

## Contrat quinquennal 2014-2018

\*\*\*

Les huit établissements d'enseignement supérieur de l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC) se sont regroupés en 2010 en pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Lauréats IdEx au printemps 2012, ils ont décidé de constituer une communauté d'universités et établissements élargie à cinq organismes de recherche. De champs disciplinaires, de cultures internes et de types de formations très divers, ils partagent la conviction que cette diversité est une force. Ce regroupement se fait sur une vision partagée du rôle fondamental de la formation supérieure et de la recherche dans la prospérité et la cohésion de nos sociétés, bien au-delà du seul champ économique. La responsabilité sociale et politique qui en découle est d'autant plus forte que les établissements d'USPC réunissent, en couvrant tous les grands champs disciplinaires, des étudiants de grande qualité et des enseignants-chercheurs et chercheurs dont beaucoup sont de tout premier plan mondial. Ce regroupement est<sup>1</sup> l'un des tout premiers sites français en Biologie-Santé et en Sciences Humaines et Sociales, tant en qualité qu'en nombre d'universitaires et de chercheurs. Il réunit de fortes compétences, très souvent de niveau mondial, dans bien d'autres disciplines, ce qui permet d'aborder l'essentiel des domaines du savoir, et donne une puissante capacité d'action collective.

Les collaborations entre membres de l'USPC sont fondées sur les convictions suivantes, qui guident ce contrat :

- 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 ;

<sup>1</sup> Le diagnostic Strater, réalisé en 2011 par le MESR, donne USPC comme premier site français en Biologie-Santé, second en Sciences Humaines et troisième en Mathématique.

En conséquence, le présent contrat 2014-2018 vise 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.

Les activités des établissements de l'USPC sont principalement<sup>2</sup> menées en Île-de-France. Une attention particulière sera apportée à la qualité des relations de travail avec les autres regroupements de la région, afin de faciliter les échanges scientifiques et pédagogiques. Il existe des imbrications fructueuses entre établissements, au-delà des limites de chaque Comue, qui doivent être soutenues. Pour ne prendre que des exemples récents, on peut citer les ESPE de Paris et de Créteil, la Fondation Sciences Mathématiques de Paris, et le projet Condorcet, construits sur des partenariats impliquant des établissements venant de différentes communautés, dont USPC.

## **1- Objectifs et modalités d'action de l'USPC**

**1-1 Formes et échelles d'intervention de l'Université Sorbonne Paris Cité** : en complément de ce que font les établissements membres, l'USPC mène trois types d'actions :

- inciter les établissements à réfléchir ensemble sur leurs missions et aux façons de les remplir, afin qu'ils tirent le meilleur parti des expériences les plus avancées, et qu'ils anticipent collectivement les évolutions déterminantes dans les domaines d'activité d'USPC ;

- fournir aux établissements des moyens d'action mutualisés sur des projets collectifs, ou en mettant en place des organisations partagées. Ces types d'action peuvent être pris en charge directement par USPC, mais la forme privilégiée – pas nécessairement unique – est de confier chacune d'entre elles à un établissement qui aura à la gérer pour le compte des autres. Le pilotage de ces actions implique alors tous les établissements concernés ;

- installer des moyens de réflexion communs sur les grands enjeux universitaires vus sous divers angles : recherche, enseignement, international, etc. Ceci se fera au sein de quatre pôles, correspondant à de grands domaines disciplinaires : *Sciences exactes et technologies* ; *Sciences de la vie et de la santé* ; *Humanités, arts, lettres et langues* ; *Sciences sociales et politiques publiques*. Des réflexions conjointes entre pôles seront encouragées.

Les interventions de l'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. Les interventions qui nécessitent de la proximité sont évidemment du ressort des établissements membres et de leurs composantes internes. USPC est chargée d'organiser la coordination de l'offre de formation et de la stratégie de recherche et de transfert des établissements. Elle présente une vision consolidée des besoins

---

<sup>2</sup> L'implantation principale de l'EHESP est à Rennes, ce qui justifie qu'elle soit aussi membre de la communauté d'universités et établissements de cet espace universitaire. Une partie des activités de l'IPGP se mène dans des zones sismiques et volcanologiques, via les observatoires des Antilles et de la Réunion, ainsi qu'à Chambon-la-Forêt où est situé l'observatoire magnétique national. Sciences Po a des campus dans plusieurs villes (Dijon, Le Havre, Menton, Nancy, Poitiers, Reims).

pour améliorer la vie étudiante et favoriser la promotion sociale à l'échelle du site. La plupart des relations stratégiques avec les collectivités locales relèvent de la communauté. La cohérence de la carte des formations et l'incitation à l'innovation pédagogique sont des enjeux majeurs traités par la communauté. L'évolution des politiques de recherche s'appuiera sur des réflexions inter-établissements organisées par grands pôles thématiques, associant les organismes de recherche pertinents sur ces pôles. Parce qu'elle a la capacité de réunir des compétences de haut niveau dans tous les secteurs disciplinaires, l'USPC tient à aborder de grands défis sociétaux. L'USPC permettra le développement et la diffusion des savoirs sur ces grandes questions de société, en déployant d'ici deux ans des programmes sur ces sujets associant recherche, formation et expertise.

Ces interventions nécessitent toutes un accord entre les établissements membres et avec l'USPC : on est pleinement ici dans le champ du « projet partagé ».

Depuis 2013 sont développées trois formes de mutualisation entre établissements d'USPC :

**La mise en commun des pratiques professionnelles dans un domaine donné :** Il s'agit d'une forme de mutualisation reposant principalement sur l'échange d'informations entre professionnels d'un domaine, et l'organisation, le cas échéant, d'activités communes. Le mode de fonctionnement est celui du réseau, sans modification des structures existantes. Le gain attendu repose sur la diffusion des meilleures pratiques entre établissements. Cette forme de mutualisation est mise en œuvre par la Cellule Ingénierie de Projets (CIP), dite « *mission Europe* ».

**L'extension au périmètre d'USPC de l'activité d'un service existant au sein d'un établissement :** Il s'agit du cas du CFDIP, Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle, service interne de Paris Diderot, dont les prestations sont proposées à l'ensemble des doctorants des 8 établissements. Les crédits IdEx assurent le budget de fonctionnement du service, ce qui dispense les établissements de verser une contribution au CFDIP. L'extension du périmètre d'activité permet des gains de productivité importants, supportés par le seul établissement d'adossement.

**La création de services nouveaux adossés en gestion à un des huit établissements :** Cette forme de mutualisation, plus ambitieuse, a pour objectif de produire pour le compte des établissements qui le souhaitent de nouveaux services, ouverts à tous, financés par des crédits IdEx. L'objectif vise à répondre collectivement à un besoin non pris en charge au niveau des établissements dans le cadre d'une structure commune. SAPIENS<sup>3</sup> aujourd'hui, l'observatoire des parcours et débouchés demain, correspondent à cette forme de mutualisation.

**1-2 L'international, levier de transformation :** l'une des façons de rassembler les énergies des huit établissements, engageant publiquement leur crédit et construisant ensemble le positionnement de l'USPC, est de mener des actions internationales communes. Ce programme correspondant est élaboré, proposé et mis en œuvre par les responsables des relations internationales des établissements, organismes compris, en lien avec les responsables de la recherche et de la formation.

Il s'agit de placer USPC au plus haut niveau mondial sur les objectifs suivants :

- Recruter parmi les meilleurs étudiants du monde, en France comme à l'étranger ;
- Attirer, retenir et créer un corps académique d'excellence internationale ;
- Produire la meilleure recherche et être très innovant ;
- Exercer un rôle dans la production et le débat d'idées au niveau mondial.

---

<sup>3</sup> Service d'Accompagnement aux Pédagogies Innovantes et à l'Enseignement Numérique Sorbonne Paris Cité

Les universités, et les autres établissements, ont à répondre aux exigences de la compétition internationale sur un champ très large d'activités, dépassant de loin la recherche déjà totalement internationalisée dans la plupart de nos domaines disciplinaires, et ainsi progresser sur plusieurs plans, de l'accueil des étudiants aux relations avec les entreprises en passant par la formation tout au long de la vie.

**1-3 La communauté d'universités et établissements** : les diverses modalités d'action de l'USPC nécessitent toutes un pilotage efficace; conjuguant les exigences de la démocratie universitaire – gage d'une implication du maximum d'acteurs – et la capacité de prise de décisions stratégiques – condition pour définir une politique et s'assurer de sa mise en œuvre. Ce pilotage se fait dans le cadre institutionnel, pleinement effectif au début 2015, des communautés d'universités et établissements, chargées de la coordination territoriale pour le compte de ses membres. Pour la période couverte par le contrat 2014-2018, plusieurs compétences seront partagées, sans transfert des établissements vers USPC.

