

3. PROJETS ET PERSPECTIVE

3.1. LA STRATEGIE DE SORBONNE PARIS CITE : ATTRACTIVITE, IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE, RECONNAISSANCE INTERNATIONALE, INTERDISCIPLINARITE ET EGALITE DES CHANCES

Le PRES Sorbonne Paris Cité est né d'une ambition : organiser les huit partenaires de façon cohérente, de façon à hisser l'ensemble dans les vingt premières institutions mondiales. Cet objectif est d'ores et déjà atteint quand on totalise les performances bibliométriques des membres du PRES, mais c'est au projet d'initiative d'excellence qu'il revient de le concrétiser dans une politique de signatures éminemment visible. Cet objectif précis s'inscrit dans une stratégie d'ensemble qui justifie le nom attribué au projet d'initiative d'excellence : *Open science*, entendue dans le sens d'une science décloisonnée, ouvrant l'éventail des choix et attentive à tous les partenariats structurants.

3.1.1 INTENSIFIER LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE SORBONNE PARIS CITE

Afin d'attirer les étudiants et chercheurs étrangers du meilleur niveau, le projet Open Science cherchera à conforter ce qui est d'ores et déjà un point fort du PRES : **recruter des chercheurs capables de prendre la tête de projets novateurs**, à commencer par les post-doctorants et les maîtres de conférence. Il s'agira de multiplier les **formations et les séminaires anglophones**, tout en proposant aux non francophones des initiations à la langue et à la culture françaises. Les **modes de prospection et de recrutement des meilleurs étudiants étrangers** seront révisés à la lumière de l'expérience américaine, dont le succès en la matière tient au cumul de plusieurs facteurs : adopter des procédures d'admission simples, (à partir de tests universellement reconnus), autoriser l'inscription d'étudiants ayant des parcours diversifiés à condition qu'ils entament leur séjour par des sessions de remise à niveau, leur attribuer sans délai l'aide financière annoncée.

Concernant l'impact de la production scientifique, les études de l'OCDE et du Centre de recherches sur l'innovation de l'Université de Manchester attestent que **les co-signatures avec les chercheurs étrangers** accroissent de façon significative le rayonnement international des publications de chacun des pays impliqués, et cela pour le plus grand bénéfice des auteurs comme des institutions. Des actions ciblées seront conduites pour que les programmes en cours ou à venir se traduisent par des co-publications associant le PRES, **y compris dans le domaine des sciences humaines et sociales**, où cette pratique est moins développée.

En outre, Sorbonne Paris Cité installera une cellule mutualisée de formation à la publication internationale, allant jusqu'à la maîtrise de la révision éditoriale, pour contribuer au rayonnement de ses chercheurs. Les partenaires les plus rompus à la pratique des **appels d'offres européens** (PCRD) seront incités à transmettre leurs bonnes pratiques aux autres chercheurs du PRES et à les intégrer dans les consortiums internationaux.

Indicateurs clés concernant l'attractivité :

- *part d'enseignants chercheurs étrangers dans le périmètre d'excellence*
- *part des étudiants ne provenant pas de Sorbonne Paris Cité en Master et Doctorat (sans biais de recrutement)*
- *part d'étudiants étrangers dans les formations masters et doctorales*
- *Indicateurs clés concernant la reconnaissance internationale :*
- *Position de Sorbonne Paris Cité dans les grands classements internationaux*
- *Nombre de chercheurs recevant des distinctions internationales et/ou les plus cités au monde.*
- *Proportion d'articles co-signés avec des partenaires internationaux par grands domaines*
- *Nombre et volume de programmes scientifiques internationaux financés.*

3.1.2 VALORISER LA RECHERCHE ET DEVELOPPER LES PARTENARIATS SOCIO-ECONOMIQUES

La **valorisation socio-économique** de la recherche constitue un facteur clé pour le développement des ressources de Sorbonne Paris Cité. Le rapprochement avec le monde économique, et la contribution à la croissance (brevets, créations d'entreprises, expertise) en seront les éléments principaux. La SATT, dont Sorbonne Paris Cité est l'actionnaire de référence, en est le premier acteur, mais la réussite tiendra à l'appropriation de ces enjeux et de cette responsabilité par les chercheurs eux-mêmes, ce que montrent déjà les projets de laboratoire d'excellence, d'instituts hospitalo-universitaires et de recherche technologique.

Il s'agit également de conforter la **professionnalisation** des études en accompagnant mieux les diplômés dans leur trajectoire vers le marché du travail. L'avènement de l'économie de la connaissance justifie l'intérêt porté à la formation par la recherche, qui stimule le doute et l'imagination, donc la capacité à innover, aptitudes essentielles pour les cadres de demain. Les approches pédagogiques universitaires doivent cependant évoluer profondément, tout au long des cursus, pour notamment développer l'esprit d'initiative et le sens de la responsabilité des étudiants.

Indicateurs clés concernant l'impact socio-économique :

- Valorisation : nombre de brevets et revenu des licences, chiffre d'affaires de l'expertise, nombre d'entreprises incubées
- Résultat d'une enquête sur la satisfaction dans l'emploi à douze et trente mois

3.1.3 FAVORISER L'INTERDISCIPLINARITE

La France reste sous l'influence de la classification des sciences par Auguste Comte et peine à saisir le potentiel des regards croisés. Il ne s'agit pas de démanteler les noyaux disciplinaires, mais de faciliter les rapprochements et les hybridations entre spécialités connexes ou complémentaires, par le biais de formations et de programmes scientifiques communs ou emboîtés.

Les leviers du projet *Open science* soutiendront les projets émergents ou structurants à l'interface des disciplines, en matière de recherche comme en matière de formation. L'organisation d'une veille attentive aura pour objectif d'observer voire d'anticiper les projets interdisciplinaires nés ailleurs, qui pourraient stimuler les composantes de Sorbonne Paris Cité.

Indicateurs clés concernant l'interdisciplinarité :

- catalogue argumenté des projets et cursus interdisciplinaires

3.1.4 OUVRIR LES PARCOURS ET PROGRESSER VERS L'EGALITE DES CHANCES

- **entre hommes et femmes**, avec la mise en place d'actions incitatives pour susciter davantage de vocations féminines vers les sciences de l'univers et de la matière et les sciences de l'ingénieur, où le déséquilibre des sexes est patent ;
- **entre milieux sociaux**, les parcours d'excellence de l'Idex devant être accessibles à tous les étudiants, notamment aux étudiants les plus motivés des quartiers défavorisés, ce qui représente un défi majeur au vu des derniers résultats de l'enquête Pisa de l'OCDE, la France étant l'un des pays d'Europe où la corrélation est la plus forte entre origine sociale et performance scolaire. L'expérience de Sciences Po constitue cependant un atout majeur, de même que l'implantation au cœur même des zones les plus défavorisées de parcours d'excellence comme à l'Université Paris 13, pour favoriser la circulation des talents d'un établissement à l'autre, combattre l'injustice, qui est d'abord un gaspillage des talents, par des procédures de prospection, de circulation et d'accompagnement plus flexibles.

Indicateurs clés concernant l'égalité des chances :

- part de femmes inscrites dans les filières où elles sont minoritaires (et réciproquement)
- part d'étudiants boursiers en Master et Doctorat, notamment sur les formations d'excellence

3.2. LES LEVIERS IDENTIFIES

Afin d'atteindre les objectifs décrits ci-dessus, le projet *Open Science* s'appuie sur la mise en place des sept dispositifs, qui contribuent à renforcer son attractivité, créer les conditions d'un impact maximum, faire reconnaître Sorbonne Paris Cité et ses établissements comme un leader mondial de la connaissance, développer et optimiser ses ressources.

Le projet de Sorbonne Paris Cité combine trois projets phares et quatre fonds :

- « **Sorbonne Paris Cité School of Science** » : qui vise à créer une filière d'excellence de masters et doctorats dans une logique de réconciliation des formations scientifiques et professionnalisantes de haut niveau ;
- « **Collegiums technologiques** » de Sorbonne Paris Cité : par lesquels seront développées les formations technologiques du PRES, autour de remarquables IUT mais aussi des trois formations d'ingénieurs déjà créées ;
- « **Institut Sorbonne Paris Cité** » : dont l'objectif est de développer de façon cohérente un laboratoire d'idées, l'activité d'expertise et des prestations de formation continue de haut niveau ;
- **Le fonds d'émergence** : destiné à identifier et accompagner des initiatives très innovantes à leurs débuts en vue de disposer d'un potentiel transformant significatif à l'échelle de Sorbonne Paris Cité ;
- **Le fonds de développement** : dont objectif est d'aider à la réalisation de projets pluriannuels ambitieux (notamment issus de l'incubateur) qui contribuent de façon décisive à la stratégie de Sorbonne Paris Cité ;
- **Le fonds pour la politique d'accueil et de projection internationale** : visant à développer une culture internationale ouverte, nécessaire pour attirer les meilleurs étudiants et enseignants chercheurs ;
- **Le fonds pour la mutualisation et la performance** : dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité de l'organisation sur son cœur de métier, procurer des gains en termes de qualité de service à l'utilisateur interne et externe, et faciliter les économies d'échelle.

Vision synoptique de la contribution des leviers à la stratégie :

	Projets phares			Incuber	Développer		Déployer
	SPC School of Science	Collegiums technologiques	Institut Sorbonne Paris Cité	Fonds d'émergence Idex	Fonds de développement	Accueil et projection internationale	Mutualisation et performance
Attractivité	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Impact socio-économique		✓	✓	✓	✓		✓
Reconnaissance internationale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Interdisciplinarité	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Egalité des chances	✓	✓		✓	✓		✓

3.2.1 PROJET PHARE N°1 « SORBONNE PARIS CITÉ SCHOOL OF SCIENCE »

Objectif et description

Le défi : réconcilier formations scientifiques et professionnalisantes de haut niveau

Le système de formation français cloisonne très tôt les parcours. D'un côté les parcours professionnalisants des grandes écoles, de l'autre, les parcours scientifiques des universités. Cette situation héritée de l'histoire entraîne des conséquences préoccupantes :

- le doctorat est en France un diplôme peu reconnu en dehors du champ scientifique pénalisant l'insertion professionnelle de diplômés à fort potentiel ;
- de très nombreux étudiants à très fort potentiel sont orientés tôt vers la vie professionnelle sans être sensibilisés à la pratique scientifique réduisant par là le vivier de jeunes chercheurs de haut niveau ;
- les liens limités entre la recherche et les grandes écoles conduisent en France, comparé aux autres pays européens, anglo-saxons ou émergents, à une moindre sensibilisation des dirigeants d'entreprises aux enjeux scientifiques. A ceci doit être corrélée le développement insuffisant de la recherche privée. Ce faisant, les grands groupes français sont positionnés sur des technologies mûres et soit moins enclins à innover qu'aux Etats Unis ou en Chine.

Mission

Sorbonne Paris Cité School of Science entend être le creuset commun de grands professionnels du monde économique ou public et de grands scientifiques au plan international. Les étudiants y suivront un cursus à la fois très professionnalisant et très exigeant sur le plan scientifique. Ces formations seront interdisciplinaires avec une majeure et une mineure. L'école entend également veiller à cultiver la responsabilité sociale en incitant les étudiants à s'engager dans des projets à vocation sociale.

