence RH, liens avec le monde socioéconomique.

- Le financement de contrats doctoraux : 24 emplois ont été transformés en 48 contrats doctoraux renouvelés sur une base triennale et dont l'allocation est décidée dans le cadre du collège des écoles doctorales de USPC [§ 4.2.2].

Treize autres emplois ont été dédiés au renforcement des établissements, nécessaire pour atteindre un niveau d'excellence partagé.

Aucun emploi permanent n'a donc été directement affecté à l'établissement USPC, hors ceux destinés aux contrats doctoraux.

**Tableau 6.** Allocation des 76 emplois de site

Etablissements	2014	2015	2016	Total
Sorbonne Nouvelle	5	2	2	6
Paris Descartes	4	1	2	5
Paris Diderot	5	2	3	8
Paris 13	4	2	1	6
EHESP	4	2	1	7
Sciences Po	5	2	2	8
Inalco	4	2	2	8
IPGP	2	1	0	3
USPC (emplois permanents) **	0	8	8	16
<b>Total (emplois permanents)</b>	<b>33 *</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>76</b>

\* Dont huit emplois de site transformés en seize contrats doctoraux directement délégués aux établissements. Le principe est cependant que ces contrats doctoraux soient réalloués à USPC sur une base triennale.

\*\* Les 16 emplois de site sont transformés en 32 contrats doctoraux, la masse salariale est reversée en totalité aux établissements sur la base d'une proposition annuelle du Collège des écoles doctorales.

**Tableau 7.** Répartition des emplois de site obtenus par USPC

	Emplois	Masse salariale 2017	P3	P5	P7	P13	Inalco	EHESP	ScPo	IPGP	USPC
Total des emplois reçus directement par les établissements au titre de la politique de site	76	4 560 000 €	9	7	10	7	8	7	9	3	16
Décision du CA de USPC, le 9 juillet 2014	66	3 960 000 €	6	5	8	6	7	7	8	3	16
Autres emplois reçus pour mener la politique doctorale (8) et la politique de site (2)	10	600 000 €	3	2	2	1	1	0	1	0	0

- **Modalités de coopération pour la mise en œuvre de politique de site**

Les formes et modalités de coopération privilégiées pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et stratégies partagées ou pour la conduite de projets communs sont les suivantes :

- **La coordination, la mise en cohérence et la convergence des politiques des membres de USPC**, dans le cadre des collèges *ad hoc* de vice-présidents ou de directeurs des services des établissements, collèges animés par un directeur délégué de USPC : cette forme de coopération s'applique notamment à l'instruction de dossiers de portée collective et générale (par exemple, la cartographie des formations ou la préparation de l'évaluation du site) ;
- **La délégation de la conduite d'actions communes à un « établissement d'adossment »** particulièrement bien placé pour ce faire : cette modalité a notamment été utilisée dans le cadre de projets inter-établissements financés par l'Idex (par exemple, chacun des programmes interdisciplinaires est adossé à un établissement) ou par d'autres bailleurs (par exemple, le pilotage du projet de plateforme de gestion des contenus numérisés est délégué à Sciences Po) ;
- **La création de réseaux sur des sujets d'intérêt commun** pour créer une animation métier ou atteindre des objectifs spécifiques, par exemple, le montage de projets européens dans le cas du réseau Recherche Europe : chaque réseau est coordonné par l'un des membres et bénéficie du soutien d'un chargé de mission de USPC ;
- **La création de services partagés** chargés de conduire et réaliser des projets d'intérêt commun : financés par USPC, ces services sont également adossés à l'un des établissements (par exemple, le collège des écoles doctorales (CED<sup>12</sup>) et son centre de formations des doctorants aux initiatives professionnelles (CFDip<sup>13</sup>) sont adossés à Paris Diderot) ;
- **La conduite directe d'actions par USPC**, en lien avec ses membres : cette forme minoritaire de coopération est notamment utilisée dans le domaine de la vie de campus et de l'expérience étudiante.

### 2.2.3 Ancrage territorial et ouverture aux autres regroupements

La taille du regroupement, le nombre et la dispersion de ses sites (figure 1) amènent naturellement USPC à porter une grande attention au territoire dans lequel il s'inscrit et qui, plus que pour tout autre regroupement francilien, est celui du Grand Paris.

Afin de faciliter les échanges scientifiques et pédagogiques ou liés à la vie étudiante et aux infrastructures de recherche, une attention particulière est donc apportée à la qualité et à l'effectivité des relations avec les autres regroupements de la région ainsi qu'avec les collectivités territoriales et avec quelques autres partenaires essentiels, par exemple, les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Paris et de Créteil.

Alors même que certaines politiques tendent à favoriser la ségrégation entre sites universitaires, il existe de nombreuses imbrications et interactions fructueuses entre établissements et qui transcendent les frontières institutionnelles de chaque Comue. Dans le domaine académique et scientifique, ces liens, dont certains sont anciens et profonds, se manifestent :

- par les collaborations établies dans différents cadres : celui de la Fondation Sciences Mathématiques de Paris (FSMP) qui rassemble l'ensemble de la communauté des mathématiciens parisiens ; ou celui du projet de Campus Condorcet pour ce qui concerne les sciences humaines et sociales et leurs infrastructures ; ou encore celui des

---

<sup>12</sup> Collège des écoles doctorales de USPC. Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/doctorat/college-des-ecoles-doctorales>

<sup>13</sup> Centre de formation des doctorants aux initiatives professionnelles. Voir : <http://cfdip.uspc.fr/fr/>

écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) de Paris et de Créteil en matière de formation des enseignants ;

- par la participation conjointe à un nombre élevé d'unités mixtes de recherche ou d'équipes d'accueil (26 sur 159, principalement avec Paris Sciences & Lettres (10), mais aussi avec Paris Lumières (4), Sorbonne Université (2) et d'autres regroupements franciliens), d'écoles doctorales (une quinzaine, en très grande majorité avec Paris Sciences & Lettres et Sorbonne Universités, mais aussi avec Paris-Saclay et Paris Lumières) ou de formations de licence et de master ;
- par la participation à plusieurs domaines d'intérêt majeur (DIM) et plusieurs projets SESAME financés par la Région Île-de-France pour soutenir la recherche et ses infrastructures.

L'ouverture aux autres regroupements universitaires se manifeste aussi :

- par la participation au dispositif général de coordination entre les huit Comues franciliennes (dont le président de USPC a assuré l'animation de 2014 à 2015) ;
- dans le domaine du transfert technologique, par l'implication dans la société d'accélération de transfert technologique (Satt) IDF Innov<sup>14</sup> (dont les activités et résultats sont décrites en annexe Valorisation 1) dont USPC est l'actionnaire de référence et qui concerne deux autres regroupements d'Île-de-France (Paris Est et Paris Seine) ;
- dans le domaine de la vie étudiante et de la vie de campus, par le travail collectif réalisé entre les regroupements et le Crous pour élaborer le programme d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale (PAQVEPS) d'Île-de-France, travail dont USPC a assuré la coordination avec le Crous de Paris, ou par la forte implication dans des initiatives communes relatives à l'emploi des doctorants<sup>15</sup> ;
- ou encore par la participation aux coordinations conduites dans les domaines des infrastructures numériques (dans le cadre de l'université numérique Paris Île-de-France –UNPIDF) et des bibliothèques.

Au-delà des liens déjà mentionnés avec la Région Île-de-France, l'ancrage territorial de USPC se traduit :

- par les divers partenariats établis avec la Ville de Paris en matière de vie de campus, d'expérience étudiante et d'accès aux bibliothèques et ressources documentaires de USPC ;
- par les partenariats établis avec Plaine Commune et le département de Seine Saint-Denis ;
- dans le domaine de l'entrepreneuriat étudiant, par le pilotage par USPC du Pépité CréaJ IDF<sup>16</sup>, l'un des 29 pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat en France, et l'un des sept existants en Île-de-France ;
- dans le domaine de la santé publique et de la recherche clinique et biomédicale, par l'importance des liens avec l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP) dont près de la moitié des établissements sont liés à des membres de USPC.

---

<sup>14</sup> Société d'accélération de transfert technologique IDF Innov. Voir : <http://www.idfinnov.com>

<sup>15</sup> En 2017, USPC a coordonné la participation des Comues franciliennes à l'événement *PhDTalent Career Fair* (<https://www.phdtalent.org>) qui a rassemblé 3 000 personnes, dont plus de 2 000 docteurs ou doctorants, et 100 entreprises.

<sup>16</sup> Porté par USPC, le Pôle Etudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat CréaJ IDF regroupe près de 130 000 étudiants et fédère 27 partenaires académiques, associatifs et professionnels. L'association Avriile coordonne la gestion de ce pôle depuis mars 2014 pour le compte de la Comue. Voir : <https://creaj-idf.univ-paris13.fr>

## 2.3 Stratégie scientifique et pédagogique : se doter d'une palette cohérente d'instruments

### 2.3.1 Recherche : renforcer l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale

L'excellence globale de la recherche réalisée à USPC est avérée par les indicateurs fournis par l'OST [§ 2.1.3] et par les succès obtenus à plusieurs appels à projet du programme Investissements d'avenir. Dans tous les champs de la connaissance, elle constitue le socle de la stratégie scientifique de USPC et de ses partenariats internationaux, elle soutient l'attractivité de ses formations et elle est garante de son potentiel d'innovation et de transfert.

Dans la période écoulée, la politique de recherche de USPC a ainsi été déclinée selon cinq grands axes complémentaires :

- **Inter-établissements** : elle s'est appuyée sur un tissu dense d'unités de recherche, dont un grand nombre d'unités mixtes entre établissements et organismes de recherche, et sur les laboratoires d'excellence sélectionnés en 2011 et 2012 ; par des appels à projets de l'Idex (dotés de 16 M€), elle a par ailleurs promu et soutenu les actions menées conjointement par des équipes appartenant à des établissements différents ;
- **Infrastructures** : en lien avec les organismes de recherche, et avec des crédits de l'Idex (2,5 M€) elle a soutenu l'émergence et la structuration de plateformes technologiques et de ressources expérimentales mutualisées ;
- **Interdisciplinarité** : quatre grands thèmes de société ont été identifiés dans le contrat de site – Progrès, environnement et sociétés humaines ; Enjeux publics de la santé ; Diversité des cultures et des sociétés du monde ; Sciences des données. A ce titre, USPC a promu et soutenu des programmes interdisciplinaires structurants dans le cadre de l'Idex (6,5 M€) ;
- **Internationalisation** : les trois objectifs principaux étaient de renforcer la place de USPC et de ses membres dans l'espace européen de la recherche, de développer des partenariats de long terme avec des universités étrangères homologues, et d'attirer des chercheurs étrangers de renom dans des domaines d'excellence de USPC. Des instruments particuliers ont été mis en œuvre pour chacun de ces objectifs [§ 2.3.5] : le réseau Recherche Europe ; des antennes à l'étranger et des accords internationaux dans le cadre desquels des appels à projets ont été lancés ; un programme de chaires d'excellence et un programme d'invitations de longue durée (6,7 M€) ; un programme d'accueil de doctorants étrangers ;
- **Innovation et valorisation** : l'objectif poursuivi a été de développer la chaîne des dispositifs nécessaires à une bonne valorisation du remarquable potentiel d'innovation des membres de USPC<sup>17</sup> [§ 2.3.5].

Pour l'essentiel, la mise en œuvre de cette stratégie s'est appuyée sur les financements de l'Idex ainsi que sur les liens avec les organismes de recherche et, pour ce qui concerne la valorisation, sur la création de la Satt IDF Innov.

En complément, une réflexion a été conduite pour améliorer la notoriété et la lisibilité de USPC au travers d'un meilleur référencement de sa production scientifique : elle a abouti à une charte adoptée en 2016 [§ 4.2.1].