Nos relations avec les organismes de recherche (principalement CNRS, INSERM, INRIA, IRD, INED) sont fortes et anciennes, organisées autour de nombreuses UMR, sur des programmes de recherche conjoints. En devenant membres de l'USPC, ces organismes seront acteurs de la définition de stratégies communes, nationales et internationales. Nos fortes activités dans les domaines de la santé justifient aussi d'un partenariat solide avec l'AP-HP.

## **2- Qualité des formations, réussite et insertion des étudiants**

Les vice-présidents ou responsables en charge de la formation dans les établissements ont engagé dès le printemps 2011 une coordination et une convergence des démarches de formation<sup>4</sup>. Ce travail, réalisé en respectant les différents niveaux de responsabilité des établissements (équipes pédagogiques, responsables de diplômes et de composantes, conseils centraux et leurs vice-présidents, équipes de direction), a été guidé par ces principes :

**Cohérence** : pour une recombinaison harmonisée des offres de formation des établissements membres de Sorbonne Paris Cité (mise en synergie des compétences, des expériences et des cultures, de recherche de partenariats, etc.).

**Lisibilité et enrichissement des formations** : il s'agit d'améliorer la compréhension de l'offre de formation par les étudiants, les partenaires de l'orientation, les employeurs et les salariés. Ceci passe par un affichage cohérent des mentions et spécialités des établissements, via un examen systématique du jeu des complémentarités et des variations, thèmes par thèmes, disciplines par disciplines. Il s'agit d'une part de rapprocher les diplômes ouvrant aux mêmes compétences ; et d'autre part d'enrichir les formations grâce à des demandes conjointes.

**Adossement à la recherche des masters** : quelle que soit la finalité du cursus, les masters s'appuient sur une activité de recherche liée à la formation dispensée. Ils sont encadrés par des équipes pédagogiques et de recherche de très haut niveau international.

**International** : l'ouverture internationale des formations et particulièrement des masters, dont certains seront proposés en français et en anglais, est un objectif central de Sorbonne Paris Cité, confirmé

---

<sup>4</sup> Ce travail de convergence a été réalisé autour des diplômes nationaux. De ce point de vue, il faut noter la situation particulière de l'EHESP pour une partie de ses formations, et surtout de Sciences Po, dont l'ensemble des diplômes, à l'exception du doctorat, sont des diplômes d'établissement.

dans l'IdEx. D'importantes incitations seront mises en place pour le développement de diplômes conjoints internationaux, ouverts sur les enjeux mondiaux. Des partenariats avec la Ville de Paris, la Seine-Saint-Denis, la Région Ile-de-France et d'autres (CROUS, CIUP) permettra d'améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiants<sup>5</sup> en mobilité internationale.

**Cohabitation et recherche de partenariats au sein de l'USPC** : sans remettre en question l'utilité de partenariats avec des établissements extérieurs à Sorbonne Paris Cité, les nouveaux projets noués dans USPC seront encouragés.

Une stratégie **d'accès à l'enseignement supérieur** sera développée, s'appuyant notamment sur des bourses, afin de permettre à des étudiants provenant de pays émergents ou en difficulté de suivre un programme d'études de haut niveau dans les meilleures conditions.

**2-1 Premier cycle** : ces formations sont très importantes au sein de USPC, à la fois par le nombre d'étudiants et par la richesse de l'offre. Les enjeux de la réussite et de l'attractivité des études dans les trois années suivant le bac sont essentiels et restent des questions difficiles, malgré les efforts entrepris ces dernières années. La politique menée ici suivra ces axes :

Convergence de l'offre de licence et des pratiques pédagogiques : pour tenir compte des sites d'enseignement (centre de Paris / Seine Saint-Denis) et compte tenu d'effectifs importants, il est souvent utile, pour des raisons de proximité, de conserver des licences portant la même mention : il n'est pas envisagé de rassembler chaque mention sur un seul site. Pour autant, les pratiques partagées progresseront au travers des actions suivantes :

- échanges de représentants dans les conseils de perfectionnement des divers établissements, permettant une réflexion concertée sur les pratiques et les contenus. Ceci vaut aussi pour les licences professionnelles, qui sont le plus souvent portées par les IUT de USPC ;
- convergence des pratiques d'évaluation par les étudiants ;
- développement de la politique d'enseignement des langues pour les non-spécialistes ;
- facilitation des passerelles entre établissements ;
- possibilité de suivre des UE libres dans un autre établissement, ce qui nécessite une réflexion sur les calendriers permettant cet élargissement de l'offre aux étudiants ;
- dans le contexte de la continuité -3/+3 autour du baccalauréat, soutenir les échanges et la convergence des politiques de partenariat avec les lycées (conventions, orientation active...).

Le dernier point passe par un **dialogue avec les lycées ayant des CPGE** et USPC veillera à la bonne articulation entre licences et classes préparatoires. Une discussion sur ce point sera ouverte en 2014 avec comme objectif de signer des conventions en 2015.

Adaptation des parcours à l'étudiant : la mise en place de parcours adaptés aux différents étudiants sera poursuivie, via une diversité des offres de licences par : des parcours standards ; des parcours approfondis ou bi-diplômants, attractifs pour les meilleurs étudiants ; des parcours d'aide à la réussite avec un suivi adapté aux étudiants en difficulté (décrits comme parcours ou année de « fondation » dans le projet IdEx).

---

<sup>5</sup> Et par extension, des professeurs invités et des post-doctorants.

Paris Descartes a mis en place un « semestre rebond » destiné aux les étudiants de PACES en situation d'échec en fin de premier semestre. Ces étudiants suivent des enseignements d'ouverture dans différentes disciplines leur permettant d'intégrer ensuite une licence générale. De tels semestres rebonds seront mis en place par grand domaine (exemple : "rebondir en Arts, Lettres et Langues", "rebondir en Droit, Economie et Gestion"...)

Etudes de santé : près de 6000 étudiants sont inscrits en première année d'études de santé (PACES) au sein de l'USPC, dont environ 20% sont admis à l'issue du concours dans l'une des quatre filières, les lauréats étant pour l'essentiel des bacheliers S titulaires d'une mention.

Le projet d'expérimentation lancé en 2014, l'un des quatre retenus par le Ministère, consiste à ouvrir des passerelles pour que des étudiants de licence générale (L3 et éventuellement L2) entrent en deuxième année d'études de santé (médecine, pharmacie, odontologie, maïeutique), après avoir validé deux ou trois UE additionnelles dans les disciplines biologiques et médicales. Toutes les licences générales y sont éligibles et les candidats sont sélectionnés sur la qualité du parcours académique dans leur licence d'origine et sur leur motivation.

Ce dispositif va permettre d'offrir un nouveau débouché aux licences générales, les rendant encore plus attractives. Il pourrait aussi conduire à terme, au fur et à mesure de son extension, à réduire les effectifs de la PACES au profit de ce nouveau type de recrutement. Les professionnels de santé issus de ces passerelles auront une double compétence (exemples : médecin-économiste, pharmacien-juriste). Bien sûr, les étudiants non admis dans les études de santé poursuivront leur parcours à l'issue de leur licence, sans perte d'année ni échec à surmonter.

**2-2 Masters** : la cartographie établie en 2011 a permis de confirmer la richesse et de la diversité des cursus possibles. Il a aussi permis de repérer et d'analyser les cas de recouvrements, et de savoir s'ils nécessitaient d'aller vers une offre conjointe, cas fréquent mais pas systématique. Ceci a conduit, après de nombreux allers retours avec les responsables de ces formations, à des propositions redessinant l'offre initiale. Les demandes d'habilitation pour la rentrée 2014 sont largement renouvelées. Le travail engagé, qui n'est pas terminé, sera poursuivi dans la période 2014-2018. Le passage de l'habilitation à l'accréditation, dans la logique mention-parcours, facilitera la mise en place d'une offre globale plus claire, et plus mutualisée. Sur ces bases, des adaptations seront proposées pour les rentrées 2016 et 2017.

**2-3 Doctorats** : le Collège des Ecoles Doctorales (CED), qui implique tous les établissements membres :

- contribuera à redéfinir la cartographie des ED. Après les regroupements d'ED ayant abouti à la création de l'ED Bio Santé SPC Doctor et de l'ED Sciences de la Terre et de l'Environnement et Physique de l'Univers, les réflexions amorcées dans d'autres secteurs, comme les sciences du créer une ED multidisciplinaire autour de la santé publique, avec des partenaires hors USPC ;

- facilitera la création de formations pluridisciplinaires et/ou pluri-établissements ;

- s'assurera du bon suivi du parcours du doctorant, de son inscription à la soutenance, au suivi de la carrière professionnelle des docteurs, en s'appuyant sur la définition et l'application de principes communs tels qu'une pré-soutenance à mi-parcours ;

- proposera des formations à visée professionnelle, s'appuyant pour cela sur le « Centre de Formation des Doctorants à l'Insertion Professionnelle », intégré au CED.

La base de données AMETHIS sera installée dans les ED de USPC et permettra de disposer d'un référentiel commun.