Périmètre des formations et recrutement

Les formations s'inscriront **principalement autour de formations d'excellence de niveau Master**. L'objectif est de constituer des **promotions de 400 étudiants en master** avec une proportion d'étrangers de 50%. Les formations seront caractérisées par leur interdisciplinarité, telle que peut le proposer un master cadre en cours de conception, avec un taux significatif d'unités d'études libres, à choisir parmi les propositions des établissements membres de Sorbonne Paris Cité. Ce socle sera enrichi par les nombreux doubles masters, masters en langue anglaise et/ou co-habilités par des établissements étrangers déjà existants, mais aussi par de nouvelles intentions qui surgissent, dans le cadre des projets de laboratoires d'excellence.

Quelques formations de niveau License permettront à l'école de recruter des étudiants en sortie du baccalauréat ainsi qu'à Bac+2, en sortie de classes préparatoires. Une grande liberté leur sera laissée, en particulier au niveau bachelor, pour mûrir leur orientation et développer leur sensibilité pluridisciplinaire. L'objectif est de constituer des promotions de **100 à 200 étudiants en Licence**, dont 25% d'étrangers.

En outre, un programme doctoral de Sorbonne Paris Cité School of Science sera progressivement mis en place pour des doctorants à haut potentiel développant une recherche interdisciplinaire. L'objectif est de constituer des promotions d'une centaine de doctorants, dont 50% d'étrangers.

L'exemple du programme « Frontières du vivant »

Le biologiste François Taddei a créé en 2006 une très innovante école doctorale, assumant pleinement une ambition interdisciplinaire et réunissant à cette fin des encadrants dotés de réelles compétences mixtes. Adossée à des unités de recherche en mathématique, physique, chimie, informatique, biologie, histoire et philosophie des sciences, sciences de l'ingénieur ou médecine, opérant un recrutement très international, accompagnant intensément les doctorants qui se voient proposer des formations d'une grande qualité, l'Ecole doctorale n'a pas tardé à voir son succès reconnu. En quatre ans, à trois reprises une équipe de ces jeunes chercheurs a remporté le concours international de biologie synthétique organisé par le MIT.

S'en est suivi la création d'un master intitulé « approche interdisciplinaire du vivant », inspiré des mêmes principes et lui aussi très international. Aujourd'hui, c'est une licence « frontière du vivant » qui vient compléter ce cursus exemplaire.

Demain, avec le concours résolu de la Fondation Bettencourt-Schueller qui soutient le projet depuis son origine, l'aventure se poursuivra par la création à Paris d'un véritable centre de recherche et de formation pour donner une ambition accrue à cette remarquable démarche.

Afin de les aider à cheminer dans la diversité de l'offre de formation et à **développer leur autonomie**, les étudiants pourront tester leur projet avec un **référént pédagogique** qui les aidera à mûrir ce projet au cours de leur scolarité (choix des cours, de majeurs/mineurs, etc.). Par ailleurs, les étudiants feront l'objet d'un **double tutorat** : par un scientifique de Sorbonne Paris Cité et par un ancien de Sorbonne Paris Cité engagé dans la vie professionnelle non scientifique. Enfin, un lieu à la fois studieux et convivial sera aménagé afin de créer un esprit de promotion et une identité partagée.

Les étudiants devront remplir des obligations pédagogiques spécifiques :

- développer la **culture de projet scientifique** par un travail en équipe en lien avec un laboratoire de Sorbonne Paris Cité ;
- engager très tôt le processus d'insertion professionnelle par des stages ;
- développer la **responsabilité sociale** (stage « ouvrier » et/ou engagement associatif).

Contribution aux axes stratégiques

		Développer	
		Sorbonne Paris Cité School of Science	
		Effet court et moyen terme	Effet long terme
Attractivité	✓	Visibilité, liberté académique, qualité de l'encadrement pédagogique	
Impact socio-économique			✓ Qualité de l'insertion professionnelle et élargissement du vivier pour des jeunes chercheurs à fort potentiel
Reconnaissance internationale	✓	Visibilité du label Sorbonne Paris Cité et qualité du réseau d'anciens à long terme	
Interdisciplinarité	✓	Développement de cursus interdisciplinaires	
Egalité des chances	✓	Favoriser le recrutement de jeunes d'origine modeste à fort potentiel	

Périmètre d'excellence :

- développement du vivier de jeunes chercheurs disposant d'une bonne capacité à interagir avec la sphère économique ;
- développement d'un réseau de professionnels dédiés à l'économie de la connaissance et sensibilisés à l'intérêt de la recherche partenariale.

Effet d'entraînement :

- participation des élèves Sorbonne Paris Cité School of Sciences aux cours dispensés dans des cursus moins sélectifs leur faisant jouer un rôle de locomotive ;
- influence sur l'évolution de l'approche pédagogique des établissements Sorbonne Paris Cité (propédeutique et spécialisation progressive, tutorat, etc.) ;
- émulation pour attirer les étudiants dans les cursus des établissements conduisant à en améliorer les conditions.

3.2.2 PROJET PHARE N°2 : « COLLEGIUMS TECHNOLOGIQUES »

Le développement des formations technologiques répond aux attentes des étudiants, aux besoins des entreprises et conforte par là l'essor universitaire. Ces formations technologiques, en premier ou deuxième cycle, ont pour singularité d'être tout à la fois adaptées aux besoins industriels et d'être animées par des enseignants-chercheurs, avec les ressorts pédagogiques privilégiés que cela suppose.

Rapprocher et développer les formations technologiques de premier cycle

Sorbonne Paris Cité réunit cinq Instituts universitaires de technologie (IUT, industriels ou tertiaires), soit environ 7300 étudiants. Il s'agit de la seule offre parisienne universitaire de formation technologique (hors écoles d'ingénieurs). Cette filière est complétée par de nombreuses licences professionnelles.

Cette offre s'articule avec le développement de la formation en alternance (études + activité professionnelle), qui bénéficie déjà à 2900 étudiants environ. La création d'un Centre universitaire de formation par l'apprentissage pour l'ensemble de Sorbonne Paris Cité est à l'étude.

D'ores et déjà, les cinq IUT organisent ensemble leur communication, et intensifient leurs partenariats pédagogiques, parmi lesquels un récent projet relatif au monitoring et à l'aide à domicile réunissant les IUT de l'Université Paris Descartes et de l'Université Paris Diderot. Le projet *Open Science* visera à approfondir la coordination des offres de cursus afin de bâtir un ensemble plus cohérent et à plus fort rayonnement.

Créer un collegium des écoles d'ingénieur

Plus d'un étudiant d'IUT sur deux prolonge ses études jusqu'au niveau master, notamment en formations d'ingénieurs.

Or Sorbonne Paris Cité accueille d'ores et déjà trois formations d'ingénieur déployées à l'Université Paris 13 (Sup Gallilée), à l'EHESP (ingénieur spécialisé en génie sanitaire) et à l'Université Paris Diderot (Ecole d'ingénieur Denis Diderot). Cette dernière, qui est la plus récente, va connaître un développement accéléré conforté par un investissement d'environ 40m€ dans le cadre de l'opération Campus, permettant l'édification d'un bâtiment de 15 000 m² à Ivry sur Seine (94), dans le prolongement de Paris Rive Gauche.

En coordonnant dans le cadre d'un collegium le développement des trois écoles, une cohérence et un impact accrus sont attendus, pour mieux faire valoir les aptitudes des universitaires à proposer des formations technologiques de haut niveau, à hausser le niveau des recrutements et la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants.

La qualité de l'interface entre les formations technologiques industrielles et tertiaires de premier et de deuxième cycle sera évidemment au cœur du projet, en conservant l'idée que l'orientation des sortants d'IUT gagne à être diversifiée, de même que le profil des élèves intégrant les formations d'ingénieurs.

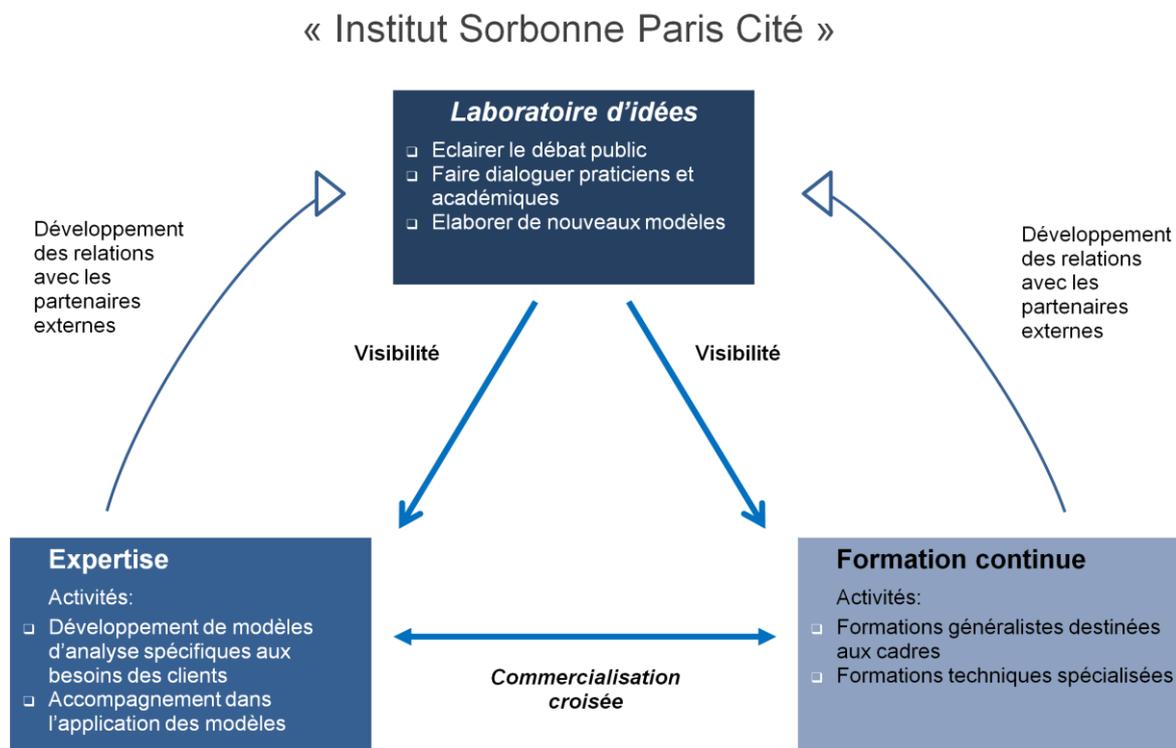
Projets phares			
Collegium technologique			
Effet court et moyen termes		Effet long terme	
Attractivité	✓	Visibilité de Sorbonne Paris Cité auprès des étudiants et du secteur privé	
Impact socio-économique	✓	Articulation entre formations et besoins socio-économiques	✓ Développement de l'emploi qualifié industriel (notamment par le biais de l'alternance)
Reconnaissance internationale		Création d'un pôle d'écoles d'ingénieurs de haut niveau	✓ Développement de filières technologiques de haut niveau
Interdisciplinarité		Développement de filières interdisciplinaires	
Egalité des chances			✓ Développement d'un accès au haut niveau via des formations professionnalisantes

3.2.3 PROJET PHARE N°3 : « INSTITUT SORBONNE PARIS CITE SCIENCES ET DECISIONS »

Développer de façon cohérente un laboratoire d'idées, l'activité d'expertise et des prestations de formation continue de haut niveau

L'ambition de « l'Institut Sorbonne Paris Cité » est double :

- éclairer les grands débats publics en contribuant au développement de nouvelles analyses, à l'élaboration de nouveaux paradigmes et à la diffusion des connaissances de pointe sur des questions qui font débat au sein de la société ;
- valoriser ces connaissances à travers deux principaux champs d'activité : l'expertise et la formation continue.