---

<sup>17</sup> Le récent classement établi à partir de l'indicateur In4M (*International innovation and industry influence mapping*) qui mesure l'influence des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sur les brevets (voir : <https://www.natureindex.com/supplements/nature-index-2017-innovation/tables/top200-institutions-lens>) montre que le potentiel de transfert des recherches menées à USPC est élevé. Selon cet indicateur, Paris Descartes et Paris Diderot sont les 2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> établissements français et sont respectivement classés au 107<sup>e</sup> et au 150<sup>e</sup> rang mondial.

### 2.3.2 Formation : favoriser l'innovation pédagogique

La politique de USPC en matière de formation doit être analysée en distinguant les dynamiques impulsées par ses membres dans le cadre du projet d'Idex, des évolutions liées aux modifications réglementaires relatives au cadre national des formations instauré en 2014.

Dès la mise en place de l'Idex, l'innovation pédagogique a été l'un des axes stratégiques de USPC, avec l'ambition de développer des dispositifs pédagogiques au service de la réussite des étudiants et de la promotion de l'excellence. Pour ce faire, la partie formation de l'Idex a comporté deux volets :

- D'une part, des réponses structurelles ont été apportées par la création et la montée en puissance de trois services partagés dans des domaines complémentaires (Sapiens<sup>18</sup> pour accompagner et former les enseignants à la pédagogie, Perl<sup>19</sup> pour créer et promouvoir l'enseignement numérique des langues étrangères et iLumens<sup>20</sup> pour développer l'apprentissage en médecine par la simulation), par la création et le déploiement du Pépite CréaJ IDF (qui contribue à la réussite étudiante par la préparation de l'insertion professionnelle), ou encore par le développement de la reconnaissance de l'engagement étudiant ;
- D'autre part, des actions plus ciblées et incitatives ont été soutenues dans le cadre des appels à projets « pédagogies innovantes » et « réussite en licence » qui ont été dotés de moyens importants (5 M€). Il s'agissait ainsi de soutenir des projets qui participaient à la diversification des parcours, à l'orientation active, à l'innovation pédagogique et à la réussite étudiante.

Au-delà des actions liées à la stratégie propre de USPC, les modifications réglementaires prévues par l'arrêté relatif au cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux ont imposé une évolution de la nomenclature. Un travail conséquent a ainsi été engagé afin de rendre l'offre de formation de USPC plus cohérente en harmonisant les nomenclatures des cursus. Ce travail a conduit à la cartographie des formations de USPC en vue de la présentation de son offre globale de formation<sup>21</sup>.

### 2.3.3 Renforcer les liens entre recherche et formation

- **Formation par la recherche : doter USPC d'une politique doctorale**

Dans la période écoulée, l'objectif de USPC a été d'établir une politique doctorale globale selon les axes suivants :

- Faire du doctorat le premier diplôme délivré par USPC ;
- Développer la formation des docteurs pour faciliter leur insertion professionnelle et leur poursuite de carrière ;
- Faire évoluer la carte des écoles doctorales à l'occasion de leur renouvellement pour proposer une offre plus cohérente et plus visible à l'échelle du site ;
- Favoriser la convergence des pratiques entre écoles doctorales, par exemple en matière de recrutement et d'accueil des doctorants ;
- Ouvrir les écoles doctorales par l'internationalisation des recrutements et par le développement de doctorats dits « double-culture » ;

---

<sup>18</sup> Sapiens : Service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique Sorbonne Paris Cité. Voir : <https://sapiens-uspc.com> et <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/propos/services-partages/sapiens>

<sup>19</sup> Perl : Pôle d'élaboration de ressources linguistiques. Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/formation/innovations-pedagogiques/perl-pole-delaboration-de-ressources-linguistiques>

<sup>20</sup> iLumens : laboratoire universitaire médical d'enseignement basé sur les technologies numériques et de simulation. Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/formation/innovations-pedagogiques/ilumens>

<sup>21</sup> Offre de formation de USPC. Voir : <http://odf.uspc.fr/fr/index.html>

- Accroître le nombre des contrats doctoraux pour diminuer le nombre de doctorants non financés et réduire la durée des thèses.

USPC s'est ainsi dotée en octobre 2014 d'un collège des écoles doctorales. Celui-ci participe à la gestion des contrats doctoraux, à l'accueil en France des doctorants venant de l'étranger, à la formation des doctorants ainsi qu'au suivi de leur devenir professionnel une fois qu'ils sont diplômés. Il s'appuie, en son sein, sur le centre de formation des doctorants aux initiatives professionnelles. Ce sont ainsi près de 6 000 doctorants qui bénéficient de ces services.

En outre, le doctorat est l'une des compétences de USPC puisque la Comue assure maintenant sa délivrance pour l'ensemble de ses membres, à l'exception de Sciences Po<sup>22</sup>.

- **Se doter de dispositifs liant recherche et formation**

Dans la période écoulée, USPC a souhaité consolider les liens entre recherche et formation : ce sujet est évidemment central dans les universités de recherche. Au-delà du doctorat en tant que dispositif de formation par la recherche (cf. supra) ou des actions menées dans le cadre des Idefi, plusieurs instruments ont ainsi été créés et mobilisés. Quatre d'entre eux méritent d'être soulignés ici : les programmes interdisciplinaires centrés sur des enjeux sociétaux ; les plateformes technologiques, notamment pour la formation par la recherche ; les services partagés qui font une large place au numérique (iLumens, Perl et Sapiens) ; enfin les quatre pôles thématiques<sup>23</sup> mis en place en 2015 – Humanités, arts, lettres et langues (HALL) ; Sciences sociales (ScSoc) ; Sciences exactes et technologies (SET) ; Sciences de la vie et de la santé (SVS).

Transverses aux établissements et couvrant les grands domaines disciplinaires présents dans USPC, ces pôles avaient en effet l'ambition de mieux lier recherche et formation et d'y adjoindre des dimensions internationales et partenariales. Il s'agissait ainsi non seulement de donner une voix à la communauté universitaire à un échelon proche des unités de recherche et des formations, en impliquant des responsables opérationnels (équipes, laboratoires, UFR, écoles doctorales, etc.), mais aussi d'articuler les dimensions scientifiques et pédagogiques pour identifier des sujets prometteurs et faire émerger des nouvelles thématiques et des projets innovants.

Conçus comme des dispositifs d'animation, et non comme des structures administratives ou organisationnelles supplémentaires, et impliquant des responsables opérationnels (équipes, laboratoires, UFR, écoles doctorales, etc.), les pôles thématiques ont également été encouragés à travailler les uns avec les autres, ainsi qu'avec les programmes interdisciplinaires. Leur création visait ainsi à doter USPC d'une capacité d'élaboration d'une politique scientifique concertée qui articule les différentes dimensions de la recherche, de la formation, de la valorisation, de l'international et de la vie de campus.

### **2.3.4 Vie de campus : être la première université française de l'expérience étudiante**

Dans le volet dédié à la vie de campus de son contrat de site 2014-2018, USPC s'est donné pour ambition de constituer une communauté vivante, engagée dans une construction partenariale permanente fédérant tous ses acteurs, étudiants, personnels enseignants et chercheurs,

---

<sup>22</sup> Bien que pleinement inscrite dans la politique doctorale de USPC, la singularité du modèle de l'école doctorale de Sciences Po qui intègre depuis plusieurs années master recherche et programmes doctoraux, et dont l'attractivité repose en grande partie sur la réputation de l'établissement, n'a pas permis de confier la délivrance du diplôme du doctorat à USPC sur la période d'évaluation.

<sup>23</sup> Pôles thématiques de USPC. Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/propos/organisation-generale/poles-thematiques>

administratifs et techniques, et de transformer la qualité de leur environnement d'études et de travail.

USPC réserve une place particulière à l'étudiant. Elle privilégie en effet le concept « d'expérience étudiante » qui diffère d'une approche classique de la vie étudiante car il englobe tous les aspects du parcours d'un étudiant dans un établissement du supérieur, allant de la prise du premier contact jusqu'à l'insertion professionnelle et la construction de son employabilité.

USPC a abordé le sujet en se saisissant des problématiques liées à la façon dont l'étudiant s'engage non seulement dans ses études avec son établissement, mais aussi dans des activités péri- et extra-universitaires, et dans la préparation de sa réussite professionnelle. La politique d'expérience étudiante de USPC vise à combiner ces trois « fonctions » pour construire un environnement global et intégré de développement intellectuel, social et politique, culturel, artistique et sportif. Il s'enrichit des opportunités offertes par les programmes internationaux, l'apprentissage de langues étrangères ou encore l'acquisition et la valorisation de compétences pour l'insertion professionnelle. En plus de nourrir le sentiment d'appartenance et l'enthousiasme des étudiants, les actions de USPC ont pour objectif de leur permettre de se doter des compétences et connaissances nécessaires pour réaliser leur potentiel dans la société, en France ou dans le monde.

Pour garantir cette dynamique, un schéma directeur a été défini pour l'ensemble de la communauté dans les domaines de la santé, du logement, de la culture, du sport, de l'engagement civique et citoyen, de l'égalité des chances. Il repose à la fois sur la consolidation d'actions déjà engagées avant 2014, le lancement de nouveaux projets fédérateurs mais également la définition de jalons, pour alimenter la réflexion sur ces actions et appuyer leur mise en œuvre.

### **2.3.5 Elaborer une stratégie partenariale au service de la recherche, de la formation et de la vie de campus**

- **Renforcer la présence dans l'espace européen et dans les réseaux internationaux**

Les modalités d'organisation, de pilotage et de suivi de la mise en œuvre de cette stratégie sont décrites aux § 3.2 et 3.3. Les principaux résultats sont présentés au § 4.2.

Au niveau européen, les objectifs généraux visés dans le contrat d'objectif étaient les suivants :

- Assurer la visibilité, le rayonnement et l'attractivité de USPC par une meilleure insertion des équipes de recherche dans l'espace européen de la recherche ;
- Développer les coopérations et les partenariats scientifiques, afin de diffuser et enrichir ses méthodes et ses connaissances ;
- Favoriser l'émergence de partenariats technologiques avec les acteurs socioéconomiques aux échelles nationales et européennes ;
- Accroître les ressources pour la recherche et pour l'innovation par une diversification des sources de financements.

Sur la base d'un diagnostic partagé au sein de USPC, et en cohérence avec les orientations du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, le choix a été fait de donner la priorité à l'accroissement du nombre de projets européens déposés et à l'amélioration de leur taux de succès. Il a alors été décidé de renforcer la capacité des équipes de recherche de USPC à

répondre aux appels à projets en leur proposant des nouveaux services. USPC a ainsi décidé de créer le réseau Recherche Europe (RRE)<sup>24</sup> (annexe Recherche 3).

Dans le contrat de site, l'internationalisation était envisagée comme un « levier de transformation » du regroupement. Les objectifs poursuivis ont ainsi été les suivants :

- Augmenter le nombre de formations enseignées en anglais, par des enseignants recrutés à l'international et en accroissant le nombre d'étudiants étrangers dans les cursus. La création de diplômes conjoints internationaux est un indicateur de cette internationalisation ;
- Améliorer la visibilité des laboratoires et des équipes de USPC et renforcer leur capacité d'action sur la scène internationale : par la participation et la contribution à des conférences thématiques et des réseaux internationaux afin « d'exercer un rôle dans la production et le débat d'idées au niveau mondial » ; par une meilleure insertion des équipes de USPC dans les laboratoires internationaux portés par les organismes de recherche<sup>25</sup> ; et par l'accroissement des publications en collaboration à l'international et en anglais ;
- Internationaliser les équipes administratives [§ 2.3.8] des établissements, notamment de favoriser leur montée en compétences pour accompagner les étudiants et enseignants étrangers, et de former les personnels administratifs aux enjeux de l'internationalisation des universités (y compris les relations avec les entreprises mondialisées).

Cette stratégie s'est notamment traduite par la création de chaires internationales, par le soutien à la mobilité entrante des étudiants et à la mobilité sortante des étudiants et des personnels, par la création de bureaux à l'étranger et par la signature et la mise en œuvre d'accords avec un petit nombre d'universités.