L'attractivité internationale sera soutenue par l'attribution de contrats doctoraux ciblés, 20 en 2014, financés sur les crédits IdEx. L'accueil des doctorants étrangers et la mobilité sortante des doctorants inscrits à USPC seront soutenus par la mise en place de guichets rassemblant tous les services à offrir à ces doctorants : aide au logement, au voyage, à l'accès au visa et aux autorisations de séjour.

Un doctorat « Université Sorbonne Paris Cité » sera délivré aux étudiants de celle des ED dont l'accréditation<sup>6</sup> a été confiée à USPC. Les doctorants concernés seront inscrits dans un établissement membre participant à l'ED et le nom de cet établissement apparaîtra sur le diplôme de doctorat.

Des contrats doctoraux seront financés grâce au contrat de site. Ils permettront d'aider des ED actuellement sous dotées, de faciliter les évolutions des périmètres des ED et de soutenir des actions scientifiques dans des domaines de grande compétition mondiale nécessitant une mobilisation rapide de moyens. Outre les 20 contrats doctoraux internationaux indiqués plus hauts, les crédits IdEx permettent aussi de financer des contrats doctoraux, 15 en 2014, destinés à développer les approches croisées en recherche, impliquant de travailler dans plusieurs laboratoires.

**2-4 Pédagogies innovantes :** deux IDEFI dépendent de USPC : l'Institut innovant de formation par la recherche (IIFR) et la Formation par la cartographie de controverses à l'Analyse des sciences et des techniques (FORCCAST). Ces deux IDEFI ont des activités liées aux scolaires (lycéens et controverses scientifiques pour FORCCAST, élèves du primaire pour IIFR), expériences précieuses pour innover dans de nouvelles formes de l'accès au savoir, basées sur les débats, la curiosité et les questionnements. Un bilan croisé sera établi en 2016, afin de voir si les résultats peuvent inspirer des actions dans des contextes diversifiés.

Le **Service d'Accompagnement aux Pédagogies Innovantes et à l'ENSeignement numérique (SAPIENS)** a comme principal objectif est de soutenir des innovations par l'organisation de séminaires de sensibilisation, d'information, d'ateliers de formation, et par l'incitation à la mise en œuvre par les enseignants de pédagogies actives au travers d'appels à projets pédagogiques.

L'encadrement des innovations sera formalisé sous forme d'ateliers d'échanges de pratiques innovantes entre pairs ainsi que par l'organisation d'« universités d'été des innovations pédagogiques ». Un centre de ressources pédagogiques sera mis en œuvre parallèlement à ces actions de formation.

L'émergence internationale, très médiatisée, des CLOM-MOOC a rendu visible la réalité de changements dans les pratiques pédagogiques et dans les méthodes d'apprentissages des étudiants. L'usage du numérique devient une des portes d'entrée privilégiée, mais non exclusive, de la stratégie de soutien à l'innovation. Au-delà de la construction de MOOC, les activités de sensibilisation et de formation à ces nouvelles approches intégrant le numérique seront amplifiées en collaboration étroite avec l'équipe de France Université Numérique.

Cette stratégie globale de Sorbonne Paris Cité passe par la constitution dans chaque établissement membre d'équipes locales d'accompagnement qui sont des initiateurs, des relais, et des amplificateurs des différentes actions initiées au niveau de l'USPC.

Une attention toute particulière est portée à la formation des jeunes enseignants et des doctorants à travers une étroite collaboration avec le Collège des Ecoles doctorales, et tout particulièrement le CFDIP chargé au sein de ce collège de l'insertion professionnelle.

---

<sup>6</sup> L'accréditation directe d'une ED par USPC nécessite l'accord explicite des établissements concernés.

**2-5 Enseignement et certification des langues :** il est indispensable de bien former les étudiants à l'usage de plusieurs langues, dont le français langue étrangère pour les étudiants étrangers, à tous les niveaux de cursus, de la licence au doctorat. Il s'agit d'un élément essentiel de la formation des étudiants, tant pour l'ouverture d'esprit sur une autre culture que pour les besoins de la communication dans le contexte privé et professionnel. Le nombre d'étudiants concernés oblige à penser à des formations innovantes, s'éloignant des méthodes traditionnelles d'apprentissage en présentiel (dont les laboratoires de langues).

Pour les étudiants spécialistes de langue (cursus LEA et LLCER principalement), USPC facilitera l'initiation à une autre langue vivante, ou une formation permettant au moins le maintien des compétences en langue acquises dans le secondaire.

Pour les étudiants non-spécialistes de langue, USPC doit offrir une formation en langue permettant d'acquérir le niveau requis pour une communication dans le cadre d'échanges professionnels. La possibilité d'aborder presque toutes les langues de l'Europe et du monde, dont des langues rares, est un atout essentiel. Cette offre de formation en langues, adaptée au cursus suivi, sera dispensée à tous les niveaux L, M, D et dans le cadre de formations spécifiques ponctuelles liées à des projets pédagogiques inter-établissements.

Il y aura progression entre licence, où l'offre combinera présentiel et auto-apprentissage tutoré, et master et doctorat, ou l'apprentissage autonome tutoré sera privilégié.

Ces nouvelles approches seront mutualisées entre établissements d'USPC, en élargissant les offres de formation déjà proposées par certains établissements ; en formant les enseignants à ces nouvelles approches (via SAPIENS).

Les dispositifs à distance pourront soit s'articuler autour de logiciels commerciaux, dans le cadre de partenariats avec des sociétés spécialisées dans la production de contenus numériques, ou autour de dispositifs internes existant en fonction des contextes et objectifs de formation.

Des certifications standardisées, avec validations intégrées aux cursus, seront proposées aux étudiants. Seront assurées des préparations aux certifications internationalement reconnues (TOEFL, TOEIC pour l'anglais, HSK pour le chinois, TRKI pour le russe, JLPT pour le japonais, etc.), et aux certifications françaises (CLES et DCL) reconnues dans le monde professionnel. USPC pourra adapter les certifications du cadre européen des langues aux réalités d'autres langues du monde.

**2-6 Collegium technologique :** cinq IUT, dépendant de trois universités, et deux écoles d'ingénieurs participent aux activités d'USPC. Cet ensemble original en Île de France facilite la mobilité sociale en proposant, par des diplômes allant du DUT au Master, de nombreuses opportunités de carrière dans les secteurs secondaire et tertiaire. Ces composantes s'appuient sur des types d'enseignement spécifiques, caractérisés par une diversité de statuts du personnel enseignant et par une pluridisciplinarité construite avec les entreprises. Elles seront incitées à coordonner leurs actions, tant en formation initiale « classique », en apprentissage qu'en formation continue.

Devront ainsi être discutés entre IUT, les partenariats internationaux, la carte des licences professionnelles, l'accueil de publics diversifiés, la façon de lutter contre l'échec par une approche pédagogique construite autour de l'apprentissage de compétences technologiques. La mise en place d'une politique de communication commune permettra de valoriser ces compétences et ces actions à l'échelle de l'Île-de-France et au-delà. Des réponses communes aux appels d'offres régionaux en matière d'apprentissage ou de formation continue seront soutenues.



Les partenariats entre écoles d'ingénieurs seront encouragés, par exemple pour aider à ce que les cursus puissent se passer partiellement à l'étranger, ou pour développer des juniors entreprises communes. Les écoles se concerteront pour toutes évolutions de leurs cursus.

Le collegium sera aussi un lieu de structuration et de consolidation des équipements, dans la continuité de ce qui a été fait pour des salles blanches de nano technologies ou pour la création de plate-forme de calcul.

**2-7 Ouverture au monde socio-économique** : les relations avec les entreprises et le monde social, qui concernent tous les aspects de la vie universitaire, sont d'une importance particulière pour la formation : l'ensemble des branches d'activité publiques ou privées attendent énormément à ce sujet, tant en formation initiale qu'en formation continue.

Sera mise en place en 2014, une action en faveur de l'entrepreneuriat, **PEPITE CréaJ IdF**, regroupant des formations de sensibilisation, d'appui au montage de création et d'incubation d'entreprises et d'accompagnement des projets. La création du Diplôme « Etudiant-Entrepreneur » porté par l'université Paris 13 s'inscrit dans la politique nationale en ce domaine.

Un « Observatoire des parcours et débouchés » sera installé en 2016, en lien avec les observatoires des établissements. Il mènera des enquêtes et donnera des informations publiques sur les cursus proposés. Il devra vérifier la cohérence entre les objectifs d'insertion professionnelle des parcours et la réalité des métiers exercés par les anciens étudiants. Les conseils de perfectionnement des formations seront mobilisés sur ces enjeux.

- **La formation continue au sein de l'USPC** : c'est un axe de développement majeur en termes de diffusion des savoirs dans son environnement socio-économique, aux échelles nationale et internationale, et de diversification des ressources des établissements.

