



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'ESPACE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Rapport d'évaluation

Évaluation qualitative
de « l'effet transformant »,
pour six établissements
français, d'être membres
d'une Alliance d'Universités
Européennes.

Rapport remis à l'attention du
Directeur général de la DGESIP

RAPPORT D'ÉVALUATION

Évaluation qualitative
de « l'effet transformant »,
pour six établissements français,
d'être membres d'une Alliance
d'Universités Européennes.

Rapport remis à l'attention
du Directeur général de la DGESIP

Table des matières

Executive summary	8
Présentation générale	10
Contexte historique de l'émergence des Universités européennes	14
La longue marche des Universités européennes	15
Le concept d'Université	15
L'idée d'une « Europe des universités » versus l'idée « d'une université européenne »	16
Le processus de Bologne	16
La grande course des Universités européennes	17
La stratégie de Lisbonne.	17
Les AUE : une innovation organisationnelle pour une troisième révolution en cours ?	18
Les transformations observées dans les établissements membres d'une « université européenne »	20
Cadre méthodologique de l'évaluation qualitative	21
L'analyse de contribution	21
Les phases d'opérationnalisation de l'analyse de contribution	22
Phase 1 : Enrôler les établissements participants	22
Phase 2 : présentation de l'exercice d'évaluation qualitative en comité élargi	23
Phase 3 : Mettre en œuvre l'analyse de contribution	24
Méta-analyse des transformations observées du fait d'être membre d'une AUE	27
L'AUE un vecteur de transformation institutionnelle	27
Effet de l'AUE sur la direction des établissements : les différents modèles d'organisation	29
Effet de l'AUE sur l'organisation des services/direction métiers	31
Un nouveau profil : l'ingénieur projet européen	32
En résumé	34
L'AUE un vecteur de transformations pédagogiques	34
En résumé	36
L'AUE un vecteur de transformation en recherche	36
En résumé	37

L'AUE un vecteur de transformation du sentiment d'appartenance à l'Europe	37
En résumé	39
Principaux freins et obstacles à être membre d'une AUE obérant sur le devenir des AUE	39
En résumé	40
Conclusion générale et perspectives	41
Bilans réalisés par les six établissements français membres d'une AUE	43
Bilans synthétiques des six établissements français membres d'une AUE	44
Bilan synthétique de CIVICA	44
Bilan synthétique d'ECIU	46
Bilan synthétique d'EU-CONEXUS	49
Bilan synthétique de FORTHEM	54
Bilan synthétique de 4EU+	56
Bilans détaillés des six établissements français membres d'une AUE	58
Bilan détaillé de CHARM-EU	58
Bilan détaillé de CIVICA	64
Bilan détaillé EU-CONEXUS	79
Bilan détaillé FORTHEM	107
Bilan détaillé de 4EU+	122
IV Bilans complémentaires d'autres acteurs, membres d'AUE	143
Bilan proposé pour ENGAGE	143
Bilan proposé pour YUFE	145
Bilan proposé pour SEA-EU	147
Bilan proposé pour UNITA	149
Bilan proposé pour UNITA : Focus recherche	152
Bilan proposé pour UNIVERSEH	156
Bilan proposé pour EC2U	158
Présentation détaillée d'ENLIGHT « Open Space »	160
Bilan proposé par le réseau des VP RI-Europe concernant la place de la recherche dans les AUE	161
Bilan proposé pour INVEST	163
Bilan proposé par Quentin Leroi, ECIU, Groupe INSA, pour les étudiants	165
Présentation de FOREU4ALL	173

Annexes	175
Annexe 1 : Synthèse du rapport d'information du Sénat, Sénateurs Le Gleut et Daniel (2024)	177
Annexe 2 : Synthèse des retours à l'enquête Futur de l'EUI pour l'élaboration de la position française, DAEI	181
Annexe 3 : Synthèse du rapport de la résolution du Parlement européen suite au rapport de la députée Laurence Farreng : Une nouvelle vision pour les Alliances « universités européennes », 11 septembre 2025	186
Annexe 4 : Magna Charta Universitatum 2020	188
Annexe 5 : Extrait traduit de l'article de de Sousa (2012) : Deux visions, un choix : entre dystopie et espoir	190
Références bibliographiques	195

EN SEULEMENT 5 ANS, LES ALLIANCES D'UNIVERSITÉS EUROPÉENNES REPRÉSENTENT :

- ▶ une fierté française
- ▶ un nouveau gouvernement d'université
- ▶ un catalyseur de changement organisationnel et culturel
- ▶ un guichet unique pour répondre à des questions posées par les territoires, les régions européennes, les ministères, les entreprises
- ▶ une ouverture à de nouvelles compétences grâce à la mobilité des personnels académiques, administratifs et des étudiants
- ▶ une innovation RH et l'émergence de nouveaux acteurs
- ▶ une revitalisation du processus de Bologne
- ▶ une expérimentation pour un renouveau pédagogique
- ▶ une structuration pour une nouvelle dynamique en recherche et en innovation
- ▶ un sentiment d'appartenance à l'Europe pour faire vivre la démocratie
- ▶ des défis: complexités réglementaires, financements à long terme y compris pour les RH, pérennisation

Executive summary

En 2017, sous l'impulsion du président Emmanuel Macron, l'Initiative d'universités européennes (EUI) a été lancée.

Bien que l'objectif initial d'ici 2024 était la création d'une vingtaine d'Alliances d'universités européennes (AUE), les résultats ont dépassé les attentes, avec la création de 65 AUE et 8 *Seals of Excellence*¹. Ce succès est qualifié d'« inédit » et représente l'émergence d'un nouveau modèle stratégique de coopération transnationale à long terme dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Les AUE sont vues comme un accélérateur de transformation des établissements, voire une « révolution en cours ».

Ce rapport répond à une commande politique de la DGESIP qui était d'évaluer qualitativement l'« effet transformant » de l'Initiative d'Universités européennes (EUI) sur les établissements français engagés dans la création d'une Alliance d'Universités Européennes (AUE). Six établissements français de la première vague ont été ciblés : l'Université de Montpellier pour CHARM-EU, Sciences Po pour CIVICA, le Groupe INSA pour ECIU, l'Université La Rochelle pour EU-CONEXUS, l'Université de Bourgogne-Europe pour FORTHEM et Sorbonne Université pour 4EU+.

La méthode mobilisée pour cette évaluation qualitative d'un programme public est l'analyse de contribution. Il s'agit d'une approche fondée sur la théorie par la preuve qui vise à réduire l'incertitude quant à l'imputabilité des changements observés sous l'effet d'un programme, soit l'EUI. Dans ce cadre, les bilans produits par chaque établissement fournissent les preuves d'un effet transformateur profond et multidimensionnel.

L'effet transformateur des AUE découle d'un **apprentissage en double-boucle** et de l'émergence de **communautés de pratiques** qui ont remis en question les structures, les représentations et les comportements traditionnels au sein des établissements.