### • Ouvrir USPC au monde socioéconomique

Dans le cadre du contrat de site et en tirant parti de l'Idex et d'instruments créés par le PIA, USPC a souhaité se doter, d'une part, d'une stratégie globale et partagée vis-à-vis du monde socioéconomique et, d'autre part, d'outils de valorisation de la recherche et d'accélération du transfert. Quatre objectifs particuliers ont ainsi été poursuivis :

- Etablir une coordination de la politique de valorisation de la recherche au niveau du regroupement afin de définir des objectifs communs ;
- Accompagner la création de la Satt IDF Innov et densifier les relations avec elle. En 2014-2015, les services de valorisation de la recherche des établissements de USPC ont été transférés et réunis dans le cadre de la Satt. Dans le fil de cette action, il a été proposé de définir des objectifs communs entre USPC et IDF Innov et de valoriser le rôle de chef de file de USPC au sein de la Satt (coordination des prestations financées par le Fonds national de valorisation (FNV) notamment) ;
- Connaître le périmètre scientifique de USPC afin de pouvoir développer des projets en lien avec les partenaires économiques et sociaux : en lien avec la Satt, deux projets de cartographie et valorisation des plateformes et de cartographie des compétences académiques et scientifiques ont été proposés ;
- Développer les relations avec d'autres partenaires économiques, dont les pôles de compétitivité Cap Digital et Medicen et leurs réseaux d'entreprises partenaires.

---

<sup>24</sup> Réseau Recherche Europe. Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/reseau-recherche-europe>

<sup>25</sup> Groupements de recherche internationaux, laboratoires internationaux associés, unités mixtes à l'international... dans le cas du CNRS, ou équivalents dans les autres organismes de recherche.

Les réflexions ou actions suivantes étaient également à l'agenda :

- Prolonger vers les acteurs socioéconomiques l'effort réalisé en matière d'innovation pédagogique et de formation numérique dans le cadre de la participation au consortium FUN-MOOC<sup>26</sup> ;
- Se doter d'un cadre et d'outils communs permettant : d'affirmer les principes de primauté et de liberté d'action des établissements de USPC dans les domaines de la formation et de la recherche en cas de mécénat ; de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts et de protéger les chercheurs en situation de financements privés d'activités de recherche ; de cadrer l'usage des données personnelles numériques ;
- Identifier les actions possibles en matière de chaires d'entreprises et répondre à certains appels du PIA, notamment à l'appel « Partenariats, formation professionnelle et emploi » ;
- Mettre à l'étude deux projets sur les filières « santé » et « numérique », en lien avec des partenaires privés et des territoriaux.

### • Renforcer l'ancrage de USPC dans le Grand Paris

Comme cela a été indiqué au § 2.2.3, USPC porte une grande attention aux différentes facettes et dimensions de sa contribution au « Grand Paris académique » et de son insertion dans le territoire. Dans la période écoulée, les points forts de sa stratégie ont concerné :

- les relations avec les Crous (principalement de Paris mais aussi de Créteil) pour ce qui concerne la vie étudiante au sens le plus large ;
- l'implication de plusieurs de ses membres (les universités Sorbonne Nouvelle et Paris 13, la FMSH, l'EHESP, l'Ined et le CNRS) dans le projet de « Campus Condorcet » localisé dans le Nord de Paris (site de la Porte de la Chapelle) et à Aubervilliers, et dédié à l'enseignement et à la recherche en sciences humaines et sociales ;
- le développement des collaborations avec les autres regroupements franciliens (groupe inter-Comues, UNPIDF (Université numérique Paris Île-de-France), etc.).

Des partenariats ont par ailleurs été maintenus ou établis avec des acteurs importants en Île-de-France, tels que l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (APHP), partenaire essentiel pour la recherche translationnelle et la formation en médecine, ou l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (Insep). Une convention-cadre a été signée avec ce dernier pour favoriser son insertion dans la communauté scientifique et pour développer des recherches sur le sport en s'appuyant notamment sur l'institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie, fruit de la coopération entre l'Inserm, Paris Descartes et l'Insep.

Enfin, les interactions avec la Région Île-de-France ont pris deux formes principales : la participation à plusieurs « domaines d'intérêt majeur » définis et financés par la Région ; le soutien de celle-ci à des projets d'infrastructure scientifique dans le cadre des projets SESAME.

---

<sup>26</sup> Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) FUN-MOOC est l'opérateur de la plateforme FUN (France Université numérique) qui héberge des cours en ligne ouverts massifs (Mooc : *Massive open online course*). Voir : <https://www.fun-mooc.fr/universities/USPC/>

### **2.3.6 Valoriser les ressources documentaires et éditoriales**

Les douze bibliothèques rattachées aux établissements de USPC lui confèrent une responsabilité particulière en tant qu'acteur majeur du domaine de l'information scientifique et technique au service de ses communautés d'utilisateurs et de ses objectifs principaux : la qualité des formations, l'excellence de la recherche, la diffusion des savoirs dans la société. La politique de documentation s'articule ainsi autour de quatre axes :

- Offrir aux utilisateurs un réseau d'infrastructures documentaires performantes et mutualisées ;
- Contribuer au développement de formations innovantes ;
- Garantir la maîtrise de USPC sur sa production scientifique ;
- Participer à la structuration documentaire nationale.

Les avancées rapides du numérique bouleversent les modes de pédagogie, de recherche, de publication, offrent des possibilités nouvelles en termes de diffusion, de partage de connaissances, de collaborations. Ces enjeux sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, et les professionnels de l'IST, forts de leurs compétences spécifiques, ont vocation à les soutenir.

USPC souhaite contribuer à la construction d'une « société apprenante » et veut, à ce titre, favoriser un meilleur partage des savoirs produits par ses établissements. Les formes nouvelles de mise à disposition des connaissances fournissent l'opportunité d'accompagner les transformations pour valoriser et diffuser son patrimoine scientifique – fonds patrimoniaux des bibliothèques, productions éditoriales des presses universitaires, productions pédagogiques, documentation scientifique. Au cours de la période écoulée, des actions et projets concrets ont ainsi été développés dans cette direction en favorisant les collaborations entre établissements, principalement dans le domaine des bibliothèques et des ressources documentaires.

### **2.3.7 Systèmes d'information et transition numérique : un enjeu transversal essentiel**

La réalisation d'un grand projet comme celui de l'Université Sorbonne Paris Cité nécessite un système d'information global et cohérent. Pour ce faire, un schéma directeur du système d'information de Sorbonne Paris Cité a été élaboré en 2012. Son objet était de décrire une trajectoire de convergence des huit établissements membres pour le numérique, celui-ci étant vu à la fois comme un élément indispensable et comme facilitateur de rapprochement.

Une série de constats par champs d'activités a été listée : dans le domaine de la recherche, de nombreux services numériques ont été identifiés et sont en cours de réalisation ; dans le domaine de la formation, des actions, comme la création des services partagés Sapiens et Perl, sollicitent fortement le système d'information car l'outil numérique a été identifié comme un moyen efficace pour les soutenir ; les fonctions supports doivent être homogénéisées par des mutualisations de pratiques au travers de la dématérialisation des processus de gestion.

### **2.3.8 Ressources humaines : des objectifs ciblés**

Les politiques de ressources humaines (RH) demeurent principalement des prérogatives des établissements qui composent USPC. Néanmoins, la dynamique collective passe aussi par une stratégie RH définie et mise en œuvre à l'échelle de USPC. Cette stratégie s'est concentrée sur quelques objectifs précis :

- L'accompagnement et la coordination de démarches de reconnaissance et de labellisation de dispositifs RH comme HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*) ;

- La convergence des politiques de formation des personnels sur quelques instruments partagés ;
- Le développement de la mobilité, notamment des BIATSS, en particulier à l'international ;
- La contribution aux actions de lutte contre toutes les formes de discrimination.

### **2.3.9 Communication : un enjeu de premier plan pour un regroupement jeune**

USPC est un regroupement universitaire et de recherche ayant bénéficié du label d'excellence Idex. Dans un dispositif mondial de recherche et de formation extrêmement compétitif, l'objectif de la communication de USPC est d'accompagner son futur positionnement, qui fera référence, et d'en accroître sa visibilité.

Du fait de sa jeunesse, la notoriété de USPC a jusqu'ici été principalement fondée sur celle de ses membres. Sachant qu'il faut plus de dix ans pour qu'un nouvel établissement existe pleinement et puisse être connu et reconnu, USPC a initié durant la période 2014-2018 une communication intégrée et fédératrice pour rendre plus visible l'établissement en France, en Europe et à l'international.

La communication a accompagné la montée en puissance de USPC au travers des réalisations et des résultats marquants, en les portant à la connaissance du plus grand nombre. En termes de cible, le travail a été mené symétriquement vers les communautés internes – personnels scientifiques, administratifs et techniques, étudiants – et vers les décideurs, les partenaires, la société civile et les institutions européennes et internationales.

Trois axes de travail ont guidé cette action :

- Dessiner une identité marquante qui fasse référence pour être vu, reconnu et retenu et qui contribue à clarifier « qui sommes-nous ? » ;
- Etablir une communication institutionnelle commune : articuler la marque USPC avec celle des établissements membres qui, pour la plupart sont prestigieux et déjà très implantés et reconnus à l'international ;
- Décliner cette marque vers l'ensemble des projets « métiers » – formation, recherche, vie de campus, Europe, international, etc. – pour créer une famille d'expression graphique reconnaissable.

### **2.3.10 Deux grandes phases liées à l'Idex**

La triple ambition exprimée dans le contrat de site se décline différemment et de façon complémentaire aux niveaux du regroupement et des établissements, ainsi qu'entre ces derniers. Pour ce qui concerne USPC, le principal instrument mobilisé pour atteindre ces objectifs a clairement été l'initiative d'excellence.

La période écoulée recouvre ainsi deux grandes phases. Jusqu'au printemps 2016, USPC et ses membres ont poursuivi l'installation de la Comue et, surtout, mis en œuvre l'Idex Sorbonne Paris Cité dans une logique de convergence progressive autour d'un portefeuille de projets et d'actions couvrant les différents domaines de compétences du regroupement.

Suite à la décision d'arrêt de l'Idex, USPC s'est attachée, d'une part, à assurer le bon achèvement de cette initiative et, d'autre part, à redéfinir un projet collectif en vue de reconquérir le label « Idex ». Celui-ci est en effet essentiel à plusieurs titres :

- Eu égard à la qualité et aux ambitions des membres de USPC, dont plusieurs bénéficient d'une forte notoriété nationale et internationale ;
- Eu égard, plus spécifiquement, au contexte francilien où cohabitent un grand nombre d'universités et de regroupements, dont plusieurs bénéficient actuellement du label Idex

ou lsite : ne pas retrouver ce label menacerait le regroupement, considéré globalement, et placerait ses membres dans une situation délicate ;

- Enfin, très matériellement, pour disposer des moyens financiers nécessaires à la transformation du site.

Un travail de consolidation de la Comue en tant que telle – c'est-à-dire de son organisation et de son fonctionnement – a par ailleurs été engagé depuis fin 2016.

# 3 Gouvernance et pilotage de la coordination territoriale

Cette partie présente la manière dont USPC est organisée, gouvernée et pilotée au service de la stratégie présentée dans la partie précédente. La première section décrit l'organisation générale de USPC, ses services et structures ainsi que son modèle économique et son mode de fonctionnement interne [§ 3.1]. La deuxième section présente les modalités de coopération retenues au sein de USPC, sa gouvernance et ses instances [§ 3.2]. La troisième section détaille les modalités du pilotage, fonction par fonction [§ 3.3].

## 3.1 Organisation de la coordination territoriale

### 3.1.1 Organisation structurelle

- **Organigramme structurel et fonctionnel de la Comue**

Au-delà du positionnement classique des instances des communautés d'universités et établissements (conseil d'administration, conseil des membres, conseil académique, agent comptable, médecin de prévention) dont les missions et fonctions respectives sont décrites au § 3.2.2, l'organigramme fonctionnel de USPC (figure 2) fait apparaître les services et dispositifs suivants.