Les activités soutenues par USPC seront principalement positionnées sur une nouvelle offre de formation à destination des cadres et dirigeants, complémentaire des offres proposées par ses membres à d'autres publics. L'acquisition de connaissances nouvelles et la maîtrise des innovations sociales et technologiques issues de la recherche pluridisciplinaire développées par les équipes scientifiques de l'USPC, souvent en lien avec des défis sociétaux actuels, seront au centre de ces programmes. Les objectifs de l'USPC sont :

- **identifier et développer une offre** conjointe de formation continue labellisée « USPC », dans le cadre d'un partenariat entre membres (partage potentiel des contenus, des intervenants, des ressources marketing) ;

- **développer cette offre de formation continue à l'échelle internationale** en lien avec les antennes de USPC, notamment comme levier de valorisation des résultats des recherches ;

- **positionner USPC dans la formation tout au long de la vie sur les enjeux sociaux**, en articulation avec la formation initiale, les innovations pédagogiques numériques et la recherche développée au sein de ses programmes pluridisciplinaires sur des problématiques émergentes en réponse aux enjeux de société, anticipant les futurs besoins des marchés du travail. Les modèles économique et organisationnel de ces activités seront précisés d'ici 2017, tenant compte des priorités de formation définies par l'Etat, les partenaires sociaux, les services publics et les entreprises.

Ces actions présentent plusieurs intérêts. Le premier est **stratégique** : se rapprocher de publics (cadres et dirigeants) positionnant USPC comme acteur universitaire engagé dans le partage de connaissances et de compétences au plus près du monde socio-économique ; s'appuyer sur l'expérience et la diversité des offres de ses établissements pour faire de la récente réforme de la formation professionnelle un levier de développement. Le second est **intellectuel** : croiser les potentiels scientifique et pédagogique de chaque établissement membre de l'USPC pour proposer des programmes originaux qui ne sont pas à la portée d'établissements plus ciblés (*business school*, écoles d'ingénieurs, etc.), en choisissant des priorités thématiques qui correspondent au développement pluridisciplinaire d'USPC et aux défis sociétaux qu'elle se propose de relever (voir la partie 4). Le dernier est **économique** : proposer des programmes ayant une plus-value pour USPC et pour ses membres ; il faudra capitaliser sur les acquis de certains établissements.

### 3- Excellence de la recherche, attractivité internationale et valorisation

La grande qualité des laboratoires USPC justifie l'ambition de faire partie des grands acteurs mondiaux de recherche, faisant progresser le savoir dans de nombreux champs. Se revendiquer comme université de recherche a des conséquences qui dépassent la seule recherche : l'excellence dans cette activité est un appui pour être mondialement reconnu dans les autres activités (formation, culture, innovation, grands enjeux sociétaux). C'est aussi par la recherche que l'USPC se fera reconnaître des grandes universités mondiales, ce qui passe par une politique<sup>7</sup> commune de signatures des publications scientifiques faisant apparaître « Université Sorbonne Paris Cité ». Les modalités précises en seront précisées en 2014 et un suivi régulier sera effectué à partir de 2015.

Les relations entre USPC et les organismes de recherche avec lesquels il existe déjà de fortes collaborations (CNRS, INSERM, INRIA, IRD, INED) seront approfondies. Devenant membres de l'USPC, ils ont une place dans les instances de la communauté. Ils devront aussi jouer un rôle important dans les instances de réflexion plus spécifiques (pôles, programmes interdisciplinaires, enjeux sociétaux). Ce sont dans ces lieux que doit se préciser la vision stratégique partagée entre USPC et organismes de recherche. Cette question concerne aussi l'AP-HP, partie prenante de nombreuses collaborations avec USPC, bien entendu autour des disciplines médicales, mais aussi au-delà, sur de nombreux thèmes de santé.

Cette excellence passe par la grande liberté scientifique dont doivent disposer les chercheurs pour exprimer leur créativité, et par la capacité de mobiliser les moyens nécessaires. Il est nécessaire pour cela que les établissements sachent prendre les décisions *ad hoc* avec toute l'anticipation voulue. Ces anticipations et décisions seront plus efficaces si elles sont portées, pour certaines d'entre elles, au niveau de USPC. Ce sera l'un des rôles des quatre pôles *Sciences exactes et technologie*; *Sciences de la vie et de la santé* ; *Humanités, arts, lettres et langues* ; *Sciences sociales et politiques publiques* que de coordonner la réflexion permettant d'aider aux décisions stratégiques des établissements et de USPC. Les directeurs des neuf Labex dépendant de l'USPC seront associés aux réflexions de ces pôles.

L'une des missions des pôles est de proposer la meilleure façon d'organiser, et de développer, des infrastructures (plate-forme technologiques, équipements et services communs, moyens de calcul et d'archivage, etc.) à l'échelle<sup>8</sup> de USPC afin d'éviter les doublons et d'utiliser au mieux les moyens disponibles. Les six Equipex (REFIMEVE+ ; DIME SHS ; PERINAT COLLECTION ; PARIS EN RESONANCE ; CRITEX

---

<sup>7</sup> C'est l'un des engagements pris par les établissements dans la convention constitutive du PRES élaborée en 2009, engagement confirmé dans le cadre de l'IdEx.

<sup>8</sup> Dans de nombreux cas, l'échelle pertinente est plus vaste, soit entre plusieurs communautés d'Île-de-France, soit au niveau national ou international. Le travail se fera sur ces périmètres lorsque c'est utile.

et CACSICE), les deux infrastructures nationales en biologie (FBI et FLI), les deux instituts hospitalo-universitaires (Necker et l'IHU prometteur de Saint-Louis), le pôle hospitalo-universitaire en cancérologie (PACRI) donnent des exemples de cette structuration. Elle pourra évoluer et être complétée dans d'autres domaines.

Au-delà de la réflexion prospective, les interventions directes de USPC en matière de recherche viseront principalement à :

- renforcer l'attractivité internationale en visant l'excellence ;
- faciliter l'accès des équipes aux programmes européens ;
- augmenter, par l'action de la SATT, les capacités de valorisation économique de la recherche ;
- mener une coordination en matière documentaire, notamment pour faciliter l'accès aux résultats de la recherche.

**3-1 Attractivité et excellence :** Seront financées, grâce aux crédits de l'IdEx, huit à quatorze chaires d'excellence d'ici 2016. En coordination avec le Collège des Ecoles Doctorales de l'USPC, autour de 20 contrats doctoraux, financés par l'IdEx, seront proposés chaque année sur appel d'offres pour recruter des étudiants internationaux de haut niveau.

La convention signée en 2014 avec le *China Scholarship Council* permettra à des doctorants chinois issus des meilleures universités chinoises de venir faire leur doctorat, dans toutes les disciplines, au sein d'USPC. Ceci concernera à terme plusieurs centaines d'étudiants.

La mobilité sortante des étudiants sera soutenue et encouragée, notamment par son inscription dans les programmes de formation, et par une politique forte en matière de cotutelle de thèse.

L'ouverture internationale, abordée dans plusieurs des parties précédentes (formation, recherche, sujets sociétaux), passe par les outils plus spécifiques que sont les « **antennes** » USPC. Les quatre antennes déjà lancées sont :

Berlin : le Centre Virchow-Villermé de Santé Publique Paris-Berlin (enseignement numérique, traitement des masses de données en matière de sécurité sanitaire, santé globale), établi conjointement par USPC et la Charité, est une première forme de collaboration. Nos partenariats à Berlin ont vocation à s'élargir à d'autres disciplines et d'autres universités (Freie, Humboldt, Technische) en établissant des contacts avec le Centre Marc Bloch.

La National University of Singapore : il s'agit d'un appel conjoint à projets de recherche sur des thématiques interdisciplinaires partagées et d'un soutien partagé à de la mobilité en M et D—graduate/postgraduate. Ce programme est conçu pour 2013-2016. Son renouvellement est possible après évaluation. Il permet le développement de relations de recherche avec cette université.

Brésil et l'Université de Sao Paulo (USP) : un accord a été signé en 2014 et une implantation croisée de bureaux se réalisera en 2015. L'objectif de ce bureau est de développer les relations avec l'USP, mais aussi avec les autres universités de l'Etat de Sao-Paulo, voire du Brésil. Il en est de même pour l'antenne de l'USP à Paris. Les contacts avec des entreprises privées seront importants, tant en formation qu'en recherche. Un accord avec la FAPESP sera recherché d'ici 2016.

L'Argentine et Buenos Aires : un bureau USPC sera ouvert en 2014 au sein de la CPU argentine. Un appel à projets de recherche conjoints avec le CONICET est prévu. Les objectifs sont proches de ceux du bureau de Sao-Paulo. Une attention particulière sera portée au centre franco-argentin pour les sciences sociales, dont USPC pourrait devenir partenaire.

La création de nouvelles antennes, probablement trois ou quatre, nécessite une analyse stratégique qui sera terminée en 2015. Une des hypothèses porte sur l'Afrique sub-saharienne. Dans le dernier cas, des interactions fortes avec les pouvoirs publics seront recherchées (MAE et MESR) ainsi qu'avec les organismes de recherche, dont bien sûr l'IRD.