Le laboratoire d'idées

Objectifs

Il s'agit d'un **laboratoire d'idées** et d'une **plateforme de dialogue** plaçant les chercheurs de Sorbonne Paris Cité au centre des débats publics. Par le décloisonnement des disciplines et leur dialogue concerté, qui ouvre la possibilité de la création de **nouveaux processus de modélisation**, Sorbonne Paris Cité vise à inventer une lecture plus intégrée de la réalité contemporaine, de sa diversité, de ses dynamiques hybrides sous-jacentes, notamment dans les domaines de l'évaluation des politiques publiques, de la santé, de l'éducation, l'aide à la décision, l'influence culturelle et de la prospective économique et géostratégique.

Il s'agit aussi de mieux comprendre la place de la connaissance scientifique dans la cité et la manière dont cette connaissance est diffusée par les chercheurs et les médias et réceptionnée par les pouvoirs publics et la société civile.

Activités

Le laboratoire d'idées permettra ainsi à la communauté scientifique de susciter les débats, de les éclairer et de les influencer. Ses travaux s'adresseront à la fois à des publics ciblés (services publics, secteurs économiques, diplomatie) et à un public plus large.

Il pourra intervenir en amont pour façonner un débat, ou dans le temps du débat par des contributions significatives ou encore à chaud par la mobilisation de ses meilleurs experts dans les médias.

La politique éditoriale sera normée autour de différents formats plus ou moins concis, afin de favoriser la diffusion des travaux auprès des différentes cibles et d'accroître leur visibilité. En outre, l'Institut se positionnera comme un lieu de débat et de dialogue, organisant régulièrement des colloques, des conférences et des séminaires ciblés.

Le laboratoire d'idées aidera les chercheurs à concevoir des programmes réguliers de communication sur la pratique scientifique dans leur spécialité, l'histoire de ses réussites et de ses échecs et des controverses qu'elle a suscitées. Seront ainsi multipliés les lieux où des personnes motivées pourront développer une culture scientifique (culture insuffisamment valorisée en France par rapport à la culture littéraire), leur donnant ainsi des outils pour mieux prendre part aux débats qui mettent en jeu innovation scientifique, problèmes de société et choix politiques.

Moyens

Les activités du *laboratoire d'idées* s'appuieront à la fois sur :

- une **cellule opérationnelle** chargée de la gestion et notamment de la communication (interne et externe) ;
- des **fellows internes** : enseignants chercheurs du PRES Sorbonne Paris Cité, dont certains pourraient être libérés de leur charge d'enseignement durant un ou deux ans ;
- des **fellows externes** : chercheurs ou praticiens invités pour des périodes entre trois mois et deux ans.

L'Institut de la Pensée Contemporaine

L'Institut de la Pensée Contemporaine de l'Université Paris Diderot a développé de longue date des activités d'analyse des paradigmes et des controverses contemporains qui auront vocation à s'inscrire dans ce laboratoire d'idées.

Coordonné par des figures de renommée mondiale de la pensée théorique présente, parmi lesquelles : Julia Kristeva (prix Holberg), Dominique Lecourt et François Jullien, cet Institut a aussi pour mission de mieux faire connaître du plus grand public les enjeux de la pensée contemporaine à l'interface entre sciences de la vie et philosophie, mais aussi à l'interface des cultures orientales et occidentales.

Expertise et conseils

Cette activité d'expertise répond de façon ciblée aux besoins exprimés par des acteurs publics et privés. Elle permet de **générer des ressources** significatives à réinvestir, mais aussi d'accroître l'ouverture de la communauté académique aux partenariats socio-économiques. Elle contribue ainsi à l'extension de la surface de contact avec ces sphères, susceptible de faire évoluer les pratiques, de renforcer la capacité à dialoguer avec elles et d'engendrer des occasions supplémentaires de collaborations.

Au cœur de cette offre d'expertise, on peut citer :

- les **mutations environnementales** en interaction avec l'économie globalisée et l'évolution des pratiques culturelles. Il sera ainsi possible de travailler de front sur les phénomènes migratoires, l'impact humain sur les phénomènes d'évolution de la nature, l'économie globalisée ;
- **l'analyse des risques et des crises** : de l'analyse des risques financiers à l'analyse des risques environnementaux ou épidémiologiques, en lien avec les sciences de la société et des territoires et les sciences de l'homme (psychologie, sciences cognitives, neurosciences, analyse des risques politiques, analyse des politiques publiques, etc.) ;
- la compréhension des **mutations identitaires, culturelles ou démographiques**, en lien avec le développement d'une économie de la connaissance numérique et l'analyse des tensions entre modèle local et modèle global ;
- **l'analyse stratégique multiscale** afin d'enrichir l'aide à la décision : politiques publiques, cultures contemporaines, droit, relations internationales, linguistique, etc.
- **la compréhension des logiques de résilience** et d'adaptation sociétales ...

Les synergies entre ces différentes activités et les interactions avec le projet de SATT porté par Sorbonne Paris Cité sont naturelles et importantes. La SATT pourra ainsi identifier les besoins des principaux acteurs économiques et soutenir les enseignants-chercheurs ou équipes désireux de développer une capacité d'expertise et de la valoriser auprès des acteurs socio-économiques.

Formation continue

Troisième axe clé, l'Institut aura pour vocation de développer des activités de formation continue. On distinguera deux principaux modèles de formation continue :

- des formations généralistes et multidisciplinaires s'adressant aux cadres d'organisations publiques et privées (par exemple des formations en gestion des crises, etc.) ;
- des formations techniques fortement spécialisées (par exemple dans les domaines technologiques, etc.).

La formation continue a vocation à renforcer la visibilité de Sorbonne Paris Cité auprès d'un public ciblé de haut niveau et conforter ainsi son ouverture et son influence sur la société dans son ensemble. Par ailleurs, cette activité permet elle aussi de générer de nouvelles ressources.

Contribution aux axes stratégiques

		Développer	
		Institut Sorbonne Paris Cité	
		Effet court et moyen termes	Effet long terme
Attractivité	✓	Visibilité de Sorbonne Paris Cité	
Impact socio-économique	✓	Contribution au débat public	Meilleure acceptabilité des sciences
	✓	Utilisation des connaissances existantes par les secteurs économique et social	Amélioration de la qualité des décisions publiques et privées
Reconnaissance internationale			Un acteur qui compte dans le débat public international et dans le domaine de la formation continue de haut niveau
Interdisciplinarité	✓	Favorise les débats interdisciplinaires articulés à l'environnement socio-économique	
Egalité des chances			Développement d'un accès à l'excellence par la formation continue

3.2.4 LEVIERS 1 ET 2 : LES FONDS D'EMERGENCE ET DE DEVELOPPEMENT

Objectif et description

Ces fonds complémentaires sont destinés à favoriser le dynamisme et la transformation stratégique des forces d'excellence de Sorbonne Paris Cité. Ils sont destinés à favoriser des projets qui :

- disposent d'un potentiel transformant significatif ;
- contribuent à atteindre les objectifs stratégiques du projet *Open science* ;
- confortent l'intégration entre les équipes des différents établissements membre du PRES, dont deux au moins devront être impliqués.

L'un et l'autre visent à soutenir :

- **l'élaboration de programmes scientifiques structurants (40% des ressources)**. Il s'agit de réunir autour d'une stratégie et d'objectifs de recherche ambitieux une force scientifique remarquable, organisée et animée pour stimuler les synergies, d'attirer de hauts potentiels scientifiques et d'internationaliser leurs recrutements et leurs pratiques, dans l'esprit des laboratoires d'excellence ;
- **le développement des écoles doctorales (20%)**, en finançant des contrats doctoraux, en améliorant les formations proposées aux doctorants et l'accompagnement vers l'emploi durable dans tous les secteurs d'activités. Le modèle visé prévoit l'affirmation du rayonnement international des écoles doctorales, leur capacité à intéresser des jeunes chercheurs non francophones, à suivre régulièrement les progrès des doctorants, à stimuler leur ouverture d'esprit et leur connaissance d'univers variés, disciplinaires ou socio-économiques, à rendre plus fluide la trajectoire de la thèse à l'emploi ;
- **l'innovation pédagogique (30%)**, qu'elle relève de nouvelles approches pédagogiques, de nouvelles offres de formation, liées ou non à la recomposition de l'existant, de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation, etc. Ces innovations devront contribuer à l'attractivité internationale des formations et/ou à la qualité de l'insertion professionnelle. La contribution à l'égalité des chances sera également prise en compte ;
- **l'ouverture sur la société et le renforcement du sentiment d'appartenance de la communauté académique (10%)**, conformément à la stratégie de Sorbonne Paris Cité qui conçoit l'université comme un acteur de civilisation : diffusion de la culture scientifique, nouveaux projets d'expertise, projets associatifs.

Mais ces fonds seront déployés à des stades et suivant des modalités différents.

Le fonds d'émergence

Sa fonction est d'identifier et d'accompagner des initiatives très innovantes portées par des enseignants chercheurs et/ou des étudiants de Sorbonne Paris Cité. Il traduit la conviction que l'innovation se fait souvent à la marge et qu'il s'agit de s'organiser pour être en mesure de l'identifier et de lui donner les moyens d'accomplir tout son potentiel. Cet esprit d'expérimentation conduit assurément à une prise de risque.

Le fonds procédera par appel à projets, dont les priorités seront régulièrement revues par le Conseil d'orientation scientifique et pédagogique de Sorbonne Paris Cité, afin d'assurer leur cohérence avec la stratégie d'ensemble de l'initiative d'excellence.

Chaque appel à projets aura lieu tous les deux ans, en alternance (il y aura donc deux appels à projets chaque année). L'évaluation des projets sera réalisée par un jury composé pour moitié d'experts internationaux externes⁶ et pour moitié par des vice-présidents compétents des établissements membres de Sorbonne Paris Cité, afin d'assurer à la fois le renouvellement des projets et leur cohérence avec le développement dudit périmètre.

⁶ Le COSP conseillera le Bureau du PRES pour le choix des experts externes

Les porteurs des projets les mieux évalués par le jury engageront un dialogue avec l'équipe opérationnelle de Sorbonne Paris Cité pour définir les termes d'un « contrat d'incubation » d'une durée maximale de deux ans. Ce contrat précisera le cadre stratégique du projet (objectifs, leviers, organisation), la gestion de projet mise en place (associant les porteurs de projet et des représentants de Sorbonne Paris Cité), les moyens mis à disposition de l'équipe projet, notamment :

- l'aide à l'ingénierie de projet : structuration du projet, suivi et calendrier, aspects administratifs, mise en place du plateau technique, soutien à l'interdisciplinarité, etc.
- les modalités de l'évaluation de l'impact⁷ : en cas de succès de la phase d'incubation, compte tenu de leur potentiel supposé, ces projets feront l'objet d'une évaluation rigoureuse pour, le cas échéant, passer en phase de développement (cf. levier n°4).