- **Bureau**

Le Bureau est restreint aux seuls établissements d'enseignement supérieur et de recherche : présidé par le président de USPC et se réunissant sur une base hebdomadaire, il est chargé d'une fonction exécutive puisque les principaux projets de USPC y sont présentés et arbitrés. Son fonctionnement collégial est essentiel dans le pilotage de la Comue.

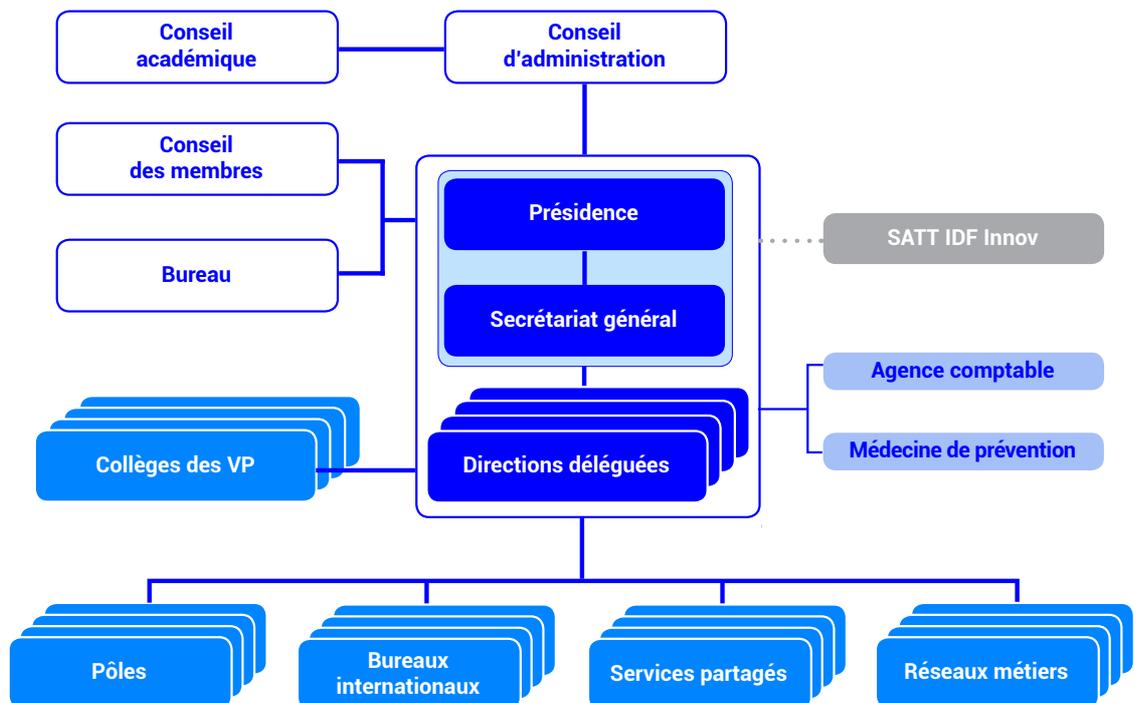
- **Secrétariat général**

Les fonctions support de USPC sont prises en charge par le secrétariat général qui traite notamment de l'ensemble des questions budgétaires et financières, de la gestion des ressources humaines, des affaires statutaires, juridiques et contractuelles. A ce titre, le secrétariat général est naturellement amené à interagir avec les différents services de USPC et à prendre en charge la préparation des réunions du Bureau, du conseil des membres et du conseil d'administration. Le secrétariat général interagit également de façon régulière avec les directions générales des services (ou assimilées) des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

- **Directions fonctionnelles déléguées**

Dans la grande majorité des cas, les fonctions de soutien et de coordination sont prises en charge par des directeurs délégués assistés de chargés de mission. Les directeurs délégués continuent d'être principalement rémunérés par leur établissement d'origine et effectuent leur mission pour USPC à temps partiel ; les chargés de mission relèvent directement de USPC et effectuent leur mission à temps plein.

Afin d'assurer la meilleure continuité entre les actions et projets propres de USPC et les politiques respectives des membres de USPC, ces binômes directeurs délégués – chargés de mission interagissent sur une base régulière avec les collèges des vice-présidents (ou assimilés) des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. C'est bien dans le cadre de ces interactions que la politique de USPC est élaborée, instruite et suivie.



**Figure 2.** Organigramme fonctionnel de USPC et de ses instances

Six directions déléguées ont ainsi été définies :

- Recherche ;
- Formation ;
- Vie de campus ;
- Relations internationales ;
- Information scientifique et technique (documentation, éditions) ;
- Systèmes d'information et transition numérique.

Ces directions déléguées sont naturellement amenées à interagir entre elles selon les sujets traités. Par exemple, l'internationalisation de USPC suppose des échanges entre les directions déléguées aux relations internationales, à la recherche et à la formation ; de la même manière, la cartographie des compétences en recherche repose sur des collaborations entre la chargée de mission pour la valorisation et les directions déléguées à la recherche et aux systèmes d'information.

- **Pôles thématiques**

En 2015, quatre grands pôles thématiques ont été créés pour assurer une animation scientifique globale, c'est-à-dire couvrant recherche, formation, vie de campus, innovation et relations internationales.

L'animation de chacun de ces pôles a été confiée à un préfigurateur, qui exerce cette fonction à temps partiel, et à un conseil qui assure la représentation de la communauté scientifique et des établissements. Chaque pôle a été doté d'un budget incitatif (1,03 M€ au total pour les quatre pôles sur la période 2015-2017) et, pour sa gestion, a été adossé à un établissement : HALL à la Sorbonne Nouvelle, SVS à Paris Descartes, SET à Paris Diderot et ScSoc à Sciences Po.

Du fait de leurs missions, les pôles ont vocation à interagir entre eux et avec plusieurs directions déléguées : principalement recherche, formation, relations internationales, mais aussi vie de campus et valorisation.

- **Services partagés**

Six services partagés ont été créés pour conduire des projets et activités d'intérêt partagé et qui s'inscrivent dans la durée :

- CED : le collège des écoles doctorales est adossé à Paris Diderot. Il concerne l'ensemble des membres de USPC et héberge le Centre de formation des doctorants aux initiatives professionnelles (CFDip) ;
- iLumens : le laboratoire universitaire médical d'enseignement basé sur les technologies numériques et de simulation est adossé à Paris Descartes. Initié par cette université, il a été étendu à Paris Diderot et Paris 13 en veillant à la complémentarité des investissements et à l'accessibilité croisée des plates-formes qui le composent ;
- Sapiens : le service d'accompagnement aux pédagogies innovantes et à l'enseignement numérique Sorbonne Paris Cité est adossé à la Sorbonne Nouvelle. Il concerne l'ensemble des membres de USPC et interagit fortement avec le Centre de recherches interdisciplinaires (CRI) de Paris Descartes qui l'héberge ;
- Perl : le pôle d'élaboration de ressources linguistiques est adossé à Paris 13 et concerne l'ensemble des membres de USPC ;
- UiSPC : Université *incubateur* Sorbonne Paris Cité est directement pris en charge par USPC et s'appuie sur les quatre espaces de *coworking* mis en place en 2016 dans les quatre universités avec le soutien de la Ville de Paris ;
- Pépite CréaJ IDF : ce pôle est adossé à Paris 13 et concerne l'ensemble des membres de USPC ;
- Sorbonne Access : la cellule événementielle mobile et numérique, créée en 2017, est adossée à la Sorbonne Nouvelle et concerne l'ensemble des membres de USPC.

Selon leur objectif, ces services ont vocation à interagir avec l'une ou l'autre des directions déléguées : le CED avec la direction Recherche mais aussi la direction Formation ; Sapiens, Perl et iLumens avec la direction Formation ; UiSPC et Sorbonne Access avec la direction Vie de campus.

- **Bureaux à l'étranger**

Dans le cadre de sa stratégie internationale, USPC a créé le centre Virchow-Villermé (CVV)<sup>27</sup> de santé publique Paris – Berlin, ainsi que trois bureaux à l'étranger :

- A Buenos Aires, dans le cadre du double partenariat avec *Universidad de Buenos Aires* (UBA) et le centre interuniversitaire national argentin (CIN)<sup>28</sup> : ce bureau est adossé à la Sorbonne Nouvelle et tire parti du réseau de son Institut des hautes études pour l'Amérique latine (IHEAL) ;
- A Saõ Paulo, dans le cadre du partenariat avec *Universidad de Saõ Paulo* (USP)<sup>29</sup> : ce bureau est adossé à Paris Diderot ;
- A Singapour, dans le cadre du partenariat avec *National University of Singapore* (NUS)<sup>30</sup> : ce bureau est adossé à Sciences Po qui avait déjà des liens soutenus avec cette université.

Des accords particuliers ont également été passés avec *Peking University*<sup>31</sup> et avec l'Université nationale pédagogique Abai au Kazakhstan (Institut Sorbonne Kazakhstan (ISK)<sup>32</sup>) et qui sont adossés en gestion respectivement à Paris 13 et à l'Inalco.

Ces bureaux et accords font naturellement l'objet d'un suivi régulier de la part de la direction déléguée aux relations internationales et du collège des vice-présidents chargé de l'international dans leurs établissements.

- **Réseaux**

Par ailleurs, des réseaux ont été mis en place et organisés de manière *ad hoc* pour assurer la coordination entre les membres sur des thèmes ou des métiers particuliers et pour conduire des actions en commun :

- Le réseau Égalité Femmes-Hommes est coordonné par la vice-présidente Ressources humaines de Paris Diderot ;
- Le réseau Recherche Europe est coordonné par la chargée de mission USPC auprès du directeur de Sciences Po ;
- Le réseau des Bibliothécaires est coordonné par la directrice déléguée Information scientifique et technique de USPC ;
- Le réseau des Observatoires de la vie étudiante est coordonné par le directeur délégué Vie de campus ;
- Les réseaux des Missions Handicap et des Services d'aide à l'insertion professionnelle sont en cours de déploiement.

---

<sup>27</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/international/centre-virchow-villermé-de-santé-publique-paris-berlin>

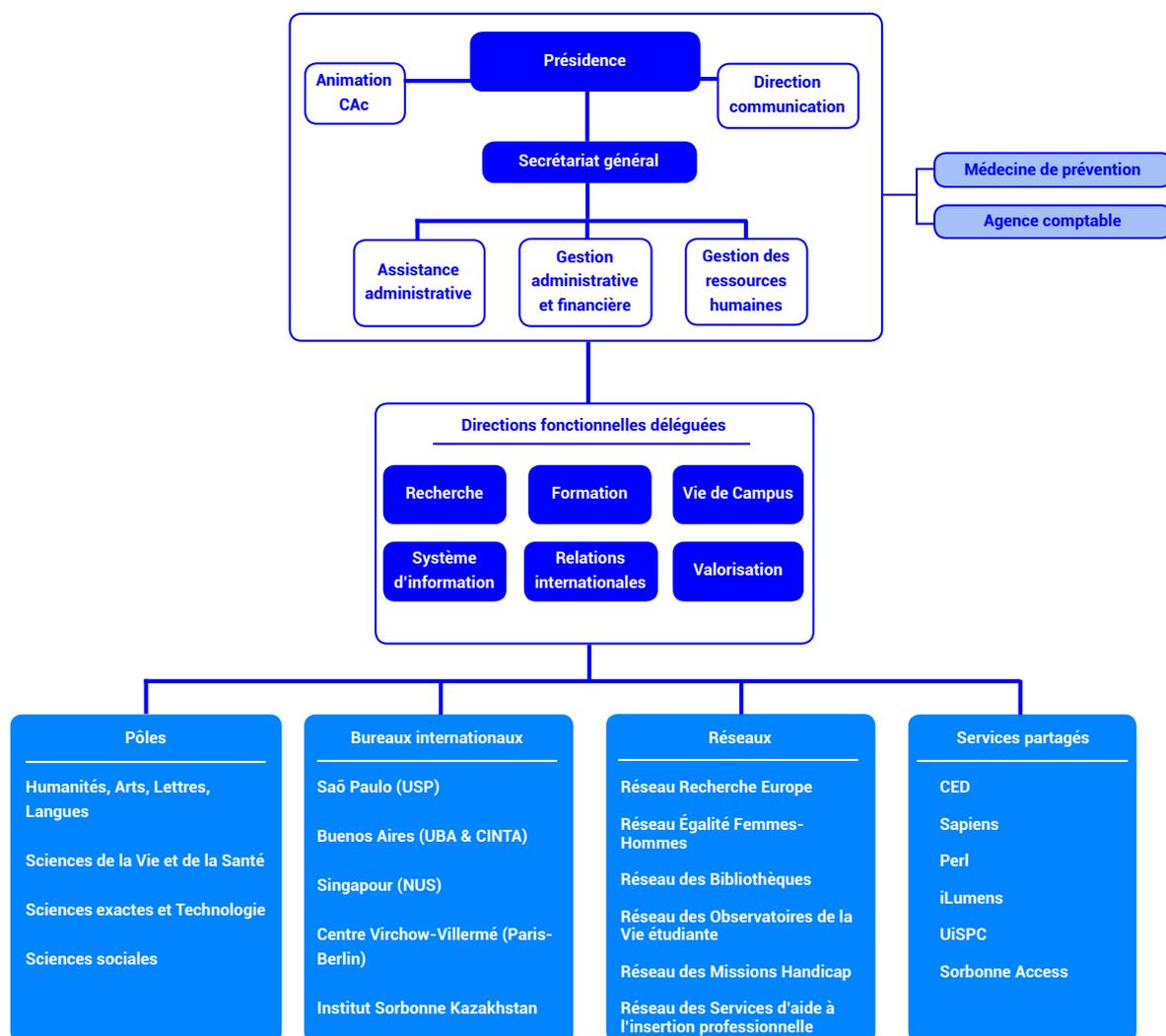
<sup>28</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/international/relations-internationales/bureaux-internationaux/uspc-buenos-aires>