1 - Un catalyseur de changement organisationnel et culturel

- **Capacité stratégique** : Les AUE sont un levier de cohésion, impulsant une dynamique interne et externe, et définissant une nouvelle capacité stratégique pour les établissements.
- **Transversalité** : Les AUE rompent avec l'organisation traditionnelle en silos des services/directions métiers (Relations Internationales, Scolarité, RH, Bibliothèques, etc.), favorisant une **collaboration accrue et inédite**. Le travail en mode projet est devenu naturel.
- **Nouveaux profils** : L'EUI a fait émerger le profil crucial de « **chef de projet/ingénieur projet européen** ». Ce rôle de « traducteur » (au sens de Callon, 1986) est essentiel pour relier les multi-acteurs et garantir la mise en œuvre opérationnelle des actions, bien que ce statut soit souvent précaire.
- **Leadership** : L'implication forte et au plus haut niveau des présidents/directeurs témoigne de l'importance stratégique de l'AUE.

¹ Projets d'universités européennes n'ayant pu recevoir de financement Erasmus +, en raison de contraintes budgétaires.

2 - Un laboratoire d'expérimentation

- ▶ Les nouvelles formations ne sont pas un « Erasmus Mundus amélioré » mais une expérience collective et co-construite.
- ▶ Les AUE sont un moyen efficace de mettre en place les modèles de formation du futur, se concentrant sur : **l'interdisciplinarité, la flexibilité des programmes** (micro-crédits, catalogues de cours en ligne), le renforcement des liens entre formation, recherche et monde socio-économique (Challenged-Based Learning), et **l'hybridation pédagogique** (BIP, COIL).
- ▶ Les AUE agissent comme des incubateurs pour proposer rapidement des formations pertinentes face aux enjeux urgents et internationaux.

3 - Un outil de structuration et de dynamisation pour la recherche

- ▶ Bien que la recherche soit moins financée que la formation par l'EUI (Erasmus+), l'AUE est un outil stratégique pour structurer et internationaliser la recherche.
- ▶ L'AUE permet l'intégration de collaborations existantes, des stratégies de réponse coordonnées aux appels à projets (Horizon, MSCA) et **la mutualisation des infrastructures de recherche, permettant une accélération et une amplification des réponses aux appels à projet européens.**
- ▶ Pour les doctorants et post-doctorants, l'AUE facilite les co-tutelles de thèse et offre une ouverture simplifiée à l'échelon européen.

4 - Un effet inattendu : le développement d'un fort sentiment d'appartenance à l'Europe

- ▶ Au-delà des aspects académiques et organisationnels, l'AUE a engendré **un développement d'un sentiment d'appartenance à l'Europe sans précédent.**
- ▶ Les participants estiment incarner la devise « Unis dans la diversité » et éprouver concrètement la force d'« agir en européens convaincus ».

Les AUE ne sont pas seulement euro centrées : elles génèrent de nouvelles coopérations avec des pays hors du continent : Mexique, Chili, Vietnam, pays d'Afrique subsaharienne, positionnant l'Europe, et non plus les établissements individuellement, comme un horizon désirable.

Freins et Obstacles à la pérennisation

Malgré l'enthousiasme et un fort engagement, les AUE sont « au milieu du gué » et se heurtent à des défis majeurs :

- ▶ **Complexité réglementaire** : Cela concerne la reconnaissance des diplômes, les mécanismes d'accréditation, l'harmonisation des réglementations inter États membres, la synchronisation des calendriers universitaires nationaux. L'absence d'un cadre légal d'existence, du fait d'une logique de projet, nuit au développement à long terme des AUE.
- ▶ **Financement et pérennisation** : Le financement par appels à projets (Erasmus+, Horizon) est estimé insuffisant, car ne tenant pas compte de la recherche et insuffisamment coordonné entre DGEAC et DGRTD. L'incertitude quant à la poursuite du soutien français, l'enveloppe France 2030 est consommée, et des financements de la Commission européenne (bridge funding entre 2026 et 2028), menace la durabilité des actions.
- ▶ **Ressources Humaines** : La charge de travail est très lourde et encore mal reconnue, tant pour les personnels académiques qu'administratifs. Le départ des profils hautement qualifiés (chef de projet/ ingénieurs de projet européen), dû à la précarité et au manque de perspectives de carrière, représente un risque critique pour la poursuite des activités.

Les six établissements ont apporté la preuve que l'AUE est un puissant levier de transformation et un outil incomparable pour la compétitivité européenne de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le contexte actuel de mondialisation.

Cependant, leur pleine réalisation dépend désormais en premier lieu de **décisions politiques** visant à pérenniser leur existence, ainsi que de leur articulation avec les universités hors AUE et les dispositifs de financements Erasmus, Horizon Europe, fonds de compétitivité...

Présentation générale

L'idée d'une « Europe des universités » ou d'« universités européennes », est en soi aussi ancienne, voire constitutive du projet politique européen et apparaît dès 1948 (Catala, 2009 ; Ravinet, 2009 ; Gunn et al., 2013 ; Smit, 2021 ; Gänzle et al., 2025). Pour autant, il aura fallu attendre 2017 via l'impulsion du président Emmanuel Macron pour que soit mise en œuvre l'Initiative d'universités européennes (EUI), par délégation des États membres auprès de la Commission européenne, dont découlent les Alliances d'universités européennes (AUE)². Alors que le résultat attendu de cette Initiative, à titre expérimental, était la création d'une vingtaine d'AUE à horizon 2024, le résultat a dépassé les espérances avec la création de 65 AUE ainsi que de 8 Seals of Excellence³, d'où parfois le nombre avancé de 74 AUE.

Si un seul qualificatif se devait de résumer les premiers résultats des AUE, ce serait de fait, celui d'« inédit ». Le succès inédit d'une expérimentation européenne, qui a dépassé les attentes initiales en triplant le nombre d'AUE effectives. L'étendue inédite des transformations institutionnelles, à l'origine de la commande de ce bilan qualitatif, est pointée dans différents rapports : « l'émergence de champions européens » ; « les alliances comme accélérateurs de transformation des établissements : » (Comby, 2022), « un effet transformateur très positif pour les établissements concernés » voire une « révolution en cours » (Rapport d'information du Sénat, Daniel et Le Gleut, 2024 ; Frame et al., 2025), « l'émergence d'un nouveau modèle stratégique de coopération transnationale européenne à long terme dans l'enseignement

supérieur » (rapport PPMI pour la Commission européenne, Grumbinaïté et al., 2025)...

Phénomènes d'innovation, les AUE elles-mêmes sont devenues un objet de recherche (entre autres Charret et al., 2022 ; Gunn, 2024 ; Frame et al., 2025 ; Hartzell et al., 2025) d'un intérêt majeur pour les chercheurs spécialisés dans les politiques et la gouvernance de l'enseignement supérieur, les politiques européennes, l'intégration européenne et, plus largement, les relations internationales, la mondialisation et de très nombreuses disciplines de sciences humaines et sociales : sociologie des organisations, pédagogie universitaire, interculturalité, sciences de la communication...

Alors que la loi ESR de 2013, présente les six missions de l'enseignement supérieur et de la recherche dont : « 5° La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ; 6° La coopération internationale », que l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche est quasi consubstantielle de leur fonctionnement, comment, pourquoi l'EUI a-t-elle exercé un tel effet de transformation sur les établissements participants, quelles sont ces transformations et quelles dynamiques les sous-tendent ? Comment dans le contexte des nombreuses réformes de ces dernières décennies, réformes qui ont engendré outre d'immenses difficultés matérielles, un certain pessimisme et donnent à voir une institution complexe, fragmentée, face à une mise en compétition nationale voire internationale, comment ce nouveau modèle d'Université parvient-il à déclencher un engouement sans précédent ?