Le concours financier et humain du fonds d'émergence s'élèveront à 3,4 M€. 40% seront financés par les établissements des porteurs de projets au *pro rata* de leur implication. La contribution du fonds d'émergence pourra varier selon les projets en fonction du caractère plus ou moins stratégique du projet pour Sorbonne Paris Cité, sans pouvoir jamais tomber en dessous de 30%, pour éviter tout risque de saupoudrage.

Un premier appel à projets

Sorbonne Paris Cité engage, dès 2011, 600 000€ de ses fonds propres pour un premier appel à projets d'innovation pédagogique. Chaque projet peut espérer un soutien compris entre 30 000 et 100 000 €. Pour être éligible, un projet devra impliquer deux établissements au moins et promettre un impact significatif en termes d'attractivité internationale, d'intérêt pour l'insertion professionnelle des étudiants ou d'égalité des chances. L'utilisation de technologies de l'information et de la communication sera appréciée.

Les porteurs de projets doivent adresser une note d'intention d'ici au 31 mars 2011 et une proposition aboutie d'ici au 30 avril. Le jury réunira autour du président du Conseil d'orientation scientifique et pédagogique et de certains de ses membres les vice-présidents des établissements en charge de la formation. Des experts extérieurs seront invités à transmettre leur avis sur les sujets à propos desquels ils font autorité.

Le fonds de développement

Après l'émergence vient le développement. Ce fonds représente le principal levier de structuration et de dynamisation de l'initiative d'excellence. Il a pour objectif d'aider à la réalisation de projets pluriannuels ambitieux qui contribuent de façon décisive à la stratégie de Sorbonne Paris Cité.

Les projets soumis au fonds de développement pourront provenir de :

- projets ayant réussi leur phase d'émergence (expérience conclusive ou projet mûr) et recelant un important potentiel ;
- composantes déjà repérées sans recours à une phase d'émergence ;
- mais aussi du bureau de Sorbonne Paris Cité, dans le cadre de la déclinaison de la stratégie de l'Initiative d'excellence arrêtée par le Conseil d'administration.

La feuille de route du fonds sera arrêtée par le Conseil d'administration de Sorbonne Paris Cité sur proposition de son bureau, après avis du COSP.

Les projets seront évalués par un comité d'investissement (formé par des représentants des comités et instances de Sorbonne Paris Cité et de ses partenaires). Ils entreront ensuite dans une phase de cadrage avec l'équipe opérationnelle de Sorbonne Paris Cité pour définir les termes d'un « contrat de développement » pluriannuel. Ce contrat précisera le cadre stratégique du projet (objectifs, leviers, organisation), la gestion de projet mise en place (associant les porteurs de projet et des représentants de Sorbonne Paris Cité), les moyens mis à disposition de l'équipe projet, et les modalités de reporting et d'adaptation des contributions financières, le cas échéant. Ce contrat est validé par le bureau.

⁷ Ou du projet lorsqu'il s'agit de faire mûrir un projet, notamment dans le cadre de l'axe Clusters scientifiques de niveau international

Le concours financier et humain du fonds s'élèvera à 20 M€. 30% seront financés par les établissements concernés au *pro rata* de leur implication. La mobilisation de ressources tierces sera naturellement encouragée. La contribution du fonds de développement pourra varier selon les projets et le caractère plus ou moins stratégique du projet pour Sorbonne Paris Cité, sans jamais tomber en dessous de 30%, pour prévenir le risque de saupoudrage et ainsi optimiser l'impact des projets soutenus.

Contribution aux axes stratégiques des deux fonds

		Développer	
		Fonds de développement	
		Effet court et moyen termes	Effet long terme
Attractivité	✓	Visibilité des laboratoires, écoles doctorales et formations innovantes	
Impact socio-économique			✓ Qualité de la production scientifique et potentiel accru de valorisation Qualité de l'insertion professionnelle
Reconnaissance			✓ Visibilité et impact des laboratoires
Interdisciplinarité	✓	Développement des projets interdisciplinaire	
Egalité des chances	✓	Opportunité de développer des projets en matière d'égalité de chances	

3.2.5 LEVIER N°3 : POLITIQUE D'ACCUEIL ET DE PROJECTION INTERNATIONALE

L'internationalisation des équipes de recherche et des étudiants est un objectif en soi, qui réclame une politique d'accueil et de projection volontariste. Le développement d'une culture internationale ouverte est nécessaire pour attirer les meilleurs étudiants et enseignants chercheurs, et participera, selon un cercle vertueux, à la notoriété et donc à l'attractivité de Sorbonne Paris Cité.

Seront soutenus des projets structurants, proposant des résultats tangibles, autour de 2 axes.

Une politique d'accueil au standard international

- Accueil des étudiants étrangers :
 - Mise en place d'une logique de guichet unique en subsidiarité avec les établissements pour les étudiants étrangers afin d'orienter et de conseiller ces étudiants dans leurs démarches académiques, administratives et personnelles. Un accompagnement plus poussé sera effectué à destination des doctorants et post-doctorants. De même, un effort plus particulier pourra être réalisé en direction des étudiants étrangers de master remplissant la double condition de niveau académique élevé et d'origine modeste, notamment en matière de logement ;
 - Mise en place d'un système de parrainage des étudiants étrangers par des étudiants de l'année supérieure afin de les aider à réaliser leurs premiers pas à Paris et au sein de leur université grâce à des retours d'expérience.

Service civique

Sorbonne Paris Cité entend demander l'agrément permettant de mobiliser de jeunes volontaires désireux d'agir solidairement au sein et à partir de la communauté académique. Leurs activités concerneront la socialisation des étudiants internationaux, mais aussi la prévention sanitaire et sociale, l'action culturelle, l'attention environnementale, la diffusion de la culture scientifique, etc.

- Accueil des enseignants-chercheurs étrangers :
 - Mise en place en subsidiarité avec les établissements, d'un guichet unique des enseignants-chercheurs étrangers, intervenant notamment pour :
 - le logement : par la gestion d'un parc locatif d'appartements pour les résidents de court séjour, et par la mise en place d'une aide logistique pour trouver un logement pour les résidents de long séjour ;
 - les procédures administratives : par la mise en place d'une foire aux questions et d'un accompagnement personnalisé sur les sujets tels que : cartes de séjour, regroupement familial, scolarité des enfants, travail du conjoint, etc. ;
 - l'intégration professionnelle : avec le concours d'un autre enseignant-chercheur sur des sujets connexes à son projet de recherche, identification de leviers interdisciplinaires et mises en relation.
- Mise en place d'un laboratoire virtuel de langues : ce laboratoire pourra répondre aux besoins tant des étudiants que des enseignants-chercheurs étrangers. Sur sollicitation individuelle, un diagnostic sera réalisé et un plan d'action mis en place le cas échéant. Des modules de *e-learning* pourront être proposés.

De nouvelles résidences universitaires pour la métropole parisienne

Outre le dialogue constant avec les collectivités territoriales, les CROUS et la Cité internationale universitaire de Paris pour stimuler la production des logements étudiants et influencer sur les stratégies d'attribution, Sorbonne Paris Cité dialogue également avec les sociétés d'aménagement ou de promotion immobilières Efidis, Espacil, RIVP, SemParis Seine, Vinci, etc., afin de disposer à Paris, Bobigny, Châtillon, Gentilly, Ivry d'au moins 300 logements supplémentaires destinés en priorité aux jeunes chercheurs internationaux.

La mise en place d'outils visant à la projection internationale

- Sorbonne Paris Cité a défini à l'automne 2011 sa signatures à promouvoir, construit sous la forme « établissement, Sorbonne Paris Cité ». En s'inspirant des expériences réussies par les établissements qui se sont attaqués à la dispersion des signatures de publications scientifiques, laquelle pénalise le classement de nombreux établissements français, Sorbonne Paris Cité va à son tour viser l'harmonisation des pratiques. En outre, un dialogue sera engagé avec les coordinateurs des principaux classements pour bien leur expliquer la nature et le périmètre de Sorbonne Paris Cité, afin d'assurer une meilleure visibilité internationale ;
- Soutien à la publication internationale : ce projet a pour objet de proposer une plateforme commune destinée à aider des enseignants-chercheurs à publier dans des revues internationales. Cette plateforme offrira notamment une prestation d'aide à l'écriture des articles internationaux grâce à des référents par grand champ disciplinaire, notamment d'enseignants chercheurs étrangers de Sorbonne Paris Cité ainsi qu'une aide à la traduction adossée à l'Ecole supérieure d'interprétariat et de traduction (la Sorbonne nouvelle), laquelle, outre l'encadrement de traducteurs, développe des instruments informatiques. Les retombées potentielles sont significatives en termes de rayonnement des universités françaises et de classement de celles-ci sur le plan international. Les meilleures pratiques seront ainsi diffusées dans une optique d'optimisation du référencement et de la visibilité des articles et publications réalisées dans le cadre du périmètre d'excellence ;
- Développement des cours en anglais : de façon plus générale, et en vue de développer l'attractivité auprès d'étudiants et enseignants-chercheurs étrangers mais aussi de développer les compétences linguistiques des étudiants francophones, le développement de cours en anglais sera soutenu ;
- Envisager l'ouverture d'antennes internationales de Sorbonne Paris Cité, à partir notamment des projets déjà très engagés de Paris Diderot avec l'université nationale de Séoul et l'université de Buenos Aires, qui sont deux grands établissements pluridisciplinaires et leaders dans leurs pays et des réalisations similaires de Sciences Po ou de l'Université Paris Descartes. Prenant *a minima* la forme de représentations permanentes, ces antennes auraient pour fonction de faire connaître l'offre de formation et de recherche de Sorbonne Paris Cité et de favoriser des synergies interrégionales dans leur zone respectives.

Contribution aux axes stratégiques

		Développer	
		Politique d'accueil et projection internationale	
		Effet court et moyen termes	Effet long terme
Attractivité	✓	Qualité de l'accueil, au standard international	
Impact socio-économique			✓ Qualité de la production scientifique
Reconnaissance			✓ Impact sur les classements universitaires internationaux
Interdisciplinarité			
Egalité des chances			

3.2.6 LEVIER N°4 : MUTUALISATION ET PERFORMANCE

Objectifs de la mutualisation

Des initiatives de mutualisation ont été prises, avant même la constitution officielle du PRES. De nombreux projets sont évoqués aujourd'hui. Il est question ici de la conduite en commun d'actions (à plusieurs établissements, sinon à huit), du rapprochement de services existants ou de la création en commun de services nouveaux.

La mutualisation des fonctions de support ou de soutien n'est pas une fin en soi⁸. D'une manière générale, les enjeux relatifs aux fonctions de support sont triples :

- améliorer l'efficacité de l'organisation sur son cœur de métier en concentrant les capacités des services sur les segments essentiels de l'activité, en l'occurrence la formation et la recherche ;
- procurer des gains en termes de qualité de service à l'utilisateur interne et externe en favorisant la professionnalisation des agents sur certaines fonctions ;
- faciliter les économies d'échelle en rationalisant les processus qui comportent une forte dimension de traitement de masse.