<sup>29</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/international/relations-internationales/bureaux-internationaux/uspc-sao-paulo>

<sup>30</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/international/partenaires-internationaux/uspc-singapour>

<sup>31</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/international/partenaires-internationaux/collaboration-universite-sorbonne-paris-cite-et-pekings>

<sup>32</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/international/relations-internationales/institut-sorbonne-kazakhstan>



**Figure 3.** Organigramme fonctionnel de USPC : équipe et dispositifs collectifs

### 3.1.2 Conventions entre USPC et ses membres

En matière d'organisation et de pilotage, les principales conventions entre USPC et ses membres (outre les statuts et le règlement intérieur) sont les suivantes :

- La convention cadre de création de services partagés signée entre USPC et ses établissements d'enseignement supérieur et de recherche : elle a vocation à être déclinée sous forme de conventions particulières pour chacun de ces services [§ 3.1.1] ;
- Les conventions permettant à USPC de bénéficier de services essentiels à son fonctionnement : celle avec l'université Paris Diderot dont le Médecin du travail est aussi celui de USPC et celle avec l'université Paris Descartes dont l'Agent comptable est aussi celui de USPC ;
- La convention de site entre le CNRS, USPC et ses établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui précise l'ambition scientifique commune et fournit un

cadre général pour les unités mixtes de recherche impliquant le CNRS (gestion des contrats, de la propriété intellectuelle, etc.) : elle devrait être signée fin 2017.

S'y ajoutent des conventions qui mettent en jeu des tiers à USPC et ses membres :

- La convention cadre entre USPC et l'ENSAPVS (par ailleurs associée à Paris Diderot) qui fixe les ambitions et modalités de la participation de cette école aux activités et projets de USPC ;
- Les conventions avec la Satt IDF Innov dont USPC est actionnaire.

### 3.1.3 Ressources de la Comue

- **Ressources humaines**

Comme indiqué au § 2.2.2, le regroupement a bénéficié de 76 emplois de site dont il a été convenu qu'ils soient affectés aux établissements et très majoritairement dédiés à des politiques communes. Aucun de ces emplois n'ayant été affecté à la Comue en tant que telle, l'équipe permanente de USPC est formée :

- D'agents d'autres établissements publics détachés ou mis à disposition et dont les salaires sont pris en charge par la Comue ;
- De personnels contractuels directement recrutés par USPC ;
- De stagiaires ou de volontaires du service civique.

Cette équipe, d'une quinzaine de personnes, est renforcée par des directeurs délégués qui exercent cette activité à temps partiel pour le compte de la Comue.

Cette équipe est organisée en trois ensembles :

- Un ensemble administratif en charge de l'administration et de la gestion de l'établissement. Il est composé de trois agents : une assistante, un responsable administratif et financier et un agent en charge de la gestion des ressources humaines et de la gestion financière ;
- Un ensemble de directeurs délégués et de chargés de missions, en charge des actions académiques, scientifiques ou partenariales portées par USPC ;
- Et un ensemble chargé de la communication externe aussi bien qu'interne.

- **Ressources financières et modèle économique**

Si l'on fait abstraction des crédits directement reversés à ses membres ou à la Satt IDF Innov au titre de différents projets (plan campus, PIA, FNV), le budget propre de USPC est inférieur à moins de 0,5% du budget total de l'ensemble de ses membres universitaires (dépenses exécutées : 3,6 M€ en 2015 ; 3,3 M€ en 2016). Le budget se décompose pour l'essentiel en trois grandes composantes de poids voisin :

- Les rémunérations de l'équipe (1,1 M€ en 2016) ;
- Les frais de fonctionnement (1,2 M€) ;
- Les autres charges de gestion courante (1,0 M€) dont la majeure partie est formée par les 32 contrats doctoraux de site.

USPC a été désignée comme établissement coordinateur lors du conventionnement avec l'État du plan campus, des projets du Programme des investissements d'avenir (Idex, Labex, Idefi, PHUC, FNV) :

- Elle reçoit ainsi les versements de l'ANR pour l'Idex mais n'en conserve qu'une faible partie pour son pilotage global et pour la mise en place des actions « Vie universitaire » dont elle a la charge directe ; la très grande majorité des crédits de l'Idex est

naturellement redistribuée aux établissements membres, via des notifications décidées par le Bureau de USPC ;

- En tant que chef de file des actionnaires de IDF Innov, USPC a également perçu une subvention de 3,4 M€ provenant du FNV via l'ANR afin de financer des prestations de valorisation au profit de l'ensemble des établissements actionnaires de cette Satt ;
- La Comue redistribue également l'intégralité des financements reçus de l'ANR pour les projets Labex, Idefi, PHUC, sans prélever aucun de frais de gestion ;
- Il en va de même pour les crédits reçus au titre du plan campus (2,6M€) ou de projets particuliers tel que celui financé par la Ville de Paris pour l'élaboration d'une plateforme de gestion de contenus numérisés (0,8 M€).

Si l'on fait abstraction des crédits destinés à être reversés à ses membres et en l'absence d'emplois de site qui lui soient affectés, les ressources qui abondent le budget de USPC pour couvrir son fonctionnement général (dépenses de structure, rémunération des personnels, etc.) proviennent de trois origines principales dont la part relative a varié au cours des dernières années et est appelée à évoluer dans le futur :

- Les frais de gestion de l'Idex : ils ont été la principale ressource de USPC entre 2013 et 2016. En baisse en 2017, ils sont appelés à s'arrêter ;
- Les cotisations annuelles de ses membres : faibles jusqu'en 2016, elles ont été augmentées pour atteindre un montant total de 1,2 M€ en 2017 ;
- Depuis 2017, une subvention forfaitaire pour charge de service public de 0,2 M€, au titre de sa fonction de coordination territoriale<sup>33</sup>.

L'arrêt de l'Idex nécessite de repenser en profondeur le modèle économique de la Comue puisqu'une partie des dépenses de personnel en charge du pilotage des actions était financée par les crédits de l'Idex.

### 3.1.4 Pilotage administratif de USPC

- **Gestion budgétaire et financière**

#### **Elaboration et suivi du budget de USPC**

Conformément aux directives transmises par la direction générale des finances publiques (DGFIP), les crédits alloués aux établissements pour les actions relevant des projets du PIA sont inscrits en compte de tiers et ne sont pas comptabilisés dans le budget ni dans les comptes financiers de USPC.

Concernant l'Idex, une programmation initiale par grand axe (recherche, formation, international, diffusion des connaissances, vie universitaire et de campus, gouvernance) a été décidée lors du conventionnement du projet avec l'État. Celle-ci a évolué au fur et à mesure de la mise en place de l'Idex et des programmations réactualisées ont été proposées par USPC et validées par son conseil d'administration. Une convention financière a été signée entre USPC et ses membres formalisant le mode d'allocation et de suivi des financements de l'Idex par la Comue.

Jusqu'à l'élaboration du budget 2017, l'allocation des moyens a reposé sur une utilisation partielle de dialogue de gestion entre la direction de USPC et les principaux services, les pôles thématiques, et les directions déléguées. Si effectivement les questions concernant les moyens étaient abordées, la notion d'objectif restait négligée par l'absence de données partagées ne

---

<sup>33</sup> USPC perçoit aussi une subvention destinée à financer 32 contrats doctoraux (48 à partir de septembre 2017) assis sur 16 (24 à partir de septembre 2017) emplois de site [§ 2.2.2, tableaux 6 et 7]. Ces contrats doctoraux sont transférés aux établissements employeurs des doctorants.

permettant pas une réelle inscription dans une logique de suivi et pilotage. Cette absence d'objectivation s'est surtout manifestée dans le suivi de l'exécution des financements liés à l'Idex mais également dans le pilotage des autres fonds reçus au titre du FNV ou encore des crédits liés au plan campus.

Plus largement, malgré l'existence de programmes annuels de travail assortis d'éléments financiers, la faiblesse du cadrage budgétaire n'a pas permis l'émergence de débats d'orientation s'appuyant sur l'analyse d'éléments budgétaires, notamment pour les projets de l'Idex. Par exemple, le budget de gestion n'a pas été utilisé pour partager la compréhension de l'effort financier au regard des différentes thématiques ou pour débattre de l'adéquation entre une répartition budgétaire et des orientations stratégiques qui conduiraient à modifier la distribution de certaines ressources.

Sur la période écoulée, le budget de USPC a intégré sans les distinguer la gestion des actions financées par les crédits de l'Idex (hors montants notifiés aux établissements membres) et le budget propre de la Comue. La comptabilité analytique pour une analyse des coûts permettant de développer des éléments crédibles de négociation et pour contrôler le niveau de certaines activités n'a pas été mise en place. Sur le plan de la contractualisation interne, peu d'éléments significatifs ont vu le jour depuis 2014, les contrats d'objectifs n'ont pas été mis en place malgré l'importance du suivi des projets portés par USPC. Fin 2017, USPC constate la dégradation de ses indicateurs financiers en particulier le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) qui est ramené à moins de 50 k€ (tableau 8).

**Tableau 8.** Comptes financiers de USPC

Compte financier (en k€)	2014	2015	2016	Prévisions 2017
Résultat	-560	91	205	0,3
Fonds de roulement	3 647	3 738	2 424	50
Capacité d'autofinancement	-560	91	205	0,3

### Lien des services financiers de USPC avec l'agence comptable

Les services pilotés par le responsable administratif et financier et par l'agence comptable sont structurés et suivent des procédures qui, à ce stade, ne sont pas formalisées. Les deux services entretiennent des relations suivies de manière à fournir un travail le plus cohérent possible et à coordonner leurs actions respectives pour permettre une optimisation dans la réalisation des tâches financières et comptables. USPC n'étant pas passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE), la certification des comptes n'est pas mise en place.

Pour répondre aux exigences du contrôle qualité, l'agence comptable veille à la réalisation d'un contrôle interne. L'agence comptable dispose d'un outil de cotation et de hiérarchisation des risques sur les bases des outils établis dans le cadre du CICF (Contrôle interne comptable et financier) par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Cet outil est déployé sur les cycles Facturier, Paie, Recettes, Immobilisations, Marché, Mission et Trésorerie. Cependant, aucun plan d'action n'a encore été déployé afin de lever ou réduire les risques détectés pour chacun de ces cycles. Les actions associées aux levées de risques sont effectuées par plusieurs personnels de l'agence comptable et par les services de USPC afin de les maîtriser sur les exercices futurs.