**3-2 Programmes de l'Union Européenne** : La capacité des équipes USPC à répondre aux programmes européens sera soutenue. Il s'agit de contrecarrer la tendance de la communauté académique, conforme à celle de la France, de ne pas assez s'investir dans les PCRD et autres financements européens. Les objectifs visés sont :

- augmenter la visibilité et le rayonnement des équipes de USPC à l'échelle nationale, européenne et internationale par l'insertion et l'intégration des équipes de recherche dans l'Espace européen de la recherche ;

- développer les coopérations et les partenariats scientifiques à l'échelle européenne et internationale ;

- favoriser l'émergence de partenariats technologiques avec les acteurs scientifiques et socio-économiques aux échelles nationales et européennes ;

- accroître les ressources pour la recherche et pour l'innovation (recrutements, frais de mission, équipement, valorisation etc.) par une diversification des sources de financements.

Etant données la multiplicité et la complexité des financements et des procédures administratives et juridiques, les chercheurs hésitent fortement à monter des propositions. Ils ne le font que s'ils sont épaulés dans cette démarche. C'est pourquoi USPC a choisi d'utiliser des ressources de l'IdEx pour renforcer les fonctions de soutien aux équipes de recherche par le recrutement d'ingénieurs spécialisés. La **Mission Europe-USPC, réseau de points de contact Europe** vise à mobiliser les équipes ; les informer des opportunités de financement ; les former au montage des propositions ; les appuyer dans la rédaction de leurs projets ; alléger leur charge administrative et financière liée aux projets.

Ce qui permet de créer d'ici 2016 des outils partagés (feuilles de temps, outils de suivi, FAQ...) ; de coordonner les dispositifs de sensibilisation aux appels à projets ; de développer des formations coordonnées en montage de projets (création, mise en œuvre, ajustements).

**3-3 Transfert et valorisation** : la Société d'Accélération et de Transfert de Technologies Ile de France Innov (SATT IdF Innov), associant USPC, le CNRS, l'INSERM, Paris Est et Cergy finance la maturation de projets pouvant déboucher sur des produits commercialisables. Le travail de prospection, puis d'analyse, que la SATT mène avec les laboratoires et leurs chercheurs, incite ces derniers à être plus actifs, en bénéficiant d'un soutien de professionnels, en matière de valorisation de la recherche. La SATT IdF Innov a, de par l'activité des établissements de l'USPC, un positionnement extrêmement fort en biologie et santé. Elle s'emploiera à développer la valorisation dans les autres domaines, notamment en humanités, arts, langues et lettres et en sciences humaines et sociales. La réussite de la SATT est stratégique dans cette politique.

USPC coordonnera les politiques des établissements en matière de valorisation (contrats de recherche, appels d'offre européens, propriété intellectuelle, etc.), et d'incubateurs et de pépinières d'entreprises. Les contacts avec les entreprises (séminaires, club USPC-entreprises, etc.) seront multipliés d'ici 2016 pour être

en mesure de nouer des partenariats, pouvant prendre la forme de chaires, tant en matière de formation que de recherche et de valorisation. Il s'agit de tenir compte des besoins des entreprises en matière de compétences spécifiques, d'expertise et de formations professionnelles certifiantes.

Enfin, un travail sera mené avec le pôle de compétitivité Cap Digital autour de la thématique des Moocs, pour faire aboutir une réflexion sur un modèle économique, dans le cadre de la coopération avec FUN et autour de la formation continue.

**3-4 Politique documentaire et diffusion de l'information scientifique** : forte des ressources considérables de ses membres – via les bibliothèques universitaires, services communs de documentation et bibliothèques interuniversitaires, maisons et services d'édition – et de ses partenariats naturels avec les autres établissements franciliens et nationaux dans le cadre de l'infrastructure BSN (Bibliothèque Scientifique Numérique), USPC a le potentiel d'un acteur majeur de l'information scientifique et technique, au service de tous. Une offre de ressources et de services mutualisés sera développée d'ici à 2018 visant à :

- intégrer des ressources documentaires numériques (périodiques, monographies, thèses etc.) à l'environnement de travail des scientifiques et des étudiants ;
- développer une politique coordonnée de diffusion de l'information scientifique, en appui à la valorisation des productions (recherche et enseignement).

La numérisation a bouleversé les métiers de l'information scientifique et technique et de la diffusion des connaissances. Les bibliothécaires et documentalistes deviennent des acteurs de la production de l'information, de son organisation et de sa conservation, tant pour la recherche que pour la pédagogie. De leur côté, les éditeurs réinventent les formats, et les méthodes de production et de diffusion des publications. Les bibliothèques des établissements USPC détiennent des ressources exceptionnelles, évaluées à près de 5 millions de documents imprimés.

Dans ce contexte, et en appui aux missions fondamentales des bibliothèques (développement des collections, accueil des publics, conservation partagée), USPC propose les projets suivants :

- aider les bibliothèques à **accélérer** la numérisation de leur patrimoine, et va créer **une plateforme de diffusion commune** pour les faire connaître et les valoriser auprès de leurs communautés comme du grand public ;
- définir **une politique partagée**, soucieuse des économies d'échelle, pour disposer des **espaces de stockage des documents** provenant des connaissances nouvelles produites par les équipes de recherche ;
- mettre en place une infrastructure partagée **d'archives ouvertes** (SPIRE et HAL), couplée à la définition d'une **politique de libre accès** aux productions USPC ;
- harmoniser aux meilleurs standards les pratiques en matière de **dépôt et de diffusion des thèses**.

Des programmes de formation aux nouveaux outils et services à destination des usagers, ainsi que de veille et de formations pour les professionnels, seront proposés par USPC.

#### **4- Se saisir des questions sociétales**

Un ensemble qui rassemble autant de compétences de recherche et de formation que Sorbonne Paris Cité doit les mobiliser pour aborder des enjeux sociétaux de grande ambition et de grande complexité. Il ne s'agit pas ici d'imposer à la recherche ou aux formations de s'insérer dans ces enjeux sociétaux, ni d'avoir à

viser systématiquement ces enjeux. Il s'agit de mobiliser une partie des compétences pour contribuer aux questions sociétales en s'appuyant sur les apports critiques de la recherche en train de se faire.

Sans préjuger de nouveaux thèmes qui peuvent émerger, notamment grâce au travail prospectif des pôles et du conseil académique, un travail sera engagé sur plusieurs défis de société qui ne peuvent être abordés qu'à l'échelle du regroupement, par le dialogue croisé des expertises scientifiques et pédagogiques de ses membres. Il s'agira des questions sociétales<sup>9</sup> : **Progrès, environnement et sociétés humaines ; Les enjeux publics de la santé ; Diversité des cultures et des sociétés du monde ; Sciences des données**. Seront regroupées, sur chacun de ces thèmes, des compétences très variées, mêlant toujours des chercheurs de domaines disciplinaires très éloignés, dans les deux objectifs couplés :

- amener dans les débats publics les apports des connaissances les plus récentes ;
- encourager des chercheurs à travailler sur des questions posées par l'évolution de nos sociétés, en complément de leurs travaux guidés par la seule curiosité.

Ceci conduira à diverses activités : nouveaux programmes de recherche, mise en place d'expertise, *think tank*, nouvelles formations (initiales et continues : voir la partie 2), organisation de forum, participation collective aux débats nationaux et internationaux.

**4-1 Progrès, environnement et société humaines** : la puissance des réalisations humaines a apporté de tels changements à notre planète, vue ici comme ensemble physique et social, que se sont fondamentalement altérées la notion de progrès et les relations entre science et citoyens. Les modifications de l'environnement, de la faune et de la flore de notre planète dues à l'activité humaine et à l'occupation d'une part croissante de la surface terrestre par l'homme sont d'autant plus considérées comme nocives et irréversibles qu'elles sont souvent perçues avec retard. L'introduction rapide de nouveaux outils, objets et process, qui modifient la vie quotidienne, conduit à l'exclusion de ceux qui n'ont ni l'éducation ni l'information pour les utiliser. Les bénéfices des progrès scientifiques et technologiques ne sont pas répartis également dans le monde et des fossés se creusent entre types de sociétés. Il est clair que la bonne échelle de raisonnement est souvent globale, au niveau mondial.