L'intérêt à agir collectivement à l'échelle de Sorbonne Paris Cité peut être lié :

- à l'opportunité de créer de nouveaux services, lorsque qu'un établissement n'en a pas seul les capacités ou la surface, ou à la nécessité d'améliorer les services existants ;
- à la proximité géographique ;
- aux conditions de marché (peser ensemble face aux fournisseurs) ;
- à la nécessité d'exercer des compétences nouvelles, souvent complexes à mettre en œuvre ;
- à l'exercice de nouveaux métiers à haute qualification que l'on a tout intérêt à concevoir à une échelle large ;
- à l'existence de rendements d'échelle, etc.

La mutualisation promue par l'initiative d'excellence doit permettre de relever plus efficacement les défis de Sorbonne Paris Cité en matière de formation et de recherche, de souscrire par là à la stratégie d'internationalisation, d'innovation, de professionnalisation et de consolider les acquis du passage aux responsabilités et compétences élargies.

Les projets mis en exergue sont à la fois des projets nouveaux qu'il importe de conduire à l'échelle du PRES Sorbonne Paris Cité voire au-delà, et des projets visant à consolider les capacités de management de façon à gérer au mieux les projets et à exploiter les marges d'efficacité dans la gestion des établissements.

⁸ Voir le Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions de support de l'IGAENR (2010).

- **Valorisation.** Sur cet enjeu stratégique, la réponse à l'appel à projets « Société d'accélération de transfert de technologie (SATT) portée avec les PRES Cergy university et Paris Est et avec le CNRS et l'Inserm définit parfaitement les objectifs et les moyens de la mutualisation projetée. D'ici 10 ans, les actions individuelles et limitées actuelles des établissements membres de Sorbonne Paris Cité cèderont la place à une filiale de droit privé employant une quarantaine d'experts et réalisant environ 15 M€ de chiffre d'affaires et accroissant nettement les revenus liés aux brevets transférés des chercheurs et des établissements.
- **Ingénierie de projet.** Tout aussi cruciale est la capacité à consolider la conception et la gestion des initiatives scientifiques. La préparation des candidatures aux appels à projets pour les laboratoires d'excellence a constitué une très riche expérience pratique de coopération pour les établissements de Sorbonne Paris Cité. Cette expérience doit aujourd'hui être exploitée pour gérer sur la durée les conventions afférentes mais aussi pour consolider les ressources propres des établissements par une participation plus performante aux opérations de financement sur projet, en particulier celles de l'Union européenne et, en France, de l'Agence nationale de la recherche.

Il convient de tirer parti des meilleures pratiques en vigueur tout au long du cycle de vie des contrats de recherche : définition des programmes, veille-détection, organisation des réponses sur les volets scientifique, administratif et financier, mise en œuvre, monitoring des projets, gestion, évaluation.

Une plate-forme mutualisée aura notamment pour fonction de développer les capacités de veille et d'influence, d'améliorer la gestion financière des contrats, de professionnaliser le management de projet, de mieux organiser la circulation des compétences et de consolider le *reporting*.

- **Plates formes scientifiques.** Les établissements partenaires disposent de plateformes de première importance. Ces infrastructures répondent à deux logiques : une activité de service de proximité, nécessairement distribuée, et des besoins d'accès ponctuels à des outils de très haute performance.

Dans le domaine des sciences et techniques, sont mises à la disposition des scientifiques du PRES des salles blanches, une plate-forme de chimie analytique et isotopique, un microscope électronique ultra-haute résolution, une plate-forme de traitement de données.

Dans le domaine des sciences du vivant, outre le cyclotron de Saint-Louis, les établissements partenaires sont associés à au moins six plateformes majeures soutenues par le GIS national IBISA (infrastructures en biologie, santé et agronomie) : 3P5 (Protéomique, P5), Vectorologie (P5), ImagoSeine (Imagerie cellulaire, P7), CEFI (exploration fonctionnelle, P7), CDithem (criblage P7) et enfin le réseau bioinformatique francilien ReNaBi-IdF, auquel participent Genatlas (P5) et RPBS (P7), etc.

L'initiative d'excellence constitue l'opportunité de coordonner ces différents équipements à l'échelle de l'ensemble des établissements partenaires, afin de maximiser leur efficacité. A titre d'exemple, les outils associés à la spectrométrie de masse peuvent faire l'objet d'une structuration « naturelle » avec des plateaux assurant le service de proximité et des spécialisations de haut niveau par site : des approches haut-débit portées par 3P5 (Cochin), la métabolomique à la faculté de Pharmacie et les études d'interactions protéine-protéine (couplage SPR-MS) à l'IJM (P7).

- **E-Learning.** L'expérience accumulée à travers Télé3 devenue iSorbonne a déjà été présentée (partie 2.1.2.). L'enjeu réel n'est pas d'ordre particulièrement technique, mais il impose de repenser la pratique pédagogique. Plusieurs registres sont à déployer. Les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) sont un instrument performant pour enrichir la relation entre enseignants et étudiants. Elles peuvent compléter les cours classiques. Elles permettent le panachage entre suivi des cours sur le site et à distance, ce qui assouplit les emplois du temps. Elles peuvent enfin donner l'occasion d'enseignements intégralement à distance. Il est prévu d'utiliser l'e-learning pour accompagner les étudiants internationaux demandant leur inscription dans un des établissements de Sorbonne Paris Cité, mais aussi pour garder le contact avec ceux qui achèvent leur séjour parisien.

Quatre leviers seront mobilisés pour hâter la transformation : des investissements, levier le moins coûteux et le moins complexe ; deuxièmement, le recrutement d'ingénieurs d'études et ou de recherche pour soutenir l'action des enseignants ; troisièmement, la création de missions pédagogiques dans le domaine du numérique pour des doctorants, tous ceux intéressés par l'enseignement étant par ailleurs sensibilisés aux TICE ; quatrièmement, des mesures incitatives pour stimuler l'innovation à l'initiative des enseignants-chercheurs.

Enfin, une cellule de coordination sera installée, avec des correspondants dans tous les grands départements, pour dresser la liste des expériences, les évaluer et examiner les possibilités de déploiement.

- **Le Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle (CFDIP)**

Le CFDIP a pris récemment la suite de l'ancien Centre d'initiation à l'enseignement supérieur de Jussieu. Il organise cette année 4000 journées de formation à raison de cinq journées par titulaire d'un contrat doctoral.

Trois développements sont attendus : une mutualisation accrue de la formation doctorale en confortant le catalogue des formations proposées par chaque établissement ou école doctorale et ouvert aux doctorants de l'ensemble des établissements de Sorbonne Paris Cité ; l'ouverture du dispositif à tous les doctorants ; le renforcement des formations axées sur l'insertion professionnelle au-delà de la préparation aux carrières dans la recherche et l'enseignement supérieur.

- **Formation**

Le passage aux responsabilités et compétences élargies conduit les établissements à bâtir une politique de formation consolidée de l'ensemble des personnels. La mutualisation de l'ingénierie et des opérations de formation, particulièrement en faisant appel aux formateurs internes, permettra tout à la fois d'ajuster au mieux l'offre de formation et d'en améliorer la performance.

- **Le développement d'outils collaboratifs et d'infrastructures numériques communes**

La coopération entre les acteurs dans le domaine de l'université numérique est bien ancrée. Elle bénéficie d'un soutien actif des pouvoirs publics et des collectivités locales, aux différents échelons. Sorbonne Paris Cité entend mettre l'accent sur le développement d'une messagerie commune fiable, ergonomique et performante. Il s'agit d'offrir à tous les personnels et étudiants l'ensemble des possibilités de communication déployées aujourd'hui dans des contextes similaires, en vue de faciliter les échanges scientifiques, les coopérations administratives et les opportunités de la vie universitaire.

Sorbonne Paris Cité a aussi le projet de consolider et de fiabiliser ses infrastructures (serveurs notamment) sur une base mutualisée, à partir d'un état des lieux lancé début 2011.

Un effort tout particulier sera consacré à la création d'un entrepôt de données global et fiabilisé de l'initiative d'excellence.

Contribution aux axes stratégiques

	Déployer	
	Mutualisation et performance	
	Effet court et moyen termes	Effet long terme
Attractivité	✓	Qualité du soutien à la recherche
Impact socio-économique	✓	Qualité de service aux étudiants
Reconnaissance internationale		
Interdisciplinarité		✓ Plateformes technologiques facilitant les coopérations interdisciplinaires
Egalité des chances		

4. GOUVERNANCE, ORGANISATION ET PILOTAGE

4.1. LES PRINCIPES DIRECTEURS

L'initiative d'excellence de Sorbonne Paris Cité s'inscrit dans la stratégie voulue par les fondateurs, telle qu'elle est exprimée dans la convention constitutive⁹ et dans les statuts de l'établissement public de coopération scientifique approuvés par le décret du 10 février 2010¹⁰.

Sorbonne Paris Cité se veut une université confédérale. Ses principes directeurs en découlent : subsidiarité, collégialité, ouverture. La gestion de projets est, plus qu'une modalité, un principe : le PRES se veut une force d'entraînement, un catalyseur, un aiguillon. Il s'agit de détecter les possibilités de coopération au service du projet scientifique et pédagogique, d'animer le travail de coopération et d'en rendre compte.

De ce point de vue, par la façon dont ont émergé les actions mises en avant, l'initiative d'excellence prolonge l'élaboration des projets d'équipements, de laboratoires d'excellence et des autres composantes des *investissements d'avenir*. Elle donne aussi les moyens de déployer les possibilités de coopération et les projets communs.

L'initiative d'excellence étant pleinement insérée dans la stratégie et les modalités de fonctionnement de Sorbonne Paris Cité, il n'y a pas lieu de créer une gouvernance spécifique, mais il convient en revanche d'en assurer le déploiement et de garantir la traçabilité des ressources et un reporting spécifique.

La gouvernance du PRES n'est pas figée. Les statuts adoptés en février 2010 sont le reflet des dispositions législatives organisant les Établissements publics de coopération scientifique¹¹. Les membres fondateurs ont souhaité marquer leur engagement en faveur du PRES en adoptant ce statut. Ils seront naturellement attentifs aux possibilités de faire évoluer les textes fondateurs pour ouvrir davantage le Conseil d'administration. Ils entendent aussi renforcer l'influence des instances à forte légitimité scientifique (COSP et vice-présidents chargé de la recherche), qui ont d'ores et déjà joué un rôle majeur dans la conduite et l'évaluation des projets d'*Investissements d'avenir* du PRES. Le déploiement de son équipe opérationnelle accompagnera la montée en charge des projets scientifiques et pédagogiques et les impératifs de la gestion de projets et de comptes-rendus précis.

Outre la préoccupation d'efficacité (ne pas créer de redondances), cette gouvernance flexible a plusieurs objectifs :

- éviter de constituer une entité séparée des établissements ;
- assurer la bonne appropriation des projets par les établissements ;
- laisser de l'initiative aux porteurs de projets ;
- détecter et soutenir l'innovation qui se pratique aux marges.