### **Budget des services partagés, des bureaux à l'étranger et des autres projets structurants**

Quatre services fonctionnent depuis 2015 : CED, Sapiens, Perl et iLumens [§ 3.1.1]. Leur mise en place a été formalisée par une délibération du conseil d'administration le 1<sup>er</sup> juillet 2015, puis par une convention cadre qui a été signée le 15 mars 2017. La convention simple de création de chaque service partagé n'a cependant pas encore été finalisée.

Considérés comme des unités mixtes de service ou des services interuniversitaires adossés à l'un des membres, à qui USPC délègue la gestion du budget, ces services partagés n'ont toutefois pas été organisés en tant que tels dans les établissements et ils n'ont pas été formellement créés. Leurs budgets sont ainsi globalisés avec ceux des établissements d'adossement et n'ont jusqu'ici pas été annexés au budget de USPC. Alors que des ressources avaient été prévues pour leur fonctionnement par le conseil d'administration, notamment en mobilisant certains emplois de site pour couvrir la masse salariale, celles-ci n'ont été que partiellement mobilisées : sur la période écoulée, Sapiens et Perl ont été totalement financés par l'Idex, tandis que le CED l'a été partiellement (il a bénéficié de cinq emplois de site, quatre de Paris Diderot et un de Paris Descartes) et que iLumens a obtenu des ressources propres suffisantes pour autofinancer son développement.

Comme pour les services partagés, les bureaux installés à l'étranger sont financés par les crédits de l'Idex depuis 2014 et chacun d'entre eux est adossé à un établissement membre de USPC. Les bureaux ne bénéficient pas d'une structure budgétaire particulière qui permette d'annexer leur budget à celui de USPC.

Les autres projets structurants de USPC sont intégrés au budget de USPC. C'est ainsi le cas : des pôles thématiques chargés d'une mission d'animation transversale et financés par l'Idex et dont le financement est délégué à leur établissement d'adossement respectif ; des différents projets relatifs à la vie de campus, principalement financés par l'Idex et le plus souvent directement pris en charge par la Comue ; ou de l'offre de ressources et de services mutualisés pour les bibliothèques et la documentation dont le projet le plus visible – la création d'une plateforme de contenus numérisés – est cofinancé par la Ville de Paris avec un pilotage délégué par USPC à Sciences Po.

### **Système d'information financier**

Dans le domaine budgétaire, financier et comptable, USPC a déployé, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'outil SIFAC. Sur les fonctions qu'il couvre, cet outil est partagé au sein de USPC et utilisé à la fois par le service financier de USPC et par l'agence comptable. Chaque partie alimente le programme et permet l'obtention d'une vision complète, *a posteriori*, de l'exécution budgétaire.

La gestion de l'établissement manquait de visibilité pluriannuelle, mais le passage aux nouvelles modalités de gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) des systèmes d'informations au 1<sup>er</sup> janvier 2016 est venu combler ce besoin. Pour répondre aux aspects réglementaires de ce nouveau décret, USPC a intégré les ressources et les dépenses dans un cadre pluriannuel (autorisations d'engagement et crédits de paiement).

### Bilan et perspectives

L'arrêt de l'Idex a fait apparaître la non soutenabilité du modèle économique de la Comue tel qu'initialement défini.

Il interroge aussi la capacité de ses membres à assurer la pérennité des bureaux à l'étranger et des services partagés alors même que ceux-ci ont obtenu des succès ou sont dans une phase critique de montée en puissance [§ 4.1.3 & 4.1.5].

La redéfinition du modèle économique de USPC et la pérennisation des actions les plus réussies devront s'appuyer sur la combinaison :

- d'une augmentation de la contribution des membres ;

- de la mobilisation effective de certains emplois de site.

Par ailleurs, la structure budgétaire mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2016 devra être révisée afin d'intégrer le suivi de l'exécution des recettes fléchées et de distinguer le budget propre de USPC de celui des grands projets (du PIA ou autres) portés par USPC.

Il sera en outre nécessaire de mettre en place le contrôle interne et de fixer un programme pour aboutir à des actions préventives ou correctives.

## • Gestion des ressources humaines

### Politique pluriannuelle des emplois affectés au regroupement

La répartition des 76 emplois de site réalisée en 2014 n'a pas donné lieu à un conventionnement entre USPC et les établissements membres et aucun rapport n'a été réalisé sur la période pour vérifier l'adéquation des recrutements effectués aux objectifs stratégiques fixés dans le volet commun du contrat quinquennal, sauf pour les emplois utilisés pour financer des contrats doctoraux. Comme indiqué plus haut, la réallocation de ces emplois est l'une des deux pistes principales pour stabiliser le fonctionnement de la Comue et pérenniser des actions auxquelles ses membres sont attachés

### Modalités de mise en œuvre de la GRH au sein de USPC

**Recrutement et évaluation.** En cohérence avec l'objectif du contrat de se doter d'un dispositif de gestion prévisionnel, USPC a mis en place un processus permettant de formaliser les recrutements :

- Les services de USPC ont ainsi été organisés afin de renforcer le lien avec les services des établissements membres ;
- L'expression des besoins remontés au secrétariat général est effectuée par une recherche de la meilleure adéquation entre les besoins en compétences et les ressources internes (mobilité interne) et externes (recrutement) ;
- L'objectif de la démarche est de recruter les compétences recherchées tout en assurant l'égalité de traitement, la transparence et le respect des règles déontologiques ;
- Un travail sur le développement de l'activité de recrutement au sein de USPC a été effectué : formulaires de recrutements et de suivi, grilles d'évaluation, relations avec les organismes extérieurs et internes, recrutements spécifiques tels que service civique, contrat d'apprentissage, participation, etc.

**Accompagnement et formation.** La Comue ne dispose pas d'un plan de formation, mais répond au cas par cas à ses personnels lorsqu'ils expriment des besoins. Ceux-ci peuvent notamment bénéficier des formations des établissements membres : par exemple, deux agents de USPC ont ainsi suivi le cursus EIFOR mis en place par Paris Descartes et ouvert à l'ensemble de USPC [§ 3.3.9].

Pour ce qui concerne la préparation aux concours nationaux et locaux ITRF (ingénieurs et personnels techniques de la recherche et de la formation), aucune formation n'est prévue au sein de USPC, mais deux agents ont bénéficié de formations externes. L'accompagnement du personnel se concrétise au travers des procédures de mobilité pour des évolutions horizontales ou verticales des agents. Des formations aux logiciels sont aussi proposées aux agents dès les premières semaines après leur arrivée, puis tout au long de l'année.

**Evaluation des personnels.** Tous les aspects de la gestion de carrière (classement, titularisation, avancement, etc.) sont organisés par le service administratif de la Comue. Les évaluations des agents contractuels sont effectuées au travers des entretiens professionnels sur le modèle des établissements d'appartenance pour les personnels en détachement ou mis à disposition : ces modalités sont donc variables selon les statuts. Les autres contractuels n'ont pas eu, à ce stade, d'entretien d'évaluation. Par ailleurs, USPC ne dispose pas de commission paritaire d'établissement (CPE).

**Dispositifs en faveur de la qualité de vie au travail.** L'équipe de USPC étant réduite, les questions relatives à l'aménagement des postes de travail, à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) sont traitées de manière *ad hoc* et peuvent bénéficier des ressources et compétences des établissements membres.

Une politique d'action sociale en faveur de l'ensemble des agents est mise en œuvre de façon limitée : elle se concrétise par une participation de l'établissement au financement partiel de la restauration des agents, le budget annuel de cette action est de 6 000 €.

USPC occupe des bureaux et la prévention des risques professionnels est limitée : un suivi médical des agents est effectué par le médecin de prévention de l'université Paris Diderot dans le cadre d'une convention avec USPC.

Une instance de dialogue social existe au sein de USPC pour permettre l'information, l'échange, la compréhension et la concertation entre les personnels, leurs représentants et l'administration autour des enjeux de l'établissement. Il s'agit du comité technique qui se réunit en moyenne trois fois par an. Cette instance contribue à l'animation d'un dialogue sincère et transparent. Le CT de USPC tient lieu également de CHSCT et intervient sur des questions relatives aux conditions de travail, d'égalité femmes-hommes, de handicap au travail, de risques particuliers. En 2017, il a été notamment saisi des questions afférentes au déménagement de USPC.

#### Bilan et perspectives

Des indicateurs de suivi de la politique de recrutement devront être mis en place (nombre de candidatures reçues par poste, nombre d'entretiens réalisés, délais de recrutement, nombre de mobilités proposées et effectives, taux d'occupation des postes publiés lors de la campagne d'emplois).

L'activité de la formation des personnels n'a pas jusqu'ici été suivie au travers d'un bilan financier et pédagogique.

L'objectif sera de formaliser un plan de formation à partir des comptes rendus annuels d'évaluation et de l'expression des besoins des personnels.

Il est prévu de définir un formulaire d'évaluation pour les agents contractuels. Dans le cadre des évolutions à venir de la Comue, il sera nécessaire de conduire une étude afin de disposer d'une vision précise des activités des personnels et de faire des préconisations par la suite.

- **Liens aux DGS et aux directions d'appui des établissements membres**

Afin d'assurer la cohérence de la mise en œuvre du projet stratégique, des réunions avec les directions générales des services, les directions financières et les autres directions des établissements sont organisées et animées par le secrétariat général de USPC. La volonté de USPC est ainsi de parvenir à une meilleure coordination entre la Comue et ses membres. Cette articulation a été opérée par la mise en place d'interlocuteurs privilégiés pour chacune des fonctions support ou soutien. Cependant, un travail reste nécessaire pour mieux définir les rôles respectifs.

## **3.2 La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique**

### **3.2.1 Formes de coopération privilégiées et modalités de mise en œuvre**

L'application des principes de collégialité et de subsidiarité a conduit aux choix suivants pour la mise en œuvre du projet stratégique :

- Les principales décisions (allocation de moyens, créations de services partagés, lancement d'actions communes, etc.) sont prises collectivement en Bureau sur la base d'une instruction qui mobilise préalablement les directeurs délégués et les collègues de vice-présidents concernés ;
- La conduite des actions ainsi décidées est, selon les sujets, soit déléguée à un établissement membre, qualifié « d'établissement d'adossement », soit confiée à un service partagé lui-même adossé à l'un des établissements membres de USPC, soit répartie entre ces établissements dans le cadre d'une coordination *ad hoc*, soit enfin directement prise en charge par USPC.

La délégation à un établissement d'adossement est la modalité la plus fréquemment adoptée : au-delà des actions qui ne concernent qu'un membre (par exemple, les chaires d'excellence), elle concerne de nombreuses actions, dont les programmes interdisciplinaires, les pôles thématiques et les bureaux à l'étranger sont les plus emblématiques. Cette modalité présente l'avantage de l'agilité et elle permet de développer le sentiment d'appropriation dans les établissements. Elle évite de créer une structure lourde de gestion au niveau de USPC ; elle suppose cependant une attention et des efforts particuliers de la part des établissements pour assurer la traçabilité et la consolidation des moyens alloués aux actions ainsi déléguées.

La création de services partagés<sup>34</sup> a été retenue pour des sujets d'intérêt commun nécessitant une action structurante dans la durée avec l'emploi de personnels dédiés. Cela concerne deux grands domaines : la formation et l'innovation pédagogique ; la vie de campus et l'expérience étudiante. Ces services sont eux-mêmes adossés, pour leur gestion, à un établissement membre [§ 3.1.1].

Sur d'autres sujets d'intérêt partagé et actions collectives – relevant d'animations métiers ou bien dont la mise en œuvre est par essence distribuée entre établissements –, le choix a été fait de créer des réseaux : réseau Recherche Europe ; réseau Égalité Femme-Homme<sup>35</sup> par exemple. L'animation de ces réseaux est assurée par un établissement particulier et leur suivi est assuré

---

<sup>34</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/propos/services-partages>

<sup>35</sup> Voir : <http://www.sorbonne-paris-cite.fr/fr/vie-de-campus/la-communauté-uspc/egalite-femmes-hommes>

par le collège de vice-présidents ainsi que par le directeur délégué ou le chargé de mission de USPC concernés.