² Le terme générique d'AUE est utilisé dans ce document. Cependant, avec les participants, le terme d'Euniv a émergé, embrassant à la fois l'Europe, les Universités et le préfixe « eu » signifiant : bien, bon.

³ Projets d'universités européennes n'ayant pu recevoir de financement Erasmus +, en raison de contraintes budgétaires.

C'est pour apporter un éclairage à ces questionnements qu'un bilan qualitatif auprès de six établissements français membres d'une AUE a été mis en œuvre, à l'appui d'une méthodologie spécifique : l'analyse de contribution (Revillard, 2018 ; Delahais et al., 2021 ; Delahais, 2023).

Cette démarche vise à fournir des éléments de preuve et un raisonnement permettant de tirer une conclusion plausible et documentée selon laquelle, un programme, une intervention, une politique publique, a apporté une contribution importante aux « effets transformants » attendus. Dans cette perspective, chaque établissement a été accompagné dans la réalisation de son propre bilan pour livrer une évaluation crédible de la relation de cause à effet des transformations avancées, tout en vérifiant la théorie du changement et sa réalisation en environnement complexe.

Le présent rapport propose, outre une méta-analyse des bilans respectifs des six établissements, une contextualisation des AUE dans le paysage, en constante évolution, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette contextualisation est nécessaire pour appréhender l'ampleur des transformations au travers des résultats qu'ont produit les AUE en matière d'organisation institutionnelle, d'innovation pédagogique, de développement de la recherche et de l'innovation, de nouveaux partenariats ainsi que d'un profond sentiment d'appartenance à l'Europe de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Si l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas en soi une nouveauté, la création des AUE est un processus d'innovation d'une importance fondamentale pour son renforcement. Depuis 1996, l'OCDE a mis en avant le passage d'une économie du capital à une économie de la connaissance, plaçant la connaissance comme un bien aussi stra-

tégique que les ressources naturelles. Dans ce cadre, les AUE constituent un moyen de faire de l'Europe « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde⁴ », grâce à un processus d'européanisation dans le respect des valeurs européennes de liberté et de démocratie. C'est ici que réside le plus puissant effet transformateur constaté des AUE : la capacité à conserver les fondamentaux de l'Université et à hybrider les savoirs et les compétences par une européanisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, dans le respect de la souveraineté des États membres.

Cette transformation trouve sa dynamique comme dans tout processus d'innovation sociotechnique selon les processus d'innovation décrits par Callon (1986) : dans l'enrôlement de ses acteurs engagés dans les multiples controverses nécessaires pour dépasser la complexité des obstacles rencontrés et à y apporter les réponses les plus adaptées, grâce à un apprentissage mutuel. Cet apprentissage dit en double-boucle est réputé pour être le plus transformateur. L'intégration européenne découlant de cet apprentissage façonne autant le discours de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche qu'il façonne l'identité européenne.

L'interculturalité ne se décrète pas, elle s'apprend et si forcément elle prend du temps, sa mécanique permet ensuite un gain de temps incomparable pour relever tous les défis auxquels les établissements sont individuellement confrontés et qu'ils relèvent avec d'autant plus de force et d'efficacité parce qu'ils fonctionnent en AUE.

Les AUE, bien qu'étant hors les murs, sont comparables à ces temples érigés en Grèce ancienne à une divinité civique, Homonoïa, dont nous avons hérité la notion de concorde (Thériault, 1996)⁵.

4 Point 5 du chapitre 1 des conclusions de la Présidence du Conseil Européen, Lisbonne 23 et 24 mars 2000 : « L'Union s'est aujourd'hui fixé un nouvel objectif stratégique pour la décennie à venir : devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. La réalisation de cet objectif nécessite une stratégie globale visant à :

- préparer la transition vers une société et une économie fondées sur la connaissance, au moyen de politiques répondant mieux aux besoins de la société de l'information et de la R&D, ainsi que par l'accélération des réformes structurelles pour renforcer la compétitivité et l'innovation et par l'achèvement du marché intérieur ;
- moderniser le modèle social européen en investissant dans les ressources humaines et en luttant contre l'exclusion sociale ;
- entretenir les conditions d'une évolution saine de l'économie et les perspectives de croissance favorables en dosant judicieusement les politiques macroéconomiques. ».

5 Dès Platon, la conception politique de l'Homonoïa-ὁμόνοια relevait moins de l'opinion commune que de la connaissance, et, plus précisément, de la connaissance partagée de ce qui est désirable pour tous les membres d'une même communauté. Cette connaissance provenait de l'amitié entre les citoyens, de leur volonté de préserver ensemble la stabilité et

Parce que la concorde dans le domaine privé, public et entre États est le gage de la paix civile mais un défi permanent, les anciens Grecs avaient besoin d'un rappel sous leurs yeux pour éviter de verser dans des conflits, parfois fratricides.

Dans cet esprit contemporain de coopération, les participants des six établissements ont tous rapporté, qu'ils s'agissent des sphères politique, des enseignants-chercheurs, des personnels administratifs, comme des étudiants, que fonctionner en AUE avait profondément transformé leurs pratiques individuelles et collectives de travail mais surtout qu'ils avaient découvert la force de travailler en confiance, en interne et en externe.

Les AUE ont ainsi créé des environnements propices aux échanges interculturels, à la co-construction d'une vision commune de l'Europe et à l'émergence d'une génération d'étudiants et de professionnels profondément ancrés dans les valeurs et défis européens. Elles renforcent les liens entre les communautés administratives, d'enseignement et de recherche, ainsi qu'avec les étudiants, en développant un espace commun de dialogue et d'action, et transforment les mentalités pour une Europe plus unie. Cela nourrit la motivation de tous les participants à s'engager toujours plus loin dans le développement de leur AUE. Or, si l'équation de la performance est bien « Performance = Compétences X Motivation »⁶, alors les AUE agissent comme un puissant facteur de renforcement des compétences et surtout de motivation. Elles constituent donc un outil incomparable pour la compétitivité de l'enseignement supérieur et de la recherche à tous les niveaux : territoires, national, régional, européen et même mondial. Toutefois, les AUE sont aujourd'hui au milieu

du gué. L'EUI arrive à son terme et les perspectives d'avenir, en particulier de financements, restent floues. Le programme Erasmus + est en renégociation, le soutien français via les financements du PIA 3 a été entièrement consommé.

Il est important de considérer les investissements financiers octroyés par la Commission européenne, par la France, par les autres États membres dans cette perspective d'européanité efficace dans son ingénierie, dans son investissement humain qui peut s'éroder par manque de soutien, et de capitaliser sur ces résultats inédits⁷.