⁹<http://www.univ-paris-diderot.fr/DocumentsActu/Communication/File/CONVENTION%20CONSTITUTIVE.pdf>

¹⁰ Décret n° 2010-143 du 10 février 2010 portant création de l'Établissement public de coopération scientifique « Université Paris Cité » : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021822570>

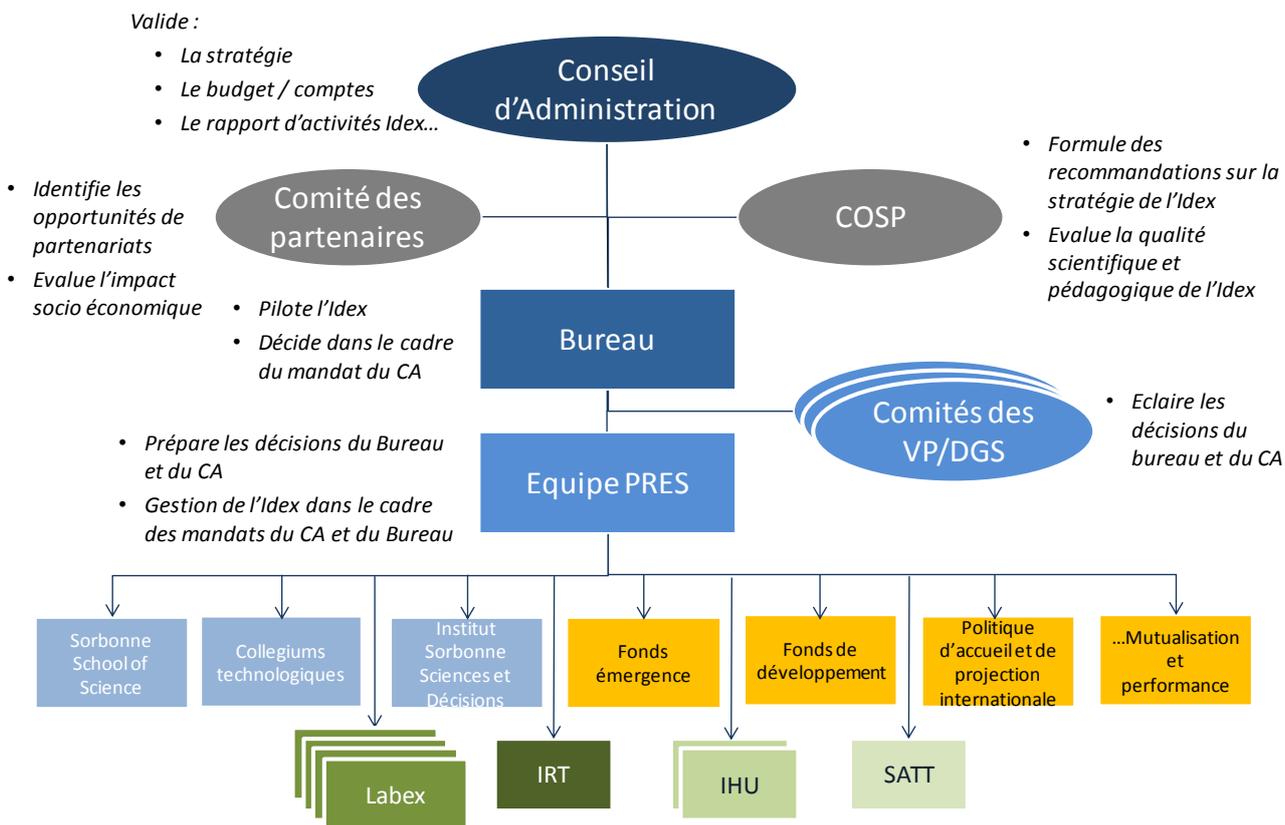
¹¹ Loi n°2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000426953>

4.2. LES ORGANES DE GOUVERNANCE

4.2.1 LES INSTANCES DE GOUVERNANCE ACTUELLES

La gouvernance du PRES, mise en place depuis février 2010 assure les conditions d'un pilotage stratégique avéré et d'une évaluation responsable.

Gouvernance Sorbonne Paris Cité

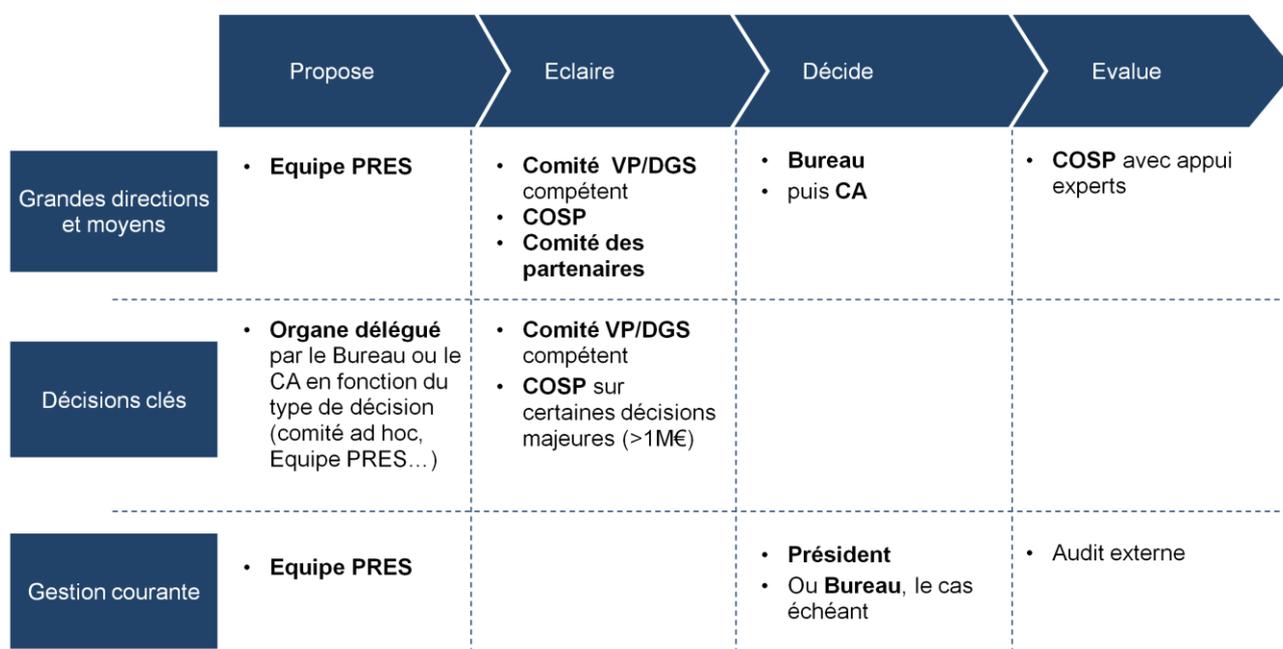


- Les organes de **décision** (le Conseil d'administration et le bureau exécutif) ont les moyens de conduire l'action stratégique du PRES :
 - le Conseil d'administration, réuni chaque trimestre, a donné une ample délégation de gestion au bureau et à son président dans la conduite des actions communes ; il a pu ainsi largement consacrer ses travaux jusqu'à présent à la définition des orientations stratégiques du PRES et à une fonction de surveillance légitime (par l'attention portée aux premiers exercices budgétaires par exemple) ;
 - le bureau exécutif est le cœur de la gouvernance du PRES : il réunit toutes les semaines les présidents ou directeurs des établissements (lesquels ne peuvent être représentés) avec le Président du PRES ; il bénéficie d'une assiduité remarquable ; force d'entraînement et vigile de l'évolution de la marche du PRES, il s'agit d'un aiguillon permanent pour l'équipe exécutive.
- Trois types d'organes formulent des **propositions** et des **avis** sur les politiques et les décisions majeures du PRES :
 - l'un est statutaire : le **Conseil d'orientation scientifique et pédagogique** (COSP) a un rôle primordial de conseil sur les orientations et d'évaluation des projets, demain des réalisations. Il comporte des scientifiques, enseignants et chercheurs, extérieurs aux établissements membres, et réputés au meilleur niveau international (deux prix Nobel, deux médailles d'or du CNRS, deux professeurs au Collège de France). Le COSP a évalué tous les projets présentés dans le cadre des *Investissements d'avenir*. Lors de son renouvellement, la proportion de 50% de membres internationaux sera atteinte ;

- le **Comité des partenaires** est composé de personnalités qualifiées du monde économique et de la sphère publique. Il émet des avis sur les projets du PRES ayant un fort lien avec les collectivités publiques et les acteurs économiques et émet des recommandations ;
- les **Comités de vice-présidents** (CEVU, CS, CA) et le **cercle des Directeurs généraux de services ou Secrétaires généraux** animent les réseaux inter-établissements, assurent la fonction managériale à l'échelle du collectif et organisent la circulation de l'information entre le PRES et les établissements ; les **nombreux cercles métiers** développent en outre un fonctionnement en réseau permettant l'échange de pratiques et l'émergence d'initiatives communes ;
- Un organe **exécutif** central qui s'appuie sur des structures projet :
 - **l'équipe du PRES** : force de proposition et de pilotage de la mise en œuvre des projets, animée par le Président de l'EPCS Sorbonne Paris Cité qui est une personnalité extérieure aux établissements fondateurs ;
 - des **instances de pilotage ad hoc** qui assurent l'instruction de projets spécifiques sur délégation du Bureau : il en va ainsi de projets particuliers (fusion des facultés d'odontologie, création du CFDIP, mise en place d'une plateforme de numérisation...) mais aussi des actions structurantes en matière de mutualisation des fonctions de support ou de soutien.

Le diagramme ci-dessous présente la répartition des rôles de ces instances en fonction de la nature des décisions à prendre :

- définition des politiques du PRES (objectifs, projets, processus de décision, moyens, principales étapes) ;
- décisions clés intervenant dans le cadre de ces politiques (par exemple, attribution de dotations à des projets particuliers, pilotage des Laboratoires d'excellence, etc.) ;
- gestion courante.



4.2.2 DES INSTANCES RENFORCEES POUR PILOTER L'INITIATIVE D'EXCELLENCE

Le **bureau**, qui rassemble chaque semaine les présidents-directeurs des établissements, sous l'égide du président de Sorbonne Paris Cité et en présence des directeurs délégués et du président du COSP, est un atout essentiel pour un pilotage actif de l'Idex.

Considérant le fait que la densité des liens avec le CNRS, l'Inserm et l'INED ne s'est pas encore traduite par leur participation au Conseil d'administration de Sorbonne Paris Cité, il est prévu, dans le cadre du dialogue stratégique et financier de l'initiative d'excellence d'ouvrir les instances du PRES à des représentants de ces organismes. Ceux-ci pourront ainsi travailler aux côtés des vice-présidents compétents sur les opérations de structuration de la recherche et participer, sur ces sujets, aux délibérations concernant la stratégie scientifique et les ressources humaines.

Le **COSP** pilotera les appels à projets scientifiques ou pédagogiques internes. Il sera assisté par les deux comités compétents pour la recherche et la formation, qui pourront siéger en formation restreinte (les vice-présidents) ou élargie (en présence des directeurs d'instituts ou de centres de recherche et des directeurs de plateforme).

L'équipe réunie autour du président du PRES s'est consolidée au fil des mois. Organisée en administration de mission, elle s'est donné les moyens, à côté de ses autres missions, d'animer le dispositif *Investissements d'avenir* auprès des responsables dans les établissements et des porteurs de projets. Elle est aujourd'hui pleinement opérationnelle pour faire face aux exigences de l'initiative d'excellence à travers un management opérationnel organisé par grands domaines fonctionnels.

Le directeur de cabinet assure la bonne administration de Sorbonne Paris Cité, conduit les initiatives de mutualisation des fonctions support et planifie les programmes immobiliers du PRES. Le directeur du développement coordonne les actions scientifiques, pédagogiques, internationales ou relatives à la vie étudiante et à la valorisation. Ensemble, et sous l'autorité du président, ils animent une équipe comptant à ce jour une douzaine de collaborateurs.