Enfin, un nombre limité d'actions, relevant pour l'essentiel de la vie de campus et de l'expérience étudiante sont directement prises en charge par USPC : le niveau de la Comue permet en effet d'appréhender les campus et les populations étudiantes dans leur ensemble. Il s'agit par exemple du Festival des idées Paris, de l'Observatoire de la vie de campus, du déploiement des volontaires du service civique dans les établissements. Sur ces thématiques, la Comue a joué un rôle moteur en proposant une politique transversale et en mutualisant les ressources pour une meilleure réussite des actions collectives, mais développées dans chaque établissement, au service des étudiants et des personnels.

### **3.2.2 Gouvernance et pilotage**

- **Organisation institutionnelle et politique**

Les statuts et le règlement intérieur de la Comue USPC ont été adoptés le 30 décembre 2014. Ces textes ont été modifiés le 21 mars 2017 à l'occasion de l'intégration de la FMSH comme membre de USPC.

Les instances de USPC sont classiques pour un établissement public qui a une mission de coopération et de coordination.

#### **Le conseil d'administration (CA)**

Il est chargé de l'administration générale de USPC, de la définition et du suivi de la mise en œuvre de sa politique (voir article 7 des statuts). Durant la période écoulée, il s'est réuni régulièrement quatre fois par an et a été convoqué de façon exceptionnelle à quelques reprises ; il peut sur certains sujets délibérer par voie électronique (cette modalité a été mise en œuvre en 2017 pour accélérer la procédure électorale relative aux élections des représentants des usagers au CA et au conseil académique).

Le CA compte 62 membres, dont neuf représentants des établissements d'enseignement supérieur membres et trois représentants des organismes de recherche (dont nécessairement le CNRS et l'Inserm), douze personnalités qualifiées désignées par les membres de USPC, six représentants des entreprises et des collectivités territoriales, seize représentants élus des enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs en fonction au sein de USPC ou d'un de ses membres, huit représentants élus des autres personnels exerçant leurs fonctions au sein de USPC ou d'un de ses membres et huit représentants élus des usagers qui suivent une formation au sein de USPC ou d'un de ses membres. Le CA élit en son sein le président de USPC (voir article 8 des statuts).

#### **Le conseil académique (CAc)**

Il exerce le rôle consultatif prévu à l'article L. 712-6-1 du code de l'éducation. « Il donne un avis sur le projet partagé [de USPC et de ses membres], le volet commun du contrat pluriannuel, les modalités d'organisation scientifique et pédagogique et les modifications du règlement intérieur. Ses avis sont transmis au CA de USPC. Il peut procéder à la saisine du Conseil des membres sur les questions relevant de ses attributions. » (voir article 9 des statuts).

Le CAc comprend 75 membres, dont 32 représentants des enseignants-chercheurs, chercheurs et enseignants, neuf représentants des autres personnels exerçant leurs fonctions au sein de USPC ou d'un de ses membres, douze représentants des usagers suivant une formation au sein

de USPC ou d'un de ses membres, seize personnes désignées par le conseil des membres et six personnalités extérieures au sens de l'article L. 719-3 du code de l'éducation. Il « élit en son sein son président ou sa présidente à la majorité absolue lors d'un scrutin uninominal à deux tours. » Depuis sa mise en place en 2016, le CAc s'est réuni avec la même fréquence que le CA. Afin de permettre une animation efficace et soutenir la présidente du CAc, une chargée de mission a été recrutée.

La règle de représentation et le mode d'élection des usagers et des personnels dans le conseil d'administration et le conseil académique sont définis dans les statuts et précisés dans le règlement intérieur. Pour des raisons de commodité des procédures électorales et pour tenir compte des écarts de taille entre les établissements membres de USPC, les représentants des enseignants-chercheurs et chercheurs, des autres personnels et des usagers sont élus par des collèges de délégués issus des différents établissements.

### **Le conseil des membres (CM)**

Il est associé à la préparation des travaux et à la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et des avis du conseil académique. Le conseil des membres exerce à titre principal un rôle consultatif. Dans la période écoulée, il s'est réuni régulièrement à l'amont des réunions du conseil d'administration, ainsi que dans des périodes critiques pour l'évolution de USPC : il a ainsi été réuni plusieurs fois au premier semestre 2017 pour l'élaboration du nouveau projet d'Idex ou pour la définition de la politique de USPC en matière d'écoles universitaires de recherche et de nouveaux cursus à l'université.

- **Dispositifs de pilotage**

**Le Bureau** joue un rôle majeur dans le pilotage de USPC. « Placé sous l'autorité du président ou de la présidente du CA, et ayant vocation à l'assister, il a pour fonction : d'animer tous les travaux préparatoires de définition et de mise en œuvre de la stratégie partagée se déclinant en identification des objectifs partagés, des modalités de mise en œuvre, des moyens et des structures nécessaires ; de mettre en œuvre toutes les délibérations prises par le CA ; de préparer les séances du CA et celles du CM. »

« Outre le président ou la présidente de USPC, le Bureau est composé des présidents ou directeurs des établissements [...] d'enseignement supérieur et de recherche [...] de l'administrateur de la FMSH. La secrétaire générale assiste au Bureau. Le président peut, en fonction de l'ordre du jour, y inviter d'autres personnes. » « Les chefs d'établissements des organismes de recherche sont conviés à assister aux réunions du Bureau lorsque le point abordé traite du domaine de coordination territoriale qui les concerne. »

Le Bureau se réunit une fois par semaine, sauf lorsqu'il y a une réunion du CM ou du CA. Le constat d'un déséquilibre dans la participation des organismes de recherche au pilotage de USPC a été, au moins partiellement, corrigé depuis le 2<sup>e</sup> semestre 2016 par une fréquence accrue des réunions du conseil des membres.

- **Circuits de décision**

Le dispositif décrit ci-dessus donne un rôle important au Bureau qui est garant de la collégialité du pilotage de USPC. La fréquence hebdomadaire de ses réunions assure en principe une bonne réactivité et une compréhension partagée des objectifs, des ressources et des contraintes. Les circuits de décision peuvent être ainsi formalisés :

- Les grandes orientations et la politique de USPC sont décidées en conseil d'administration après avoir été préparées par le conseil des membres et le Bureau ;

elles sont éclairées par le conseil académique sur les sujets qui relèvent de sa compétence ;

- La mise en œuvre de ces orientations et de cette politique donne lieu à des décisions du Bureau qui sont préparées par l'équipe de USPC (chargés de mission, directeurs délégués) sous la responsabilité de la secrétaire générale ;
- Le suivi de ces décisions est assuré par l'équipe de USPC sous la responsabilité de la secrétaire générale et donne lieu à des présentations au Bureau et pour les sujets les plus importants au conseil d'administration.

### 3.3 Pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

#### 3.3.1 Recherche

Le pilotage de la politique de recherche de USPC et de sa mise en œuvre s'est appuyé sur le dispositif suivant :

- Le directeur délégué à la recherche et le chargé de mission pour la recherche de USPC sont chargés de l'animation du collège des vice-présidents recherche (ou assimilés) des établissements membres, ainsi que de l'instruction et du suivi des actions portées, coordonnées ou financées par USPC ;
- Le collège des vice-présidents est chargé de la définition de la politique partagée de recherche et assure à la fois la coordination entre les acteurs institutionnels et la cohérence entre la politique de USPC et les politiques des établissements membres ;
- Les responsables des quatre pôles HALL, SVS, SET et ScSoc ont pour mission l'animation scientifique des grands secteurs disciplinaires et l'incubation de nouveaux projets ;
- Des comités d'évaluation *ad hoc* formés d'experts extérieurs instruisent la sélection ou le suivi scientifique des initiatives financées.

Au sein de ce dispositif, la concertation est constante : deux réunions mensuelles sont organisées à l'initiative du directeur délégué à la recherche, et mobilisent tous ces acteurs (à l'exception des jurys extérieurs, sollicités ponctuellement). Ces réunions ont pour objectif de définir, valider et évaluer les actions qui forment la stratégie scientifique de USPC. Les propositions qui émanent de ce dispositif sont adressées pour décision au Bureau de USPC.

---

#### Méthode pour créer des programmes interdisciplinaires à USPC



La mise en place des programmes interdisciplinaires illustre la manière dont fonctionnent les interactions entre les différents acteurs chargés de la recherche au sein de USPC :

- un premier appel à manifestations d'intérêts, défini par le collège des vice-présidents et géré par le directeur délégué et le chargé de mission a généré 65 propositions provenant de toute la communauté académique ;
- le collège des vice-présidents a rassemblé ces propositions en neuf projets thématiques. Les équipes ont disposé d'un an pour apprendre à se connaître et organiser un premier colloque ;

- un jury extérieur a alors examiné ces programmes et formulé des recommandations financières et scientifiques, qui ont permis au collège des vice-présidents, au directeur délégué, au chargé de mission, et aux préfigurateurs de pôles thématiques de suivre les travaux des programmes.

Après trois ans d'existence, un colloque d'évaluation aura lieu les 6 et 7 novembre 2017 devant le même jury extérieur qui avait formulé les recommandations initiales. Ce jury évaluera chacun des programmes ainsi que le dispositif considéré dans sa globalité. Les avis de ce jury seront ensuite discutés par le collège des vice-présidents puis présentés au Bureau.

### 3.3.2 Formation

Le pilotage de la politique de formation de USPC et de sa mise en œuvre s'est appuyé sur un dispositif voisin de celui adopté pour la recherche :

- La directrice déléguée à la formation et le chargé de mission pour la formation de USPC sont chargés de l'animation du collège des vice-présidents formation (ou assimilés) des établissements membres, ainsi que de l'instruction et du suivi des actions portées, coordonnées ou financées *via* USPC et qui concernent exclusivement ou principalement la formation ;
- Le collège des vice-présidents est chargé de la définition de la politique partagée de formation et d'assurer à la fois la coordination et la cohérence des politiques de formation des membres de USPC.

Les responsables des quatre pôles (HALL, SVS, SET et ScSoc) ont été moins associés sur la formation que sur la recherche. L'instruction de la sélection des initiatives financées au titre de l'innovation pédagogique s'est appuyée sur l'expertise externe mobilisée au travers du service partagé Sapiens.

Au sein de ce dispositif, la concertation est là aussi constante sur les différents sujets qui relèvent de sa compétence : la carte des formations, les services partagés tournés vers l'innovation pédagogique, les projets financés par l'Idex, les projets de nouveaux cursus à l'université proposés dans le cadre du PIA3, etc.

### 3.3.3 Vie de campus et expérience étudiante

- **Une direction déléguée à la vie de campus et à l'expérience étudiante**

La spécificité de cette direction est de disposer d'une petite équipe propre qui a su se développer au fil des quatre années passées. En 2014, seule une chargée de mission vie de campus coordonnait le périmètre. Aujourd'hui, on compte 3,8 ETP (équivalents temps plein) et un volontaire en service civique. En dehors du directeur délégué et de la chargée de mission dont les tâches sont transversales, les autres personnes sont chargées d'une action particulière.

Le directeur délégué Vie de campus & Expérience étudiante nommé en janvier 2015 dirige l'équipe et veille au fonctionnement des groupes et réseaux concernés par la vie de campus. Il est également chargé de développer des partenariats avec les pouvoirs publics (État, Région Île-de-France, Ville de Paris, collectivités de Seine-Saint-Denis), et avec des établissements publics (dont les Crous, l'AP-HP, ou le STIF devenu Île-de-France Mobilités). Il présente les orientations et les travaux du périmètre aux instances de USPC.