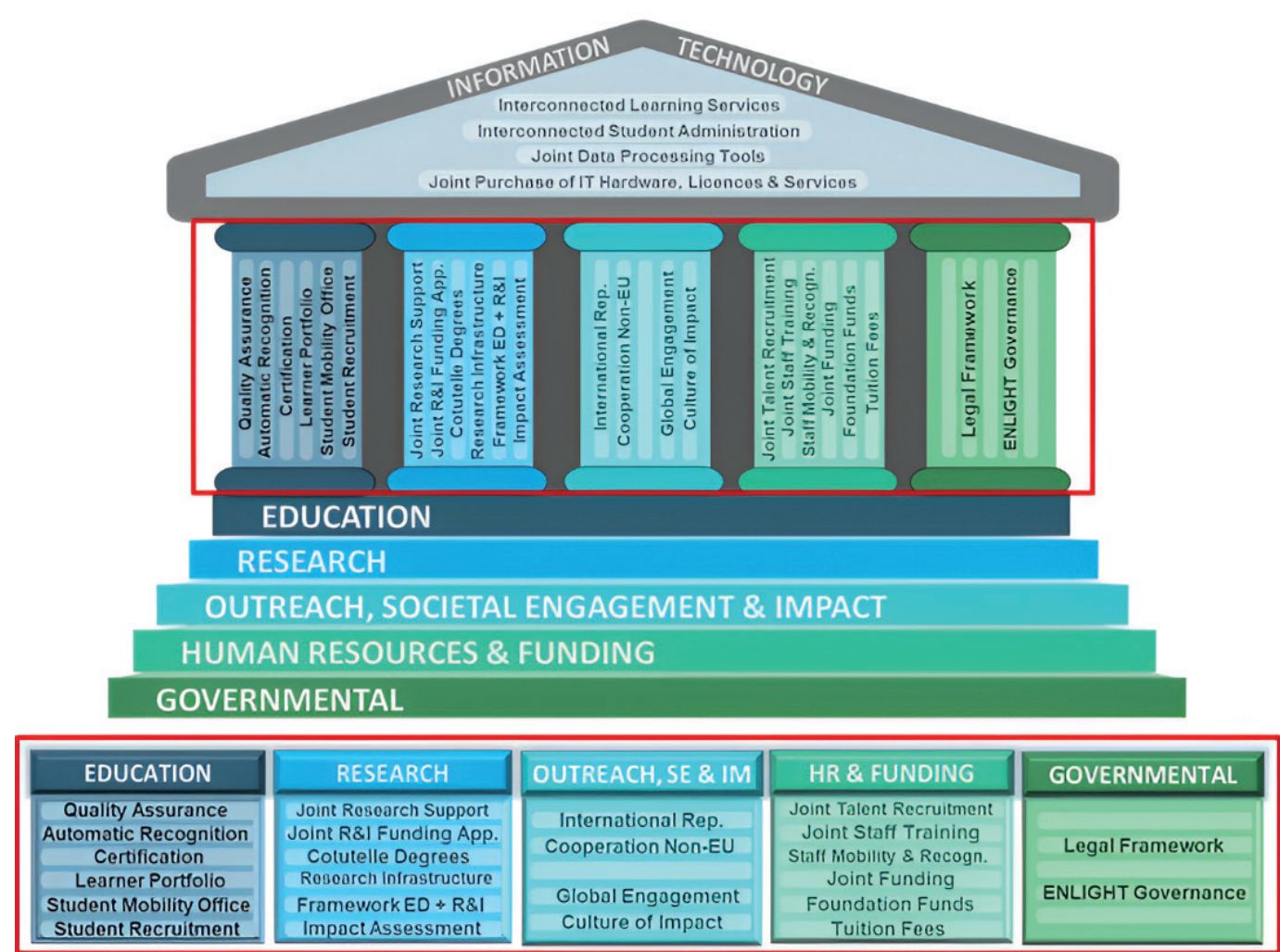
Ci-dessous, en guise d'illustration d'une AUE, le temple ENLIGHT « Open Space » : créer une identité commune ENLIGHT en organisant les domaines de coopération entre les universités partenaires et l' AISBL (cf. p.160 pour une présentation détaillée d'ENLIGHT).

la liberté de leur communauté, de la cité. Pour Aristote, l'*homonoia* appartenait avant tout au domaine de la praxis, du faire. C'était dans l'action politique, c'est-à-dire au sein de leur communauté, que les citoyens réalisaient et mettaient à l'épreuve cette amitié qui les unissait. L'action devait être bénéfique à tous, ou la concorde disparaissait. Cela avait pour conséquence que cette amitié constituait un état d'esprit dans l'action publique, qui liait ensemble tous les citoyens. Plus important, le principe de liberté impliquait que les citoyens puissent être en désaccord : l'amitié politique consistait alors en un accord non sur les aspects de l'action commune, mais sur les cadres fondamentaux de celle-ci, sur les règles essentielles à l'intérieur desquelles le conflit politique devait demeurer, car le conflit est dans la nature humaine. L'importance de l'*homonoia* était rendue visible par ses nombreux temples, sanctuaires, statues et pièces de monnaies frappées d'une représentation de cette divinité civique.

6 Cette équation consacrée de la Performance a été posée dans les années 1980 par Christian Lemoine, Président Fondateur du CRECI (Centre de Recherche et d'Étude sur la Communication Industrielle). Christian Lemoine considère que la performance est le produit de la compétence et de la motivation ($P = C \times M$). Or si la motivation est faible, voire à 0, les compétences, aussi fortes soient-elles, resteront vaines. Actuellement un terme est ajouté à cette équation, le « S » de solidarité. Les entretiens auprès des participants ont montré, outre les compétences avérées, que l'AUE est un puissant levier de motivation et de solidarité, ce qui explique leurs succès.

7 En cela, les préconisations du sénateur Le Gleut, de la sénatrice Daniel (Rapport d'information du Sénat, 2024, cf. Synthèse, Annexe 1, p. 177), de la députée européenne Farreng (Rapport pour une Nouvelle vision des Alliances d'universités européennes, cf. Synthèse, Annexe 3 p.186), pour pérenniser les AUE comme outils de concorde inédit pour poursuivre la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et soutenir la compétitivité européenne, offrent des pistes d'avenir.

Figure 1 : Représentation d’ENLIGHT Open Space.



Source : illustration extraite de la présentation d’ENLIGHT pour la réunion de suivi MESR-ANR, 6 décembre 2024

Contexte historique de l'émergence des Universités européennes

Resituer une évolution de plus de 70 ans, soit de 1948 à 2019, est une gageure, tant l'exercice demande de raccourcis. Cependant, parmi les nombreuses évolutions du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche certaines sont importantes à considérer. Les mettre en perspective de l'EUI offre des pistes de compréhension sur le pourquoi et en quoi l'EUI est à ce point transformante pour les établissements et leurs acteurs.

Cette partie retrace la généalogie de l'idée d'une Université européenne et des tensions politiques qui ont façonné tant l'enseignement supérieur et la recherche français qu'européen. Ces éléments de contexte permettent d'apprécier l'écart entre les mutations de ces trente dernières années, vécues parfois douloureusement dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, et l'engouement, l'enthousiasme des acteurs de terrain pour l'EUI et la création des AUE qui en découle.

Le processus de Bologne a engendré la construction de l'espace de l'enseignement supérieur, puis la stratégie de Lisbonne a jeté les bases d'une économicisation de l'enseignement supérieur et de la recherche et d'une compétition globale. Au niveau nationale, les regroupements d'établissements constituent un « paysage à la française » dont les effets bénéfiques sur les établissements sont plutôt incertains (Musselin, 2017)...

L'EUI, en impulsant la création d'AUE dans ce contexte troublé, a ouvert la voie à une alternative. Cette expérimentation a remis l'humain au centre de l'action pour une cohésion renouvelée. Gouvernance des établissements, enseignants-chercheurs, chercheurs, personnels administratifs et étudiants ont œuvré ensemble pour bâtir un nouveau modèle d'Université, à échelle européenne, et renforcer la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche appuyé sur « la puissance », « la prospérité » et « l'humanisme », soit les trois axes du discours prononcé par le président Emmanuel Macron en 2022 sur l'avenir de l'Europe, dont les AUE constituent un robuste outil.