4.3. UNE CAPACITE DE PILOTAGE A LA MESURE DES AMBITIONS DE L'INITIATIVE D'EXCELLENCE

4.3.1 UN PILOTAGE RESPONSABILISANT DES DISPOSITIFS ET PROJETS

Les procédures mises en place par les établissements dans le cadre du passage aux responsabilités et compétences élargies seront la norme de fonctionnement de l'initiative d'excellence, en particulier en ce qui concerne les laboratoires d'excellence. Il s'agit de favoriser l'épanouissement de la recherche en allégeant les tâches administratives, dans le respect de quelques principes:

- la responsabilisation des directeurs d'unité de recherche et le développement de liens de confiance avec leurs tutelles à travers des mécanismes de délégation de signature et de déconcentration de procédures d'achats ;
- l'exploitation systématique des marges de manœuvre offertes par la réglementation et la technologie ;
- l'harmonisation d'un maximum de pratiques et de contraintes réglementaires entre établissements publics à caractère scientifiques et technique (EPST) et universités.

Les outils suivants seront ainsi mis en place pour la gestion de l'initiative d'excellence :

- **l'unité budgétaire « recherche »** : il s'agit d'optimiser et de simplifier la gestion financière dans un contexte de comptabilité analytique ; sa création s'accompagne de la mise en œuvre de toute une série de dispositifs de simplification des opérations de gestion ;
- **la délégation globale de gestion** (DGG) consiste à confier à un gestionnaire unique, l'hébergeur, les crédits de l'unité de recherche, quelle que soit l'origine des financements ;
- **les contrats d'objectifs et de moyens** (COM) avec les composantes de l'initiative d'excellence (laboratoires d'excellence, IHU...).

4.3.2 LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION ET D'AUDIT

Le pilotage de l'initiative d'excellence s'appuiera sur les résultats de l'évaluation.

Evaluation par le COSP

Cette évaluation par le COSP visera à :

- organiser une évaluation transdisciplinaire des composantes de l'initiative d'excellence y compris les projets soutenus via les fonds d'urgence et de développement ;
- examiner les propositions de création de maquette de masters ou d'écoles doctorales Sorbonne Paris Cité et en rendre compte ;
- évaluer les axes de travail et de diffusion de l'Institut Sorbonne Paris Cité

Evaluation par les étudiants

Comme cela se fait déjà dans plusieurs établissements, tous les cours seront évalués par les étudiants. En accord avec les normes européennes, les questionnaires d'évaluation des enseignements seront basés sur des critères pédagogiques et d'interaction avec les étudiants.

Evaluation de l'insertion professionnelle

Les enquêtes d'insertion professionnelle seront systématisées. Il s'agira de disposer d'un certain nombre d'indicateurs (durée de recherche d'emploi, type de contrat de travail, rémunération), mais également de mieux appréhender certains éléments qualitatifs concernant l'adaptation à l'emploi et l'adéquation de la formation aux objectifs professionnels.

4.4. LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES DE L'INITIATIVE D'EXCELLENCE

En cohérence avec la stratégie de l'initiative d'excellence, Sorbonne Paris Cité a pour ambition **d'attirer les meilleurs enseignants chercheurs français et internationaux** et d'en développer au mieux le potentiel. Il s'agit notamment d'orienter certains jeunes docteurs de talent vers les carrières académiques, en leur proposant un environnement favorisant leur épanouissement. Viser à accroître encore la proportion déjà importante de **recrutements étrangers**, afin d'accélérer l'internationalisation des équipes de recherche, mobilise les mêmes ressources.

Le contexte réglementaire accorde désormais aux universités et établissements des responsabilités et moyens nouveaux pour gérer leurs ressources humaines avec plus de flexibilité, en gérant directement leurs recrutements, en participant au processus de promotion, en définissant plus librement le régime des primes d'excellence, en assouplissant un peu les conditions de modulation de la charge d'enseignement.

En cohérence avec ses établissements membres qui recrutent et emploient les enseignants chercheurs et les personnels administratifs, Sorbonne Paris Cité vise, dans le respect d'une logique de subsidiarité, à mettre en place une véritable **gestion des ressources humaines** afin :

- **d'apporter à l'initiative d'excellence les moyens de son attractivité**, grâce à un cadre administratif, financier et technique efficace et réactif ;
- **d'harmoniser** progressivement les **pratiques** des établissements en matière de gestion des talents sur le périmètre d'excellence, en prenant en compte les **standards internationaux** ;
- d'assurer la **continuité** et la **cohérence** de la **gestion des talents** pour favoriser des carrières réussies en phase avec les objectifs stratégiques de Sorbonne Paris Cité.

4.4.1 ATTIRER ET DEVELOPPER LES ENSEIGNANTS CHERCHEURS A FORT POTENTIEL

La politique de recrutement de Sorbonne Paris Cité dans le cadre du périmètre d'excellence s'appuiera sur les **leviers** suivants :

Favoriser les recrutements internationaux

Afin d'identifier les bonnes pratiques en matière de recrutement, un groupe de travail assurera une **veille des pratiques de recrutement** suivies par les grandes universités nationales ou internationales, permettant à Sorbonne Paris Cité d'assurer sa compétitivité (analyse des besoins, identification des talents, procédure de recrutement, coûts de recrutement, source de financement, accompagnement, intégration et accueil).

En outre, les postes disponibles d'enseignants-chercheurs, chercheurs, maîtres de conférences, seront **publiés à l'international** (grandes revues et sites internet scientifiques).

Une politique dynamique pour l'attractivité des formations doctorales

Cette politique s'appuiera sur trois piliers :

des écoles doctorales à forte visibilité : les fonds d'émergence et de développement favoriseront les recompositions de certains programmes d'études doctorales, déjà engagées concernant les sciences de la vie, en mettant l'accent sur la qualité d'encadrement, le financement approprié des doctorats, l'accompagnement vers l'emploi scientifique ou non scientifique et viseront à mettre en place des modes de formation innovants.

une formation et un encadrement resserrés : le Centre de formation des doctorants à l'insertion professionnelle (CFDIP) agira dans le sens d'une mutualisation accrue en confortant le catalogue des formations proposées par chaque établissement ou école doctorale et ouvert à tout le PRES ; il visera aussi l'élargissement au-delà de la population des titulaires d'un contrat doctoral, et le déploiement de plus de propositions pour l'insertion professionnelle, au-delà de la préparation des jeunes enseignants. Le *e-learning* participera également à repenser la pédagogie et l'appui à la recherche ;

un programme doctoral destiné aux très hauts potentiels : le programme doctoral de la Sorbonne Paris Cité School of Science tendra à réconcilier formations scientifiques et professionnalisantes de haut niveau, dans une logique interdisciplinaire. L'objectif est de constituer des promotions d'une centaine de doctorants avec un taux d'étrangers prévu de 50%. Les offres de contrats doctoraux et post doctoraux seront publiées au niveau international.

Une gestion des ressources humaines plus flexible

La politique indemnitaire a vocation parfois à compléter la rémunération principale, mais aussi à soutenir une gestion des ressources humaines plus individualisée, qui reconnaisse l'investissement personnel et collectif remarquable. Cette dimension prend d'autant plus d'importance dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans lesquels les notions d'excellence et de compétition internationale sont particulièrement présentes. Progressivement, les établissements acquièrent la possibilité de mettre en place une gestion différenciée de certains éléments accessoires de carrières, tout en mettant en avant le résultat collectif, notamment au niveau des unités de recherche que sont les laboratoires.

Cette souplesse sera renforcée par une prise en compte différenciée de la charge d'enseignement en fonction des aspirations et moments de carrière des enseignants-chercheurs et chercheurs.

Favoriser la transmission des savoir faire

Afin de favoriser la transmission des savoir-faire, des master-classes seront organisées. Elles seront organisées autour de grands scientifiques qui évoqueront devant de plus jeunes leur expérience à des moments clés de leur carrière : comment leur intuition scientifique leur est-elle venue ? Comment ont-ils tissé leur réseau international ? Comment ont-ils réussi à constituer une équipe et à la faire reconnaître ? Comment ont-ils su gérer des jeunes scientifiques à fort potentiel ?

Selon la même logique, le parrainage par un scientifique confirmé d'un jeune chercheur sera encouragé : définir ses priorités, asseoir sa réputation, monter un projet, etc.

En complément, Sorbonne Paris Cité s'attachera à fournir aux scientifiques intéressés les outils et les formations nécessaires afin d'acquérir de nouvelles compétences en matière d'ingénierie et de gestion de projets, de levée de fonds, d'ingénierie pédagogique, d'exploitation des technologies de l'information et de la communication, de développement d'activités expertes.

Les ressources de management de l'Initiative d'excellence

La mobilisation des équipes dans les projets de l'Initiative d'excellence sera favorisée par la mise en œuvre d'une politique souple de décharges d'enseignement.

En outre, un effort tout particulier de formation pour les responsables de projets et les responsables de composante sera réalisé. La mobilité interne sera encouragée pour optimiser la circulation des compétences entre les établissements.

Concernant l'administration et les fonctions support, l'accent sera mis sur l'acquisition de compétences en matière de technologie de l'information et de la communication.

5. LES MOYENS

5.1. LA STRATEGIE FINANCIERE

5.1.1 INVESTIR SANS DELAIS

Sorbonne Paris Cité souhaite mettre en place une stratégie d'investissement qui vise à accélérer sa transformation et son développement (cf. partie 3.1.2). Cette stratégie consiste à focaliser les ressources sur le périmètre d'excellence, tout en soutenant les actions d'interface et d'entraînement pour l'ensemble du PRES.

Les hypothèses sont fondées sur une dotation de 1 200 M€. Avant de compenser dans un second temps et partiellement, l'érosion liée à l'inflation, Sorbonne Paris Cité investira l'intégralité de ses produits financiers (41 M€) sur les projets *d'investissements d'avenir* durant les 5 premières années. Il s'agit en effet de réaliser sans délais un effort conséquent pour figurer plus avantageusement dans la compétition internationale. C'est là tout le sens du grand emprunt, à charge pour les établissements et singulièrement pour Sorbonne Paris Cité de développer les ressources propres sur la durée.