Sorbonne Paris Cité a l'ambition de développer des formations et des programmes de recherche répondant aux défis posés par les impacts des activités humaines sur les systèmes naturels et la nécessité de mieux les contrôler. Le cloisonnement disciplinaire actuel conduit à l'éloignement, voire l'incompréhension, des chercheurs en Sciences dites "dures" et en Sciences Humaines et Sociales. Les responsables administratifs et politiques n'ont pas la formation nécessaire pour comprendre les enjeux scientifiques et se reposent sur des conseillers ou des experts qui ont besoin d'être au contact de formations et de recherches de pointe. Mais ces conseillers et experts, quand ils ont été formés dans les disciplines des sciences exactes, doivent tenir compte des difficultés pour traduire leur compétence scientifique en pratiques sociales, voire en législation, ce qui nécessite une formation aux sciences sociales. De nombreuses organisations, associations ou collectifs interviennent sur ces sujets, et ils doivent pouvoir s'appuyer sur les avancées des recherches en sciences humaines et sociales, comme en sciences naturelles. Enfin, il faut tenir compte des diverses façons dont ces sujets sont abordés dans le monde, parfois de façon très éloignées des habitudes occidentales, ce qui nécessite une prise en compte de la diversité des conceptions d'aires culturelles diversifiées.

---

<sup>9</sup> Cette liste peut évoluer dans la période 2014-2018. Elle fera l'objet de débats associant les membres de USPC et le futur conseil académique de la communauté.

Les changements de l'environnement, l'épuisement des ressources, les modifications du système Terre et les catastrophes naturelles ne peuvent plus être analysés à l'échelle d'un seul pays et les aspects culturels et politiques jouent un rôle souvent prépondérant. Il ne s'agit plus d'établir des diagnostics et de mesurer les changements, mais d'être acteur des évolutions sociales et de suivre aussi précisément que possible les effets des politiques adoptées. La description quantitative des perturbations anthropiques et la mesure de leur impact réel restent à creuser. Plus ponctuellement, maîtriser les risques naturels nécessite des initiatives abordant des aspects de santé publique, toujours en combinant SHS et Sciences "dures".

**4-2 Les enjeux publics de la santé** : c'est un domaine de recherche, de formation et d'actions qui a pour objet de promouvoir et de préserver la santé des populations. Cet enjeu fait appel à l'épidémiologie et la statistique, ainsi qu'à de nombreuses disciplines des SHS : économie, droit, sciences politiques, sociologie, anthropologie, gestion, géographie, démographie, psychologie, etc. Il doit tenir compte des progrès techniques et scientifiques de la médecine, tant sur les soins eux-mêmes, que sur de nouvelles pratiques médicales (télémédecine, médecine personnalisée, etc.) et de la nécessité croissante d'une participation des usagers. En complément de l'évolution des pratiques médicales, la santé publique étudie non seulement l'organisation des soins, mais également la prévention et la promotion de la santé, la protection des citoyens devant les menaces sanitaires, la réponse aux vulnérabilités venant d'un handicap ou d'une perte d'autonomie. Le vieillissement conduit à de nouvelles questions, allant bien au-delà des enjeux de soin.

Sorbonne Paris Cité possède des atouts forts pour faire de ce domaine un de ses projets prioritaires de développement. Parce que la santé est une forte composante de USPC, présente dans les universités Paris Diderot, Paris Descartes et Paris 13, parce que les domaines disciplinaires qui peuvent alimenter les enseignements et la recherche y sont bien représentés, parce que, par la composition de ses membres, on retrouve à la fois de grandes universités disposant d'un large spectre de connaissances, mais également des instituts qui peuvent apporter des regards complémentaires : l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique bien évidemment, mais également Sciences Po qui travaillent sur les politiques de santé, l'IPGP qui peut apporter des connaissances importantes sur l'environnement et la santé ou sur le réchauffement climatique ou l'INALCO et Sorbonne nouvelle qui apporteront un savoir particulier sur les environnements culturels et linguistiques dans lesquels se construit la représentation de la santé.

Voici des questions à traiter dans ce cadre : Comment réduire les inégalités de santé et d'accès aux soins ? Comment contrôler l'expansion des maladies chroniques (incluant les problèmes de santé mentale) ? Comment faire face aux conséquences du vieillissement, de la perte d'autonomie et de la vulnérabilité ? Comment favoriser la promotion de la santé et la prévention auprès des populations ? Comment doit évoluer notre système de soins pour répondre aux défis de demain et en utilisant à bon escient les nouvelles technologies ? Comment faire face aux nouvelles menaces sanitaires ? La plupart d'entre elles soulèvent des questions d'éthique. Une charte sera élaborée pour traiter des questions de conflit d'intérêt. Ce qui n'épuisera pas les débats éthiques abordés dans ces débats sociétaux.

Il est probable que la bonne échelle sur un tel sujet soit celle de l'Île-de-France toute entière, permettant ainsi d'associer d'excellentes équipes hors USPC (par exemple au sein de l'Ecole d'économie de Paris, de Paris Dauphine, des universités Pierre-et-Marie-Curie et Paris-Sud, du CNAM, etc.). La proposition faite ici passe par une concertation avec ces diverses communautés d'Île-de-France, avec l'AP-HP avec qui les contacts sont déjà été pris, ainsi qu'avec les agences nationales et l'ITMO de santé publique.

**4-3 Diversité des cultures et des sociétés du monde** : l'étude des aires culturelles a connu – entre orientalisme, *cultural studies* ou *area studies* – des succès divers selon les époques et les pays. Elle peine à s'imposer dans le monde académique comme dans les agendas politiques. Cependant, chacun voit que la gouvernance mondiale est transformée par la montée en puissance des pays non-occidentaux. Le poids croissant des pays non-occidentaux dans les négociations internationales oblige à redéfinir ce qu'on appelle les « biens communs » – l'environnement, la santé, le patrimoine, etc. –, par l'introduction de nouveaux paramètres socio-culturels.

Cette étude approfondie des régions du monde est par essence un champ interdisciplinaire. Fondée sur l'utilisation des sources locales, en langues locales, et sur la pratique du terrain, elle permet d'enrichir les sciences (qu'elles soient « dures », sociales ou humaines) et de les contextualiser dans une histoire et un lieu donnés.

Cette reconnaissance de la pluralité culturelle, passant par l'étude et la connaissance de ces autres aires, est un enjeu sociétal majeur pour la France : à cette époque marquée par les revendications identitaires, les études aréales permettent d'appréhender les cultures du monde comme des savoirs et des expériences susceptibles d'être partagés. Si elles rendent plus complexes les approches universalistes, elles refusent de réduire les différences entre les peuples à l'émanation ineffable d'une population, d'un sol ou d'une histoire. Elles disent la possibilité pour les individus d'acquérir, à travers la connaissance, une culture plurielle, ce qui est un enjeu majeur pour une société française qui a du mal à penser l'articulation entre identité et diversité et où les Français(e)s issu(e)s de l'immigration rencontrent des difficultés.

Les établissements membres de l'USPC présentent d'intéressantes complémentarités, tant régionales que disciplinaires. Leurs équipes regroupent des spécialistes de toutes les disciplines des sciences humaines et sociales et couvrent toutes les aires au sein de l'Inalco, de Paris Diderot, de Sorbonne Nouvelle et de Sciences Po, avec une approche très forte sur les cultures contemporaines. D'autres entités dont l'IPGP, EHESP, et plusieurs composantes d'universités (notamment dans les domaines de la santé) sont concernées par ces études. L'addition de ces ressources représente le plus grand pôle « aires culturelles » d'Europe. D'un point de vue de la compétition universitaire mondiale, il constitue donc un des plus importants atouts d'USPC.

Les questions privilégiées à traiter dans ce cadre pourraient porter sur la santé, l'environnement, la philosophie des sciences, l'histoire.

Ce thème concerne tous les organismes de recherche, et tout particulièrement l'INED et l'IRD. L'implication des équipes de recherche engagées dans le travail avec les « pays du Sud » sera déterminante.

**4-4 Sciences des données (*big data*)** : Le volume des données produites ou utilisées par la recherche scientifique suit une augmentation exponentielle. Ceci résulte de sauts dans les moyens technologiques d'analyse de données et dans les capacités de stockage ; d'opportunités nouvelles offertes par l'utilisation des données produites en masse par la société, dont les données massivement produites pour et par la recherche.

Ce qui conduit à des ruptures dans la façon de traiter la connaissance et d'aborder de nombreux sujets de recherche. C'est la révolution du *Big Data* qui, reposant sur les progrès en informatique, changeant toutes les domaines de recherche, nécessite d'être étudiée de près en mobilisant les sciences sociales.

Au sein de SPC se trouvent de multiples équipes très impliquées dans la production, la collecte et/ou l'analyse de ces données massives.



On peut citer :

- La génétique et la génomique qui sont des productrices majeures de données. Les technologies modernes de séquençage conduisent à créer plusieurs téra-octets de données brutes par jour dont l'exploitation est un enjeu majeur de la biologie et de la médecine moléculaire moderne ;
- Les bases de données et fonds textuels ou d'images dans les disciplines littéraires, linguistiques et artistiques ;
- Les données en santé publique et en e-Santé issues en particulier des banques de données sur l'état de santé (SNIIRAM ou PMSI), des données de vigilance et de suivi ;
- Les sciences de la Terre et de l'Univers, au travers de données d'observation (géographiques, sismologiques, géomagnétiques, océanographiques, géochimiques...) qui dépassent parfois plusieurs péta-octets ;
- Les données du Web, des médias, les enquêtes en sciences politiques et en sciences sociales, comme celles qui sont opérées au sein du Medialab (Sciences-Po) et de l'EquipEx DIME-SHS ;
- Les données comportementales (éthomique) en sciences cognitives, neurosciences et sciences de l'apprentissage ;
- Les imageries (biologiques, satellitaires...) qui génèrent des flux de données 3D et temporelles (4D) très importants.