L'Initiative d'universités européennes lancée par la Commission européenne en 2019, sous l'impulsion du président Emmanuel Macron lors de son discours inaugural en Sorbonne en 2017, montre une évolution comparable à La longue marche des universités françaises (Musselin, 2001) puis à La grande course des universités (Musselin, 2017).

Le concept d'Université

Concernant la longue marche des « universités européennes » l'histoire qu'en dresse Charle & Verger (2012) montre « sans européocentrisme mal venu, que cette institution est une création spécifique, née en Italie, en France et en Angleterre au début du XIII^{ème} siècle. Cette institution, en dépit de multiples vicissitudes, s'est répandue dans toute l'Europe et, à partir du XVI^{ème} et surtout des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, sur tous les continents. (p.2) ».

Bien qu'au regard des transformations des universités au cours des siècles, Charles & Verger (2012) se soient interrogés sur le vocable à emprunter dans la réédition de leur ouvrage, la notion d'Université a été conservée, vectrice d'une puissance symbolique plus forte que d'autres dénominations comme « enseignement supérieur », « enseignement tertiaire (UNESCO)...

Si la réalité à l'international ne se limite pas à l'Université, il se dégage un consensus sur le fait qu'une Université « désigne, par son étymologie comme par son origine historique, une communauté de pairs, savants-enseignants, regroupés en un même lieu, organisés de façon autonome et assumant en commun une même mission : la mise à jour et la transmission de leurs savoirs » (Paradeise et al., 2009, 288). Dès lors, en appeler à la création d'« universités européennes » interroge, si de fait, elles existent déjà, selon les mots de Xavier Darcos⁸ : « Se demander si l'Europe est née des Universités ou les Universités nées de l'Europe, c'est relancer le vain questionnement de la poule et de l'œuf. Les universités sont par nature européennes et

l'Europe est indissociable de la vie de l'esprit. ». Cependant, si l'EUI a donné une nouvelle impulsion à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche grâce à l'expérimentation des AUE et donc à l'eupéanisation des universités du continent, les AUE, en tant que nouvel objet, nouveau concept d'Université, sont en attente d'une définition, d'un statut⁹ ainsi que de leur périmètre comme de l'articulation *a minima* entre les États membres, les États du continent, les universités et la Commission européenne.

Toutefois, attestant de l'ancrage de ce nouvel objet dans le paysage européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, Jean-Marc Sauvé, en conclusion de son discours¹⁰ prend date : « *Je vous donne maintenant rendez-vous dans 15 ans en 2037 pour faire le point sur le développement des universités européennes. Ce n'est pas cette fois à une uchronie que je vous convie, mais plutôt à une dystopie. C'est plus exactement une réalité en cours de développement dont je vous invite, 15 ans à l'avance, à venir contempler l'épanouissement et la maturité.* ». Cette dystopie¹¹ a été présentée par de Sousa (2012, cf. Annexe 5, p. 190, pour une présentation) comme un choix entre deux conceptions de l'Université avec une faveur pour un modèle compatible avec la voie ouverte par les AUE « *pour l'espace européen de l'enseignement supérieur [...] devenu un allié fidèle et puissant dans la défense des valeurs de la liberté académique, de l'autonomie institutionnelle, de la diversité des savoirs, dans un monde menacé par la pensée unique imposée par les impératifs du marché.*¹² » (de Sousa, 2012, 16).

8 Séminaire de clôture de la Présidence française de l'Union européenne sur les universités européennes. *L'Europe des Universités*, discours de Monsieur Xavier Darcos, Chancelier de l'Institut de France, en Sorbonne, le mercredi 29 juin 2022.

9 Certaines AUE se sont dotées d'une entité légale sous statut d'association type AISBL de droit belge. Ce statut permet de fluidifier la gestion des fonds. Toutefois, dans certains cas, l'association ajoute une strate supplémentaire qui peut se révéler coûteuse financièrement du fait de fonctions RH supplémentaires (président, secrétaire, trésorier) ou encore coûteuse en matière d'organisation. Ce statut sous association ne résout pas la question de la délivrance d'un label ou d'un diplôme européen. En revanche, le Traité multilatéral sur la reconnaissance mutuelle automatique des qualifications de l'enseignement supérieur, en voie de ratification par la Pologne en mai 2025, pourrait être une piste prometteuse. Entré en vigueur depuis le 1er mai 2024 entre la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg, la Lituanie, la Lettonie et l'Estonie, **ce traité garantit la reconnaissance automatique des niveaux de diplômes de l'enseignement supérieur**. Concrètement, un diplôme obtenu dans l'un de ces pays est reconnu au même niveau dans les autres pays signataires. Les étudiants n'ont donc plus à engager de démarches longues et coûteuses pour faire reconnaître leur diplôme s'ils souhaitent poursuivre leurs études dans l'un de ces pays. **Une alternative serait un Traité multilatéral reconnaissant l'existence des AUE.**

10 Séminaire de clôture de la Présidence française de l'Union européenne sur les universités européennes. Intervention de Monsieur Jean-Marc Sauvé, Président de la fondation de la Cité internationale universitaire de Paris, en Sorbonne, le mercredi 29 juin 2022.

11 Intervention de Madame Boaventura de Sousa Santos prononcée lors de la conférence inaugurale à l'occasion du XXII^e anniversaire de la Magna Charta Universitatum, tenue à l'Université de Bologne, le 16 septembre 2010, publiée en 2012.

12 Notre traduction.

L'idée d'une « Europe des universités » versus l'idée « d'une université européenne »

L'EUI renoue avec d'anciennes volontés, celles de créer des universités supranationales. En effet, la littérature sur le principe d'« universités européennes », montre que l'idée est bien antérieure à 2017. S'il s'est agi d'une succession d'occasions manquées (Catala, 2009; Ravinet, 2009; Gunn, 2013, Smit, 2021; Gänzle et al., 2025) elles ont néanmoins ouvert la voie aux AUE.

La première trace d'une volonté de création d'une « université européenne » apparaît dès 1948 dans les discussions conduisant à la signature du traité de Bruxelles.

Le débat entre les ministres des Affaires étrangères sur l'éducation et l'enseignement supérieur se cristallise d'emblée sur deux conceptions différentes concernant l'enseignement supérieur : « l'Europe des universités », soit des universités européanisées versus « une université européenne », soit un seul établissement d'enseignement supérieur et de recherche pluridisciplinaire.

La même année, le discours de la Haye en appelle à la création « d'un centre européen de la culture dont l'une des missions serait d'appuyer tous les efforts tendant à la fédération des universités européennes » (Ravinet, 2009, 355). Sous l'effet de ses tensions, le Conseil de l'Europe, créé en 1949, prendra particulièrement à sa charge les questions d'éducation et d'enseignement supérieur.

Cependant, en 1955, « il a été question d'enseignement supérieur non pas sous l'angle de la coopération, mais sous celui de la création d'une « université européenne » : un établissement d'enseignement et de recherche pluridisciplinaire conçu pour dépasser le « gap » technologique qui sépare l'Europe des États-Unis. » (Ravinet, 2019, 355).