Les hypothèses du montage financier décrit ci-après sont donc les suivantes :

Dotations demandées	1 200	M€
Taux d'intérêt	3,40%	
Revenu financier annuel moyen	41	M€
Taux d'utilisation des produits financiers	100%	

5.1.2 MAXIMISER L'EFFET DE LEVIER INTERNE ET EXTERNE

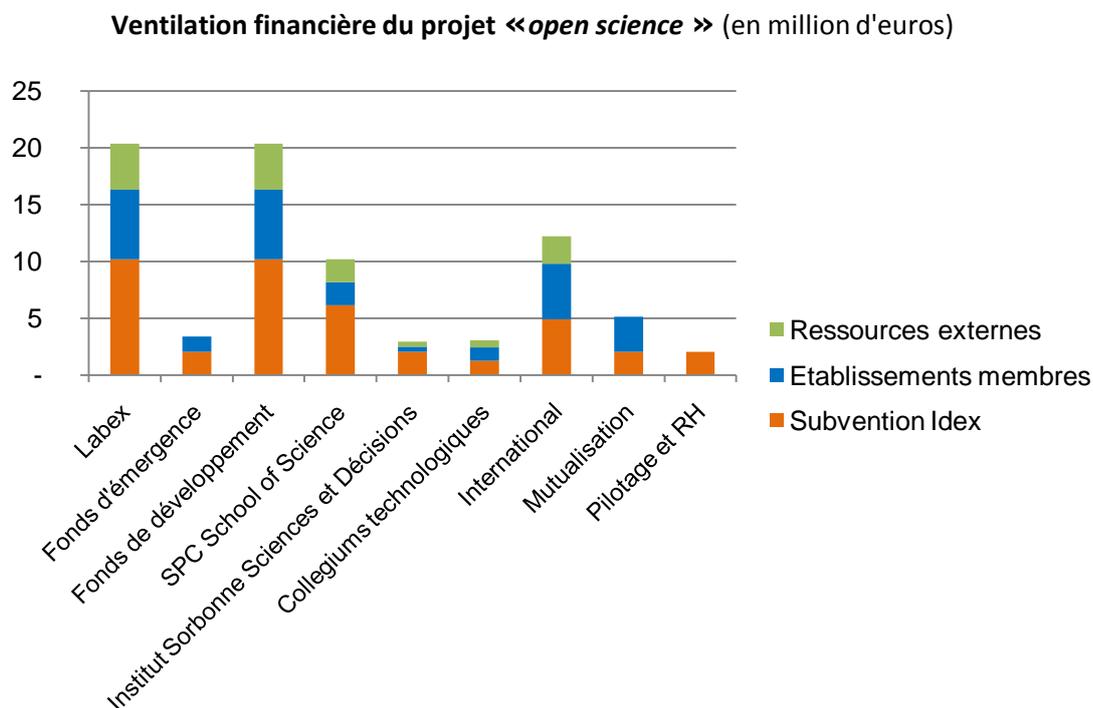
Sorbonne Paris Cité vise à stimuler l'effet de levier interne et externe. Cette stratégie lui donne les moyens de démultiplier sa capacité d'investissement, de s'assurer de la pertinence des choix (en partageant les risques) et de poursuivre le renforcement des opportunités communes aux établissements.

Cet effet de levier se décompose en :

- un effet de levier interne : le développement autour du périmètre d'excellence sera financé conjointement par les établissements membres et les ressources des *Investissements d'avenir*;
- un effet de levier externe : les établissements disposent d'une forte expérience en matière de recherche de ressources externes au bénéfice de projets, en particulier l'université Paris Descartes dans le domaine des sciences de la vie et Sciences Po, pour le développement de la recherche mais aussi l'égalité des chances. D'autres établissements s'engagent actuellement dans des démarches similaires. Sorbonne Paris Cité sera particulièrement attentif à l'atteinte des objectifs déterminés en termes de levée de fonds.

L'hypothèse est de mobiliser par ces deux effets de levier des sommes équivalentes aux intérêts attendus grâce à la dotation afin d'amener le total des ressources financières annuelles disponibles autour de 80 M€.

Il est proposé de répartir ces fonds selon les montants suivants :



Un effort particulier d'investissement sera réalisé en faveur :

- des laboratoires d'excellence, véritables moteurs de l'initiative d'excellence ;
- du fonds de développement destiné à élargir progressivement le cœur d'excellence par des programmes ambitieux mais aussi structurants ;
- de l'accueil et de la projection internationale, levier de développement et de reconnaissance ;
- de la Sorbonne Paris Cité School of Science, vitrine de l'excellence de l'enseignement proposé et pari stratégique d'avenir.

5.1.3 FOCALISER UNE PART IMPORTANTE DES NOS RESSOURCES VERS LE PERIMETRE D'EXCELLENCE

La concentration de moyens est un facteur clé fondamental de l'attractivité et de l'impact scientifiques.

Pour autant, en dehors des projets d'*investissements d'avenir* spécifiques (Labex, Equipex, IHU, etc.), aucun dispositif ne sera exclusivement réservé au périmètre d'excellence afin d'éviter une ségrégation qui serait dommageable à la dynamique d'entraînement et de développement de l'excellence.

Nom de l'action	Part destinée au périmètre d'excellence
Autres IA	100%
Labex	100%
Fonds d'émergence	60%
Fonds de développement	80%
Sorbonne Paris Cité School of Science	80%
Institut Sorbonne Science et Décisions	80%
International	80%
Mutualisation	80%
Pilotage et RH	80%

Au total, le périmètre d'excellence concentrera un peu plus de 80% du budget de l'initiative d'excellence.

5.2. DEVELOPPER LES RESSOURCES

5.2.1 METTRE EN PLACE UNE APPROCHE RIGOUREUSE DES DEPENSES POUR DEVELOPPER LES MARGES DE MANŒUVRE

La mutualisation des fonctions support pertinentes ou de la gestion de certaines plates-formes scientifiques permettra de dégager des marges opérationnelles, qui viendront abonder les différents projets et dispositifs mis en place dans le cadre de l'initiative d'excellence.

Quelques exemples :

- les recrutements d'enseignants chercheurs à fort potentiel permettront de rendre les équipes plus compétitives dans le cadre des grands appels à projets internationaux. Ces forces vives contribueront à accroître le potentiel à valoriser par la SATT.
- la mise en place d'une cellule d'ingénierie de projets scientifiques mutualisée permettra de gagner en compétence et en efficacité, pour aider davantage de chercheurs dans leurs projets et augmenter les ressources propres ;
- les activités nouvelles en matière d'expertise et de formation continue de haut niveau ont vocation à générer des ressources ;
- l'examen systématique des segments d'achat au sein des établissements du PRES permettra de cibler les domaines d'action prioritaires pour une politique d'achat plus performante, qu'il s'agisse de fournitures, d'équipements ou de prestations de services ;

- la conduite en commun d'opérations relatives aux infrastructures numériques et aux applicatifs de gestion déployés au sein des établissements et de leurs composantes permettra d'économiser des coûts de développement importants et d'agir en commun face aux opérateurs.

Les moyens ainsi dégagés pourront être consacrés à l'exercice des activités au cœur des missions du PRES et de ses établissements.

5.2.2 À TERME, REINVESTIR UNE PART SIGNIFICATIVE DES RESSOURCES

Après une première phase d'investissements accélérés, l'objectif est d'améliorer l'allocation des ressources internes et de développer les ressources propres de façon à poursuivre le développement de l'initiative d'excellence sans éroder la dotation transférée.

Un surplus de 10 M€ de ressources propres et de 5 M€ de capacité interne à financer les programmes de l'initiative d'excellence permettra de **compenser un taux d'inflation annuel de 1,3%**, à peine inférieur à celui constaté ces cinq dernières années.

Cette inflexion vise à consolider le développement de Sorbonne Paris Cité mais aussi à affirmer des arguments de bonne gestion à même de convaincre de nouveaux partenaires de contribuer au financement de cette démarche d'excellence.

Dans le cas très envisageable où, d'une part, les ressources propres croîtraient à un rythme supérieur à ces prévisions prudentes et où, d'autre part, les établissements se trouveraient globalement sous tension, les **membres de Sorbonne Paris Cité s'engagent à respecter strictement les taux de cofinancement des projets d'Initiative d'excellence.**

Monsieur Jean-François GIRARD
Président du PRES Sorbonne Paris Cité
17 rue de la Sorbonne
75005 PARIS

Paris, le 5 janvier 2011



Cher collègue,

Nous avons pris connaissance avec beaucoup d'intérêt de votre projet d'initiative d'excellence (IDEX) dans le cadre de l'appel à projets des investissements d'avenir. Nous sommes impressionnés par l'ensemble du travail de réflexion, de mise en cohérence des forces en présence, ainsi que par la qualité de la prospective qui ressort de votre dossier.

Votre projet correspond à notre vision de la structuration territoriale de la recherche publique de notre pays. Nous souhaitons nous aussi l'émergence dans des délais rapprochés et raisonnables *d'universités de recherche* dont notre pays a besoin.

C'est pourquoi, le CNRS a décidé de vous apporter son soutien et sera heureux de participer à la structure de pilotage scientifique de votre initiative d'excellence. Nous vous souhaitons bonne chance dans vos projets.

Je vous prie de croire, cher Collègue en l'expression de mes sentiments très cordiaux.

Alain FUCHS



Paris, le 7 janvier 2011

N° 2011.012/200

La directrice

Monsieur Jean-François Girard
Directeur du PRES – Sorbonne Paris Cité
190, avenue de France
75013 PARIS

Monsieur le Président,

Je vous confirme bien volontiers mon accord pour que l'INED figure dans le texte de votre projet d'initiative d'excellence, dans les mêmes termes que les autres EPST : CNRS et INSERM.

Faisant le vœu que ce projet soit couronné de succès, et dans la perspective d'une collaboration renforcée, je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'expression de ma sincère considération."

Chantal CASES



**Institut national
de la santé et de la recherche médicale**

Le Président-directeur général

101, rue de Tolbiac
75654 Paris Cedex 13
Tél. +33 (0)1 44 23 60 64
Fax : +33 (0)1 44 23 60 65
E-mail : janine.gaudinot-gomez@inserm.fr

Monsieur Jean-François Girard
Président
PRES Sorbonne Paris Cité
190, avenue de France
75013 Paris

Dossier suivi par :

Mme Elli Chatzopoulou
Responsable
Pôle Partenariats et Politique de site
Département des Partenariats
et des Relations extérieures
Tél. +33 (0)1 44 23 63 24
Fax : +33 (0)1 44 23 60 15
E-mail : elli.chatzopoulou@inserm.fr

N^o réf. EC/im 2011-16

Paris, le 5 janvier 2011

Objet : Appel à projets « Initiatives d'Excellence » des Investissements d'Avenir

Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance avec beaucoup d'intérêt de la candidature que vous allez soumettre dans le cadre de l'appel à projets « Initiatives d'Excellence » des Investissements d'Avenir, pour laquelle vous avez sollicité l'Inserm. Conscient de l'effort important de structuration de la recherche que vous avez impulsé, je tiens à vous féliciter de la qualité du travail effectué.

Les forces du PRES Sorbonne Paris Cité sont considérables dans les sciences de la vie et de la santé et l'Inserm y est, comme vous le soulignez, particulièrement présent. L'Inserm a par conséquent vocation à y être pleinement associé à votre projet, particulièrement bien construit, et vous apporte tout son soutien.

A ce titre, l'Inserm est prêt à participer en tant que membre du PRES Sorbonne Paris Cité, avec la volonté, en réponse à votre proposition, de faire partie du bureau, instance de gouvernance resserrée de l'Initiative d'Excellence.

Votre projet s'inscrit pleinement dans le cadre du partenariat renforcé entre les universités et les organismes de recherche, qui permettra aux laboratoires les plus performants de répondre aux nouveaux enjeux des sciences de la vie et de la santé, de renforcer des approches pluridisciplinaires, d'interagir plus fortement avec la formation des étudiants et de s'inscrire ainsi avec les meilleures chances de succès dans la compétition internationale. Je vous renouvelle le total soutien de l'Inserm et notre volonté de relever avec vous ce défi majeur pour l'enseignement supérieur et la recherche.

Vous souhaitant bonne chance dans vos projets, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations cordiales.

Pr. André Syrota
Président-directeur général

Copie : M. Jeanjean, délégué régional de l'Inserm