Une partie doit être traitée sous forme visuelle (murs d'images, environnement immersif), permettant une interaction rapide avec les flux ou stocks des données brutes.

Les questions posées – collecte, stockage, valorisation, annotation, conservation, traitement et analyse – obligent à développer des outils conceptuels et méthodologiques en favorisant la recherche amont (fouille de données, bioinformatique, statistiques, analyse d'image, modélisation, classification...) et de se doter des infrastructures matérielles et logicielles nécessaires à ces approches. Ce qui implique de mobiliser des scientifiques de presque toutes les disciplines, informaticiens et des spécialistes de communication et de documentation. Les interactions avec les entreprises intéressées, grands groupes comme start-up, seront décisives.

Les problématiques abordées soulèvent des questions complexes et interdisciplinaires : les données sont souvent hétérogènes, les besoins d'analyse nécessitent une interaction étroite entre producteur, analyste et utilisateur qui appartiennent en général à des communautés disciplinaires, voire institutionnelles, différentes.

Ce sujet présente des dimensions sociétales et éthiques majeures : à qui appartient la donnée ? Quelles libertés individuelles dans un univers massivement numérique ? Quelles évolutions sur les comportements et la société dans un monde entièrement connecté ?

Ce thème des « sciences des bases de données » est transverse aux trois autres thèmes présentés plus haut : chacun d'entre eux s'appuie sur l'exploitation des données massivement disponibles. Il concerne tous les organismes de recherche cités ici.

## 5-Vie de campus

**5-1 Expérience étudiante** : Dans son sens premier, l'expression « communauté » désigne un groupe de personnes ayant un projet partagé (*cum munus*). Les actions dans le domaine de la Vie de Campus sont importantes pour l'adhésion des communautés universitaires au projet partagé Sorbonne Paris Cité. Il s'agit de faciliter la constitution d'une communauté vivante, engagée dans **une construction partenariale permanente**, fédérant tous ses acteurs : étudiants, personnels enseignants et chercheurs, administratifs et techniques.

Tout en respectant la spécificité et les actions de chaque établissement, Sorbonne Paris Cité s'appuie sur les services en charge de la promotion de la vie universitaire pour **réaliser des projets culturels et sportifs d'envergure** favorisant les échanges au sein de la communauté. La Vie de Campus créera de véritables espaces de rencontre et de partage permettant la mise en place de grands projets fédérateurs notamment dans les domaines de la vie étudiante, de la culture, des activités physiques et sportives, du handicap, de l'accès au savoir pour tous et de l'événementiel.

Avec une communauté de très grande taille, Sorbonne Paris Cité a de fortes responsabilités sociétales particulièrement vis-à-vis de l'évolution des territoires où elle mène ses actions. En partenariat avec les pouvoirs publics (ex. : Etat, Conseil Régional, Mairie de Paris, conseil général de Seine-Saint-Denis) et certains établissements publics (ex. : RATP, CROUS, AP-HP), elle se saisira, à travers sa politique de Vie de Campus, des questions relevant de la santé, du logement, de la restauration mais aussi des transports, pour l'ensemble de sa communauté.

La politique de Vie de Campus est centrée autour de la promotion de **l'expérience étudiante**, allant au-delà de ce qu'on entend souvent par « vie étudiante ». Il ne s'agit pas seulement d'accompagner les projets portés par les étudiants les plus investis. L'objectif est de devenir un vecteur d'engagement pour l'ensemble de la communauté étudiante, notamment en soutenant et en accompagnant la vie associative. Le vécu institutionnel, trop souvent subi par les étudiants, doit se transformer en expérience étudiante où l'épanouissement de l'étudiant est au service de sa future satisfaction professionnelle. L'expérience étudiante est un concept 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. Elle se développe dans un environnement de développement intellectuel, social et politique, culturel, artistique et sportif. Elle s'enrichit des opportunités offertes par l'engagement étudiant, les programmes internationaux, et l'apprentissage de langues étrangères. Elle doit être également au service de l'insertion professionnelle, en permettant aux étudiants d'acquérir et de valoriser leurs compétences. Cet objectif vient compléter la formation académique permettant à l'étudiant de se construire comme acteur de la société civile et comme citoyen engagé dans un environnement international. L'expérience étudiante doit proposer un équilibre entre savoir, savoir-faire et savoir-être et offrir la possibilité aux étudiants de devenir eux-mêmes forces de proposition ou encore agents de changement.

Au-delà de l'expérience étudiante, la Vie de Campus doit être une politique globale favorisant la création d'espaces alliant les différentes populations de la communauté. Cette politique se doit d'être ouverte sur la ville et de contribuer à faire de Sorbonne Paris Cité un acteur incontournable de la société civile. Pour garantir cette dynamique, la Vie de Campus de Sorbonne Paris Cité s'assurera que les actions locales sont au service de la politique globale et que la communauté est au service de l'individu.

Les objectifs d'ici à 2018 dans le domaine de la Vie de Campus sont :

- **consolider les actions engagées qui participent déjà à la construction de la communauté** : activités culturelles, activités sportives, service civique ;
- **engager de nouveaux projets fédérateurs d'envergure locale, nationale et internationale, construits selon une logique partenariale** et destinés à faire vivre la communauté : Festival des Idées, Les Etés de Sorbonne Paris Cité, Soutien aux initiatives étudiantes.

Pour parvenir à ces objectifs,

- « **des enquêtes de satisfaction** » seront réalisées auprès des étudiants et de personnels des différents établissements pour affiner les connaissances des besoins et attentes réels ;
- une **cellule événementielle mobile et numérique, SorbonneAccess**, sera créée pour servir d'appui à la réalisation des projets fédérateurs ;
- un **schéma directeur de la vie étudiante et de campus** sera rédigé, donnant un cadre répondant à l'obligation légale issue de l'article L. 718-4 du Code de l'Éducation.

**5-2 Infrastructures** : La rareté et le prix des logements en région Île-de-France posent problème, pour les étudiants et les personnels et pour l'attractivité internationale. La création de logements étudiants et/ou chercheurs (doctorants, post-doctorants et invités) est un enjeu important. En plus de la poursuite des partenariats existants avec les collectivités locales et les CROUS, plusieurs projets sont proposés : la construction de logements étudiants sur les sites de la rue de Lille et de l'Artillerie, la recherche de partenariats avec l'AP-HP et la CIUP pour disposer de nouvelles possibilités. Ces projets n'ont toutefois pas encore été validés par l'Etat.

Le développement d'espaces de vie permettra d'offrir un accueil privilégié aux étudiants et de renforcer les échanges entre les communautés. Des lieux ouverts, dédiés aux activités culturelles (poursuite des activités USPC en matière de programmation culturelle), sportives (Crit' inter-établissements), associatives mais aussi d'études et de travail en groupe, équipés sur le plan numérique, pourront compléter les lieux d'habitation. En outre, une attention particulière sera apportée aux espaces de restauration et aux possibilités d'accès à ces derniers.

La création d'un centre de santé pour les étudiants est envisagée sur le site de l'Hôtel Dieu. Cette hypothèse a été reprise dans le rapport<sup>10</sup> rendu en mars 2013 à la direction de l'AP-HP. Un travail sera mené sur ce sujet avec les autres Comue parisiennes et avec l'AP-HP. Par ailleurs, le Service inter-universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé, géré par l'université Paris-Descartes, va ouvrir un centre de santé aux Saints-Pères.

Les implantations principales des établissements de Sorbonne Paris Cité forment un réseau important au sein du Grand Paris: la rive gauche de la Seine qui accueille Paris Diderot et l'Inalco ; l'ensemble Saint Germain – Odéon – rue de l'Université, où l'on trouve des sites de Paris Descartes, Sciences Po et de l'Inalco ; les implantations des formations de santé, souvent couplées avec celles des hôpitaux de l'AP-HP ; les deux grands sites de Villetaneuse et de Bobigny pour Paris 13 ; ou encore les sites de Condorcet, la Chapelle et Clignancourt ; sans oublier la future implantation de Sorbonne nouvelle à Picpus-Nation.

Cette géographie, couplée à celle des transports en commun, doit guider l'action commune avec les Crous, notamment pour les logements et la restauration universitaire.