Pour autant, et en particulier en raison d'une résistance française « à un projet supranational dans un domaine relevant de la souveraineté nationale » (*ibid.*), ce principe d'une « université européenne », aboutira au mieux à un institut sur l'énergie nucléaire. En lieu et place d'une « véritable université pluridisciplinaire » conjuguant naturellement formation à tous les niveaux et recherche, seront imaginés un système européen d'échanges entre universités et un passeport étudiant européen, propositions

qui « apparaissent rétrospectivement d'une étonnante modernité » (*ibid.*), suivis plus tard par la création de l'Institut de Florence en 1972. La dernière création en date est celle de l'EIT, en 2008, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne pour favoriser l'emploi et la croissance et faciliter les synergies entre les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette succession d'essais partiellement aboutis d'« universités européennes », dont pourtant le principe initial de 1948 était d'une remarquable modernité (Ravinet, 2019), est restée bloquée entre deux visions : celle d'une « université européenne » ressentie comme une prise de contrôle de la Commission européenne sur un domaine pour lequel elle n'a pas compétence, et celle d'une « Europe des universités » promouvant la coopération. Cette dernière vision aura à la fois la faveur des États membres, comme de la Commission des Recteurs Européens (CRE), qui s'instituera à cette occasion comme collectif d'importance pour devenir en 2001 l'European University Association (EUA).

Pour autant, le principe de coopération entre les universités du continent n'a jamais été abandonné (Chiang, 2009; Kaniv, 2011, Charle et al., 2012; Forest, 2012) et s'est développé sur un mode dit « à la Bolognaise » (Ravinet, 2011), sur la base d'une tension perpétuelle entre les souverainetés nationales et la Commission européenne autour de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Le processus de Bologne

Si officiellement l'idée de créer une « université européenne » a été abandonnée, le principe d'un fonctionnement européen pour l'enseignement supérieur, comme pour la recherche, s'est développé, intriqué dans deux mouvements disjoints pour ces domaines pourtant connexes, au travers du processus de Bologne et de la stratégie de Lisbonne.

Dans cette généalogie des « universités européennes », deux moments bolognais sont à considérer.

Tout d'abord le 18 septembre 1988. À l'occasion du 900^{ème} anniversaire de l'Université de Bologne, la plus ancienne institution d'Europe, près de 400 recteurs et directeurs d'universités de toute l'Europe signaient la *Magna Charta Universitatum* (MCU, cf. Annexe 4, p.188).

Cette MCU, symbole des principes de liberté académique et d'autonomie institutionnelle, introduits par la révolution humboldtienne au début du XIX^{ème} siècle, trace la ligne directrice d'une bonne gouvernance et de l'auto-compréhension des universités européennes.

Puis le 25 mai 1998, quatre ministres de l'enseignement supérieur (allemand, français, italien et britannique) en appellent à harmoniser l'architecture du système européen d'enseignement supérieur. Provenant de ministres de l'enseignement supérieur et non plus de ministres des affaires étrangères, cet appel a engendré la dynamique du processus de Bologne, acté en 1999, avec pour objectif principal d'établir un espace européen commun de l'enseignement supérieur d'ici 2010.

Cet événement sera clé aussi vis-à-vis de la Commission européenne. S'agissant d'un domaine pour lequel elle n'a pas compétence, elle en a donc été écartée et s'efforcera dès lors d'entrer à la table des négociations.

Alors qu'il s'agissait de créer l'espace européen de l'enseignement supérieur, une vive critique du processus de Bologne est apparue sur l'étrange articulation entre la Commission européenne et les États membres (Charlier et al., 2003 ; Charlier, 2011), se percevant dans les titres mêmes des articles scientifiques, parfois non sans ironie : « La coordination européenne « à la Bolognaise » (Ravinet, 2011), « Construire

l'Europe en résistant à l'UE ? Le cas du processus de Bologne » (Muller et al., 2008), « Y a-t-il un pilote dans l'Union ? » (Bruno, 2008 (a)), « Évolution d'un projet d'Europe sans Bruxelles. Le cas du processus de Bologne » (Croché, 2009), « L'eupéanisation sans l'UE » (Hoefler et al., 2015)...

En 2003, bien que l'enseignement supérieur soit présenté comme pilier de l'Europe de la connaissance par la Commission européenne, le processus de Bologne reste « l'arène où sont définis les objectifs, et où se structure la coordination des politiques nationales d'enseignement supérieur » (Ravinet, 2011, 366) rendant complexe le développement de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche au regard des ambitions politiques de la Commission européenne.

Cela étant, le rôle d'orchestration joué par la Commission dans l'EUI pour la création d'AUE n'a pas entraîné de levée massive de boucliers, ni des États membres, ni des universités, bien au contraire dans le cas français. S'ouvrent ainsi des pistes de recherches intéressantes pour les spécialistes de l'intégration européenne de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le rôle de la Commission européenne, des États membres, des communautés universitaires et des institutions associées dans ce changement d'état.

La grande course des Universités européennes

La stratégie de Lisbonne

Sous l'effet de la stratégie de Lisbonne apparaît un fort courant critique de l'économicisation de la connaissance comme mise au pas de l'enseignement supérieur et de la recherche au profit des seuls intérêts du marché néolibéral (Charlier et al., 2003 ; Garcia, 2007 ; Cussó, 2008 ; Croché et al., 2008 ; Bruno, 2008 (b) ; Bruno, 2011 ; Bruno et al., 2013 ; Crespy et al., 2014).

Cette stratégie ne nomme pas explicitement l'enseignement supérieur, ni même les universités, au profit de la « connaissance », jamais définie par ailleurs, mais devenant par la performativité des discours la pierre angulaire de la compétitivité et donc de la croissance (Ravinet, 2011).

La critique sur la disjonction entre enseignement supérieur et recherche, comme la critique de la rhétorique sur l'économie de la connais-

sance, sont extrêmement vives et toutes deux sont présentées comme mortifères pour l'idée d'Université.

Martins (2025) postule que l'état actuel de l'Université, au plan mondial, correspond au passage de l'idée humboldtienne d'Université (première révolution), une Université au sein de laquelle la production de la connaissance était une fin en soi, sans préoccupation économique, à un « modèle d'université entrepreneuriale » (seconde révolution en cours) dominée par sa « troisième mission » (*triple helix*, Etzkowitz, 1998 ; Etzkowitz et al., 1998). Selon ce courant critique, sur fond de réduction des budgets, l'ethos académique mute vers un ethos entrepreneurial, nécessitant l'émergence de profils scientifiques capables de capter de nouvelles ressources financières, d'impulser des

changements managériaux et donc des mentalités, afin que l'Université produise une connaissance utile aux seules finalités économiques.

Le substrat de cette mutation est l'intégration de la rhétorique de l'économie de la connaissance, à laquelle sont associées la concurrence, la compétition, l'employabilité, la flexibilité... promues par l'OCDE dès 1996 au motif que les Universités seraient des « tours d'ivoire » déconnectées de la société (Etzkowitz, 1998). Cette rhétorique, fonctionnant comme un mantra, a occulté un rôle pourtant fondamental de l'Université, celui des « relations entre l'Université et la société, telle que sa contribution institutionnelle dans la formation de la citoyenneté, la construction de la démocratie, l'équité et l'inclusion sociale. » (Martins, 2025, 191). Cette citation ouvre le champ à de nouvelles questions de recherche dans la mesure où l'EUI a, au contraire, permis de renouer avec l'idée d'Université, d'établir une concorde entre les acteurs en interne des établissements fédérés autour des objectifs de leur AUE et au-delà même puisque que les AUE renouent avec l'idée même « d'universités européennes ».