- **Une construction partenariale avec les référents dans les établissements**

Au-delà de l'équipe dédiée Le fonctionnement du périmètre vie de campus repose sur l'implication de représentants des établissements regroupés dans un comité, sur des groupes thématiques et sur des réseaux liés aux actions :

- Le comité Vie de campus, coordonné par le directeur délégué, définit les orientations pour les actions à mener dans les domaines couverts par le périmètre vie de campus. Il est garant de la mise en œuvre du schéma directeur de la vie étudiante et organise l'exécution des projets ;

- Ce comité comprend les membres de l'équipe vie de campus, les vice-présidents étudiants des établissements ainsi que les vice-présidents et les directions ou services chargés des questions de vie étudiante dans les établissements ;
- Ce comité supervise des groupes thématiques, permanents ou temporaires (liés à un projet spécifique), qui comprennent des représentants des établissements, choisis en fonction de la thématique, et des élus étudiants (des établissements et des instances de USPC). Ces groupes ont pour mission le conseil, la mise en œuvre et le suivi des actions dans un domaine particulier.

La concrétisation de projets inscrits dans le contrat de site, mais aussi l'évolution du contexte institutionnel au sein de USPC (perte de l'Idex, projet de fusion d'établissements) et l'évolution de la politique nationale, ont poussé à redéfinir le périmètre du pôle vie de campus et son fonctionnement. Ainsi, le nouvel organigramme du périmètre (en annexe Vie de campus 1) déploie notamment de nouvelles cellules ou réseaux de travail (par exemple, une cellule Observatoire en lien avec la création de l'Observatoire vie de campus).

### **3.3.4 Relations internationales**

Le pilotage de la politique de relations internationales de USPC et de sa mise en œuvre s'est appuyé sur un dispositif voisin de ceux adoptés pour la recherche et la formation. Le directeur délégué aux relations internationales et la chargée de mission (à temps partiel) aux relations internationales interagissent avec le collège des vice-présidents (ou assimilés) chargés des relations internationales dans les établissements et, selon les actions, avec les vice-présidents chargés de la recherche ou de la formation.

Au niveau de USPC, les relations internationales ont donné lieu à la mise en place d'un cadre partagé pour l'élaboration de la stratégie et pour la définition et la mise en œuvre de projets collectifs. En revanche, elles n'ont pas été accompagnées de transfert de compétences des établissements vers USPC : le regroupement ne gère en effet pas directement ni les projets européens obtenus par les équipes dans le cadre du programme cadre Horizon 2020, ni les publics (étudiants, enseignants-chercheurs, personnels) qui sont concernés par les échanges internationaux. La direction déléguée est ainsi en charge de l'instruction et du suivi des accords internationaux de USPC ainsi que des actions collectives dédiées à l'international.

### **3.3.5 Valorisation**

La fonction de valorisation — c'est-à-dire de partenariat et de transfert pour l'innovation, l'appui aux politiques publiques et l'engagement sociétal — ne bénéficie actuellement pas d'une direction déléguée mais d'une chargée de mission à temps partiel dédiée aux partenariats extérieurs et aux relations avec la Satt IDF Innov. Il s'agit d'un point faible du dispositif actuel de valorisation de USPC.

Cette chargée de mission interagit régulièrement, d'une part, avec les vice-présidents chargés de la valorisation (ou assimilés) dans les établissements et, d'autre part, avec la Satt IDF Innov qui dispose de moyens importants pour la maturation des projets susceptibles d'être transférés auprès des entreprises et qui possède des compétences larges dans le domaine de la valorisation économique de la recherche. Selon les sujets, elle est aussi amenée à interagir avec les vice-présidents chargés de la recherche (par exemple, sur le projet de cartographie des compétences), de la formation (par exemple, pour des réponses à des appels à projets concernant la formation tout au long de la vie), ou encore de la vie étudiante (par exemple, sur les actions relatives à l'entrepreneuriat étudiant).

### 3.3.6 IST (Information scientifique et technique), documentation et édition

Le groupe de pilotage de la documentation est animé par la directrice déléguée pour la documentation et l'édition assistée d'un chargé de mission. Il réunit, tous les deux mois environ, les douze responsables des bibliothèques des établissements membres de USPC. En fonction des ordres du jour, les responsables des Presses ou des maisons d'édition des établissements de la Comue assistent aussi aux réunions du groupe de pilotage. En outre, des groupes de travail spécifiques regroupent des experts, désignés par les responsables des bibliothèques, selon les projets. Deux groupes se sont par exemple tenus, l'un sur le plan de gestion des données recherche, l'autre sur l'auto-formation à la recherche documentaire.

Les responsables des Presses des établissements de USPC se réunissent régulièrement pour débattre des enjeux de l'édition, mettre en commun leurs pratiques, valoriser leurs productions éditoriales et la diffusion des travaux des chercheurs. Une journée d'étude sur « L'évolution des modes de publication en SHS » a été organisée en mai 2016 : les questions d'évaluation, de production, de diffusion et leurs aspects juridiques y ont été discutées.

### 3.3.7 Système d'information et suivi des activités

Le directeur délégué pour les systèmes d'information et la transformation numérique coordonne fonctionnellement un groupe formé des vice-présidents (ou assimilés) chargés des systèmes d'information ou du numérique ainsi que des directeurs des systèmes d'information. Ce groupe se réunit toutes les trois semaines et invite régulièrement les chefs de projets numériques de USPC ainsi que les « sponsors politiques » de ces projets (le directeur délégué ou le responsable de service chargé de piloter le projet, avec l'appui d'un comité *ad hoc*).

Le directeur délégué a une triple mission : de coordination au sein de USPC, de conduite d'un certain nombre de projets transversaux et de représentation auprès des tutelles et de divers partenaires publics (dont les autres regroupements universitaires franciliens) ou privés. Il est naturellement amené à interagir avec le secrétariat général de USPC, les autres directeurs délégués, la direction de la communication, les responsables des services partagés et des pôles thématiques, ainsi qu'avec les directeurs généraux des services, les vice-présidents et les responsables de multiples services des établissements.

Pour mettre en œuvre sa stratégie, USPC a alloué des moyens financiers importants sur des projets numériques mutualisés (1,5 M€) et a affecté trois postes du contrat de site qui sont positionnés à Paris Descartes. Ces postes sont dédiés à la convergence des systèmes d'information des établissements (notamment l'urbanisation des SI) et à la mise en place de référentiels et infrastructures communs. L'intérêt de ces postes, de niveau ingénieur de recherche, est d'accélérer de plusieurs années le déploiement d'applications réellement communes. Selon les projets, il s'appuie en outre sur les directions des systèmes d'information des établissements.

### 3.3.8 Communication

Au sein de l'équipe USPC, la mise en œuvre des actions de communication s'appuie sur deux personnes assistées, pour la rédaction d'articles, par une étudiante en alternance. N'ayant pas de studio graphique, ni d'équipe web, les sujets sont pour une large part sous-traités à l'extérieur de USPC, essentiellement auprès de prestataires commerciaux.

La relation entre la direction de la communication de USPC et celles des établissements membres est uniquement fonctionnelle. Ainsi, pour réussir une mise en œuvre effective et suivie du déploiement des actions de communication vers les communautés, des réunions bimensuelles autour de projets majeurs se tiennent, en impliquant les responsables thématiques

*ad hoc* (chargés de missions, directeurs délégués, responsables de services partagés, responsables de pôles thématiques, responsables de programmes de recherche, etc.). Un système de relais s'est petit à petit mis place avec des reprises dans les lettres d'information internes des établissements et *via* leurs comptes Facebook et Twitter.

Par ailleurs, la direction de la communication de USPC implique systématiquement les services de communication des établissements dans les choix de communication prioritaires pour USPC : cela a été le cas pour la sélection de l'agence de création graphique sollicitée pour concevoir la nouvelle identité de USPC ainsi que pour l'agence de création du nouveau site web. Pour les cérémonies, les événements et les salons, la direction de la communication de USPC prend appui sur les équipes des services de communication qui participent à l'organisation de ces opérations sur le terrain.

### 3.3.9 Ressources humaines

USPC et ses établissements membres se sont engagés dans le dispositif européen de labellisation « *HR Excellence in Research* » de la Commission européenne. Ce label valorise les établissements signataires de la « Charte européenne des chercheurs » et du « Code de conduite de recrutement des chercheurs ». En septembre 2015, un groupe de travail pilote a commencé à travailler en mettant en commun les forces des établissements. Les résultats obtenus sont très encourageants [§ 4.2.9] (annexe RH 1).

Dans le domaine des ressources humaines (RH), comme dans d'autres, la constitution de réseaux a été la modalité de travail privilégiée. Un groupe des directeurs des ressources humaines (DRH) s'est rapidement constitué et régulièrement réuni. Avec l'appui, par établissement, de représentants ou référents sur la formation des personnels, ce groupe a travaillé au développement de la complémentarité entre les offres respectives des membres de la Comue. Il s'est donc moins agi de créer une nouvelle offre de formation que de rendre chacune des offres d'établissements accessible aux personnels d'autres établissements.

Par ailleurs, tous les personnels des établissements peuvent bénéficier d'un accompagnement en matière de bilan de compétences et d'évolution professionnelle, par un agent référent recruté, à l'université Sorbonne Nouvelle sur un emploi du contrat de site.

Enfin deux formations nouvelles sont proposées à tous les personnels des établissements de USPC :

- Paris Descartes a créé une école interne de formation des cadres (EIFor) : cette formation à destination des personnels encadrants ou appelés à prendre des responsabilités administratives, pédagogiques ou scientifiques est centrée sur des problématiques de l'enseignement supérieur et la recherche [§ 4.2.9] ;
- Le réseau Recherche Europe a créé les formations « projets collaboratifs » qui portent sur le montage de projets pour répondre aux appels d'offres européens. Ces formations, organisées autour de quatre modules, proposent d'accompagner les personnels dans l'instruction de la réponse à un appel à projets de H2020, du programme Marie Curie ou encore du Conseil européen de la recherche (ERC).

Concernant la mobilité, USPC a financé, en 2015, un dispositif de mobilité internationale à destination des personnels administratifs des établissements. L'enjeu était de renforcer la vocation internationale de la Comue USPC et de ses membres en permettant aux personnels administratifs, lors de séjours d'études, de rencontrer des homologues et de partager des pratiques professionnelles.

Enfin, sur la question de la lutte contre les discriminations, USPC a d'abord travaillé sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Sur ce sujet aussi, un réseau a été mis

en place, animé par la vice-présidente Relations humaines de Paris Diderot. Le 1<sup>er</sup> objectif est de fédérer toutes les initiatives mises en œuvre par les universités, établissements et organismes de recherche de la Comue. Le réseau est aussi porteur d'une série d'évènements et de colloques sur la question du genre ou des discriminations ; il a également travaillé sur un dispositif de prévention et de lutte contre le harcèlement sexuel. Il tire enfin parti des actions menées par la Cité du genre, un programme collaboratif de recherche et de formation lancé dans le cadre de USPC (annexe RH 2).

### **3.3.10 Évolution de l'équipe de USPC**

Il est indiqué dans le § 2.3.10 que la période écoulée a été marquée par deux grandes phases liées à l'Idex. Celles-ci se sont aussi traduites par un fort renouvellement de l'équipe en charge du pilotage de USPC : suite au départ de Jean-Yves Mérindol, et après une période d'administration provisoire de six mois, François Houllier a été élu, en mars 2017, président de USPC ; après une période d'intérim de plus de trois mois, Daouya Berka a pris le relais de Bertrand Minault en tant que secrétaire générale. Plusieurs autres fonctions importantes ont changé de titulaire entre le printemps 2016 et le printemps 2017 : le responsable administratif et financier, le directeur délégué Recherche, les chargés de mission Formation et Vie de campus.

Conjugué à la faible taille de l'équipe de USPC et à la nature même de sa mission de coordination qui suppose une bonne connaissance de ses membres, ce fort taux de renouvellement a fortement sollicité cette équipe qui a dû, dans le même temps, prendre en charge quatre chantiers majeurs : l'achèvement de l'Idex ; la relance d'un projet collectif en vue de reconquérir l'Idex ; la présente évaluation ; et la redéfinition d'un modèle économique soutenable.