## 6- Les personnels au cœur du projet partagé

L'attention portée aux personnels, qu'il s'agisse des fonctionnaires ou des agents contractuels, est une dimension essentielle pour accompagner des changements dont la réussite reposera sur l'engagement des agents d'établissements différents. Ce travail collaboratif rencontre des différences de pratiques, de statuts et de cultures professionnelles parfois profondément ancrées. Pour autant, ces différences, dont le

<sup>10</sup> « Préfiguration de l'hôpital universitaire de santé publique » par Jean-Yves Fagon et Pierre Lombrail.

traitement ne relève pas de l'échelle de la communauté mais des établissements, ne peuvent servir de prétexte à un immobilisme qui serait préjudiciable à tous. C'est pourquoi les effets d'échelle bénéfiques recherchés dans la mise en œuvre de nos missions, qu'elles relèvent du service public ou d'autres activités, ne peuvent être dissociés de l'identification de gains pour les agents chargés de la mettre en œuvre. Ce qui amène aux actions et avancées suivantes :

- a) Une première avancée vient des échanges menés dans des groupes de travail déjà existants : confronter les pratiques professionnelles et nourrir, par la réflexion collective, l'élaboration de nouveaux processus de gestion s'avèrent valorisant pour les agents, qui doivent être associés, dans le cadre de leurs services de rattachement, aux réflexions menées. Ces échanges et l'ensemble des chantiers visés doivent s'inscrire dans une démarche d'approfondissement de la professionnalisation ;
- b) Une deuxième avancée résulte de l'élargissement de l'accès à la formation continue dans le cadre de l'évolution de la politique des établissements : les plans de formation intégreront, dès 2014, des actions nouvelles sur des problématiques communes aux établissements, tandis que des actions portées par un établissement seront ouvertes à tous les autres. A titre d'exemple, un projet actuellement porté par Paris Descartes visant à apporter à partir de la rentrée 2014 une formation continue aux cadres de cette université sera ouvert à partir de 2015 à tous les cadres des établissements de USPC ;
- c) La professionnalisation et le développement de la formation continue prennent tout leur sens s'ils s'inscrivent dans un espace de mobilités volontaires assez large pour proposer des parcours professionnels permettant de mieux valoriser les carrières. Sans remettre en question les prérogatives des établissements en matière de conditions de travail, de primes et d'indemnités, la transparence sur les postes proposés à la mobilité en interne (diffusion systématique des fiches de postes USPC / établissements dans les établissements dans le cadre d'une campagne globale de mobilité interne) permettra aux agents qui le souhaitent de tirer pleinement avantage du regroupement des huit établissements.

Le projet d'USPC prend en compte la responsabilité sociale et politique des établissements d'enseignement supérieur, reposant sur un socle de valeurs communes, qui doit irriguer, tant les politiques de formation et de recherche, que les pratiques managériales internes. Il y a là une exigence de cohérence entre les valeurs proclamées et la réalité des pratiques professionnelles et un souci d'efficacité dans la mise en œuvre du projet, qui passe par une adhésion accrue des personnels. C'est pourquoi USPC s'attachera à :

- s'engager dans une politique de promotion de l'égalité et de la diversité : mise en place au niveau de la communauté, en élargissant des actions déjà menées dans les établissements, d'une mission pour l'égalité Femmes / Hommes ; développement d'une politique en faveur de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, avec une attention particulière à la problématique des risques psychosociaux ;

- mettre en place, au niveau de la communauté et dans le respect des prérogatives des établissements, un dialogue avec les représentants de personnels sur les sujets d'intérêt commun.

On rappelle que les activités culturelles et les pratiques sportives indiquées dans la partie 5, ainsi que la majorité des autres actions de vie de campus, concernent aussi les personnels.

## 7- Les moyens

La mise en œuvre du projet de Sorbonne Paris Cité passe par un renforcement de la cohérence entre pilotage stratégique et mobilisation des ressources. Si la gestion d'un budget consolidé de plus de 1 milliard 300 millions d'euros et d'un ensemble de personnels atteignant près de 15 000 agents restera du seul ressort des établissements<sup>11</sup>, il importe, dans un contexte durablement contraint, de tirer pleinement parti des potentialités offertes par le regroupement.

Les établissements sont confrontés à des défis qui invitent à diversifier les ressources (voir plus haut : l'espace européen de la recherche et la formation continue) et à en améliorer la gestion, le développement de la recherche sur projet se traduisant par des coûts élevés en terme de support. La mise en œuvre du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique constitue à cet égard une opportunité pour les sept établissements concernés de faire converger leurs pratiques. La démarche de modernisation engagée repose sur une approche collective et doit déboucher sur des gains mis au service de la qualité des services rendus.

Dans ce contexte, 3 axes sont retenus pour la durée du contrat quinquennal :

- a) aider à améliorer la gestion budgétaire des ressources, en promouvant et diffusant les meilleures pratiques. La convergence des grands processus de gestion sera recherchée dans le cadre d'un travail de réingénierie mené collectivement, tourné vers l'amélioration de la qualité du service rendu et tirant partie de possibilités offertes par la dématérialisation ;
- b) aider les établissements, dans le respect de leur autonomie budgétaire, à identifier leurs marges de gestion, en s'appuyant sur une cartographie économique commune : le déploiement sur un périmètre élargi permet une analyse comparative propice à la diffusion de bonnes pratiques ;
- c) mettre en place de nouveaux services mutualisés d'appui aux missions de formation et de recherche menées dans les établissements, amplifiant les dynamiques déjà mises en œuvre avec les projets SAPIENS, portés par l'université Sorbonne Nouvelle, ou du Collège des écoles doctorales. Il s'agit en particulier de favoriser la recherche de nouvelles sources de financement, venant du monde économique ou de l'Union européenne. Les gains d'échelle que permet la mutualisation des activités de services relevant d'établissements différents peuvent aussi contribuer à limiter les dépenses.

Au-delà de ces enjeux gestionnaires, la méthode invite à **examiner simultanément les processus de gestion (démarche de réingénierie) et les structures organisationnelles** (travail de rationalisation) en adoptant systématiquement le regard de l'usager, qu'il soit étudiant, enseignant chercheur ou personnels BIATSS. Ce travail, impulsé par l'USPC, sera décliné par les établissements intéressés, sous leur propre responsabilité. Il suppose de poursuivre le travail commun sur les Systèmes d'Information des établissements.

**Pour confirmer la dynamique de construction du site Sorbonne Paris Cité, un point d'étape à mi-parcours (2016) sera fait.**

---

<sup>11</sup> Le budget annuel de l'USPC est de l'ordre de 27 M€. Les ressources viennent essentiellement des crédits IdEx. Les établissements sont gestionnaires des programmes LabEx, IHU, IdeFI, EquipEx et de la majorité des actions communes de USPC : les sommes nécessaires leurs sont alors transférées. Les ressources directement gérées par USPC sont inférieures à 2 M€.

### Jalons du Contrat USPC 2014-2018

\*

Installation des pôles	Objectifs et cahier des charges : fin 2014 – mi 2015 Mise en place opérationnelle : rentrée 2015
Doctorat et écoles doctorales	Collège des écoles doctorales : rentrée 2014 Accréditation USPC : rentrée 2014 Nouveaux périmètres de certaines ED : 2016
Observatoire des parcours et débouchés	Objectifs et cahier des charges : courant 2015 Mise en place opérationnelle : rentrée 2016
Formation continue	Définition de modèles économiques : 2015 Lancement opérationnel : 2016
Réforme de la PACES	Lancement en 2014 Point d'étape : 2017
CGPE – bac – 3 / bac + 3	Ouverture des discussions : automne 2014 Signature des conventions : courant 2015
Révision de la cartographie des formations masters	Evolutions pour 2016 Bilan en 2018 pour le contrat 2019-2024
Collegium technologique	Objectifs et cahier des charges : courant 2015 Mise en place opérationnelle : rentrée 2016
Politique de signature commune	Campagne d'information en 2015 Suivi régulier à partir de la rentrée 2015
Antennes internationales	Signature pour Sao-Paulo et Buenos Aires : 2014 Signature avec le China Scholarship Council : 2014 Décisions sur le renouvellement de l'accord Singapour : 2016 Réflexion sur l'Afrique : 2014-2015 (GT avec les organismes de recherche) Réflexion Chine : 2015 Décisions opérationnelles Chine et Afrique : 2016
Chaires USPC	Huit à quatorze chaires d'ici 2016
Espace européen de la recherche	Outils partagés, mis en place par la mission Europe-USPC : 2016 Objectif 1 : nombre d'ERC en 2016 / cible = 60 (objectif IDEX) Objectif 2 : augmentation des ressources d'origine européennes / cible + 20 % d'ici à 2016
Enjeux sociétaux	Objectifs et cahier des charges : fin 2015 Installation opérationnelle : rentrée 2016
Vie universitaire et de campus	Conclusion d'accord avec les Crous : 2015 Accord logement et accueil avec la CIUP : 2015 Projets fédérateurs : - lancement en 2015 - déploiement de ces projets de 2016 à 2017
Personnels	Jalon convergence et/ou mobilité : 2016 Formation de cadres : 2015
Ressources	Mise en place de la cartographie des activités : courant 2015