L'EUI a réinstauré le collectif et le goût du faire ensemble intra et inter établissements transnationaux. Ainsi, les trajectoires pour atteindre les transformations observées peuvent offrir une réponse au problème soulevé par Paradeise & Lichtenberger: « Le problème est avant tout celui de la rénovation de la culture universitaire du vivre ensemble. [...]. Moment difficile sauf à espérer que ces difficultés stimulent en contrepoint le besoin d'une confrontation au sein des établissements, appuyé sur leur projet débattu et décidé de façon collégiale, entre corps et disciplines appelés à accorder leur rapport autour de leurs missions communes et à les articuler dans un espace régulé en commun, sans perdre l'efficacité propre à chacun. Bref à voir se créer de vraies universités ! » (Paradeise et al., 303-305, 2009).

Les AUE : une innovation organisationnelle pour une troisième évolution en cours ?

Au plan national, les trois dernières décennies de réformes dans l'enseignement supérieur et la recherche ont rendu inévitable la nécessité de s'adapter aux changements incessants : logique des appels à projets, de la concur-

rence, de la différenciation, de la nécessité d'atteindre une taille critique sans laquelle la visibilité nationale comme internationale est impossible (Musselin, 2017).

Au plan européen, si l'espace européen de l'enseignement supérieur se construit « à la Bolognese » (Ravinet, 2011) un amalgame entre le processus de Bologne et la stratégie de Lisbonne a permis à la Commission européenne d'aborder la question de la modernisation de l'enseignement supérieur et de gagner du terrain sur un domaine sensible pour les États membres, tout en diffusant une vision néolibérale orientée vers une économicisation de la connaissance.

Cependant, les effets du processus de Bologne en matière de transformation des établissements sont en demi-teinte (Musselin, 2014 ; 2020 ; 2021) et l'importation des principes néo-managériaux dans les universités montre une « transformation en accordéon » (Bollecker, 2021).

Dès lors, dans ce contexte, l'enthousiasme et l'engouement des établissements pour l'EUI interrogent. Les établissements, pour créer ce nouvel objet que sont les AUE, ont dû s'adapter et en s'adaptant revisiter en profondeur leur vision, leurs missions et leurs valeurs, ce qui a conduit aux profondes transformations observées. Autrement dit, les universités européennes sont à la fois une construction à partir d'entités qui, une fois additionnées, dépassent la somme des entités, permettant de créer du nouveau en s'adaptant, et un nouveau qui infuse chacune des entités au point qu'elles peuvent devenir une fractale adaptée de l'ensemble.

Dans son ouvrage « Il faut s'adapter ». *Sur un nouvel impératif politique* (2019), Barbara Stiegler dresse le portrait de deux visions concurrentes du néolibéralisme : celle de Walter Lippmann et celle de John Dewey, permettant ainsi d'éclairer la mondialisation débutée au XVIII^{ème} siècle et sa course effrénée à la compétition, dont l'enseignement supérieur et la recherche subissent les effets.

Stiegler (2019) consacre une sous-partie de son ouvrage à l'éducation « Vers une redéfinition néolibérale de l'éducation et de la santé » (pp. 257-270), dont la lecture offre une clé de compréhension intéressante pour mettre en lumière un des facteurs d'adhésion des communautés universitaires, au sens large, à l'EUI, en dépit de l'agenda néolibéral sous-tendu sur fond «

d'employabilité, de flexibilité, de mobilité », voire d'adaptation à rattraper un retard grâce à la mise en compétition pour stimuler la compétitivité. Alors qu'une perception plus ou moins forte d'un agenda néolibéral version Lippmann est en creux de l'EUI, les entretiens et les bilans produits montrent plutôt une vision néolibérale compatible avec la philosophie de Dewey. Selon la vision de Lippmann les humains, vus comme une masse, sont toujours considérés en retard sur leur temps, enclos sur eux-mêmes et incapables d'évoluer par eux-mêmes, d'où le recours à un gouvernement par des experts qui eux seuls savent quel cap donner, et fabriquer du consentement, pour que les humains s'adaptent précisément au cap défini.

Dans cette acception du néolibéralisme, l'éducation n'a plus pour finalité l'émancipation de l'individu, le développement de son esprit critique, le moyen de développer sa différence, sa singularité. L'éducation devient ce qui rend l'individu mobile et flexible, ce qui se retrouvent dans les textes européens sur l'éducation, pour rendre compétitive l'économie dans un monde changeant et incertain.

Selon la vision de Dewey, il n'y a pas un sens unique du cours des choses, mais une multiplicité d'environnements dans lesquels les humains peuvent décider d'aller et, fait plus important, décider d'y aller ensemble.

Au cœur de sa philosophie se trouve l'expérimentation collective pour résoudre un problème identifié à plusieurs. La dynamique d'évolution sous-tendue est conséquemment collective et non plus individuelle. Autrement dit pour Dewey, l'évolution passe par une série d'actions, envisagées ensemble, et dans lesquelles chacun prend sa place, dans toutes les phases de l'expérimentation, pour mettre en œuvre une adaptation aux défis imposés par la situation.

L'originalité de Dewey est la défense d'une nécessaire dialectique entre tous les individus qui mettent en œuvre ces actions pour relever les défis auxquels la réalité les confronte. Dans un même mouvement, les individus se co-éduquent en construisant ensemble et transforment par là-même leurs environnements tout en se transformant eux-mêmes.

Les entretiens conduits dans le cadre de ce bilan permettent d'illustrer chacun de ces points et de proposer que la « grande transformation » exprimée repose sur le fait d'avoir fait ensemble, non plus en concurrence mais en coopération

(Chiambaretto, 2011 ; Chiambaretto, *et al.*, 2019 ; Couston *et al.*, 2019). Philosophe pragmatique, Dewey n'est pas à l'origine du vocable « coopération » mais sa philosophie s'y retrouve et pourrait expliquer l'enthousiasme et l'engouement des communautés universitaires pour l'EUI et pourquoi, en fournissant l'occasion de revisiter les missions et valeurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, intra et inter établissements, au plan national et européen, les AUE constituent peut-être la troisième révolution du système universitaire. Toutefois, si les AUE sont le phénomène d'une innovation en cours qui, comme tout processus d'innovation connaît trois phases : l'émergence, le développement et l'institutionnalisation (Durand, 2010 ; Mérimond, 2014), la dernière phase dépendra des décisions politiques à venir.

Enfin, selon Dakowska (2020), les initiatives de la Commission européenne dans la poursuite du processus de Bologne constituent un risque d'expansion de la Commission européenne sur des compétences qu'elle n'a pas, au moyen de financements bienvenus en période de restriction budgétaire. L'EUI arrive en fin d'expérimentation et compte 65 AUE et 8 Seals of excellence, directement dépendants des financements de la Commission européenne. Compte tenu des points de blocage antérieurs concernant la création d'une « université européenne » et des résultats des AUE démontrant leur capacité à œuvrer en Universités européennes, et parce que le temps présent est à la négociation du prochain programme cadre, les États membres auraient ici une occasion de poursuivre la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, en réagencant les rôles. De fait, l'EUI offre une voie aux États membres de réaffirmer leur souveraineté pour définir, avec le soutien de la Commission européenne, l'avenir de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. En ce sens, l'EUI est un moyen pour les États membres de rouvrir les questions laissées en suspens depuis une quarantaine d'années.

Les résultats collectés auprès des établissements acteurs d'AUE ouvrent des pistes pour dépasser les oppositions antérieures et se projeter concrètement dans l'eupéanisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, avec le soutien de la Commission européenne, dans le respect de la souveraineté des États membres.

Les transformations observées dans les établissements membres d'une « université européenne ».

Après avoir campé le cadre dans lequel les AUE ont émergé, montré les ambitions enchevêtrées et parfois divergentes des multiples niveaux d'acteurs engagés dans le projet : Commission européenne, États membres, Universités... le contexte des présents travaux est le suivant. Dès 2022, le livret blanc de Jacques Comby sur les Universités européennes remis à la ministre Frédérique Vidal, puis le séminaire national de 2023 sur les Alliances d'universités européennes et celui de 2025 sur le Futur des AUE ont mis en évidence un « effet transformant inédit », pour les établissements, d'être membre d'une AUE. La directrice générale de la DGESIP a dès lors souhaité disposer d'une évaluation de cette expérimentation, une évaluation pour apprendre et décider :

- ▶ **« Apprendre »** car la rapidité avec laquelle les AUE se sont mises en place, a donné l'impression d'un paysage foisonnant et très hétérogène, complexe à appréhender au vu de la diversité des actions engagées ;
- ▶ **« Décider »** car toute expérimentation a une fin, et la question est alors de savoir s'il faut la poursuivre, la réorienter ou bien y mettre fin.

La commande de la directrice de la DGESIP était ainsi de disposer d'une évaluation qualitative de l'effet transformant de l'EUI sur les établissements français s'étant engagés dans

la création d'une AUE.

À cette fin, six établissements membres d'une AUE de la vague 1, pour bénéficier de leur recul et de leurs expertises acquises sur l'expérimentation encore en cours, ont été sélectionnés comme cible de cette évaluation qualitative :

- ▶ Université de Montpellier engagée dans CHARM-EU ;
- ▶ Sciences Po : engagée dans CIVICA ;
- ▶ INSA Toulouse pour le Groupe INSA engagé dans ECIU ;
- ▶ Université La Rochelle engagée dans EU-CONEXUS ;
- ▶ Université de Bourgogne, devenue entre-temps Université de Bourgogne Europe, engagée dans FORTHEM ;
- ▶ Sorbonne Université engagée dans 4EU+.

Ces six établissements reflètent la diversité des AUE : des AUE généralistes CHARM-EU, FORTHEM, 4EU+, thématiques CIVICA, EU-CONEXUS et l'ingénierie ECIU, répartis sur l'ensemble du territoire¹³.

¹³ Ces six établissements sont à considérer comme des études de cas, bien qu'ils tendent à éclairer le phénomène d'AUE dans son ensemble.

Cadre méthodologique de l'évaluation qualitative

Répondre à la commande de la directrice générale nécessitait d'identifier ce qui a été transformé, pourquoi et comment.

Pour ce faire, la première étape a été de déterminer, dans le domaine vaste de l'évaluation, le cadre méthodologique adapté pour observer si effet transformant il y avait bien eu et savoir si cet effet transformant était bien consécutif de l'expérimentation, soit de la politique publique européenne mise en œuvre par l'EUI.

C'est pourquoi l'analyse de contribution (Delahais, 2023) a été mobilisée comme méthode d'évaluation qualitative d'une politique publique (Revillard, 2018). Il sera également fait cas de la sociologie politique des usages de l'intégration européenne (Jacquot et al., 2003 ; Woll et al., 2004) pour illustrer l'effet de l'EUI sur le sentiment d'appartenance à l'Europe.

L'analyse de contribution

L'analyse de contribution relève des approches évaluatives mixtes « basées sur la théorie » (Evidence Based Theory, EBT, Revillard, 2018 ; Delahais et al., 2021 ; Delahais, 2023), appuyées sur « ce qui se donne à voir ». Elles sont particulièrement bien adaptées aux interventions complexes, telles que les expérimentations en matière de politique publique, dans des environnements multi-acteurs et multi-niveaux et sont, depuis les années 2000, considérées comme des études d'impact adaptées pour les politiques publiques (Revillard, 2018). Delahais (2023, 1) présente de manière synthétique cette méthode qui : « s'organise autour d'un processus visant à

- 1/ élaborer un ensemble d'hypothèses portant sur les effets d'une intervention évaluée (comment ces effets sont obtenus, dans quels cas, pourquoi...) – appelé « théorie du changement » ; puis à
- 2/ tester ces hypothèses à travers la collecte et l'analyse d'informations empiriques ; pour enfin
- 3/ mettre à jour la théorie initiale en indiquant quelles hypothèses sont vérifiées. ».

Originalité de la méthode, l'analyse de contribution ne cherche pas à démontrer le succès ou l'échec d'un programme, d'une politique publique, mais à réduire l'incertitude quant à la contribution de cette intervention aux changements, voire transformations alléguées, pour éclairer les décisions politiques à prendre car : « C'est en effet cette incertitude qui est ici considérée comme préjudiciable à la décision et, plus globalement, à la fabrique de l'action publique » (*ibid.*).

Enfin, l'analyse de contribution « est particulièrement indiquée pour les cas où la contribution d'une intervention aux changements attendus est très incertaine, ou semble improbable, mais où cette contribution revêt un intérêt stratégique pour les parties prenantes : par exemple parce que les attentes sont très fortes vis-à-vis de cette contribution, ou parce que de cette contribution dépend la poursuite ou non de l'intervention. » (*ibid.*, 4).

Le choix de cette méthode est directement lié à l'EUI, expérimentation en cours, dont il s'agit à la fois de tester l'effet transformant sur les établissements engagés dans la création d'une AUE et de nourrir la réflexion des décideurs politiques quant au devenir de cette expérimentation.

La finalité de l'analyse de contribution est de livrer un narratif¹⁴ progressivement étayé au fil d'entretiens, et d'autant de boucles d'itération que nécessaire, afin que le narratif définitif ne comporte que des éléments vérifiés par des preuves tangibles.

Dans ce cadre, l'hypothèse de travail était de tester l'effet transformant de l'EUI sur les établissements français engagés dans la création d'une AUE.

Le résultat du travail entrepris avec les acteurs des six établissements a donc donné lieu à la rédaction de six narratifs résultants de ce processus, soit six bilans à considérer comme des documents éprouvés validant l'hypothèse d'un effet transformant sur l'ensemble des missions d'un établissement du fait d'être membre d'une AUE. Ces bilans fournissent par là même aux décideurs politiques, les éléments nécessaires à une prise

¹⁴ Dans le lexique de l'analyse de contribution, le produit fini est dénommé « narratif ». Cependant ce terme n'a pas eu la faveur des participants qui lui ont préféré le terme de bilan, proche d'une autoévaluation, sur un objet particulier, celui des transformations supposées imputables à l'EUI, et pouvant servir d'appui pour orienter, guider, sécuriser les futures actions à engager au sein de chaque établissement.

de décision pour l'avenir de l'expérimentation. Enfin, puisqu'il s'agit d'une politique publique européenne, l'analyse de contribution rend également possible l'opérationnalisation des questions soulevées par Duez (2024, 19) concernant les processus d'européanisation : « Comment démontrer que le changement observé ne se serait pas produit en l'absence d'une pression européenne ? Comment évaluer la part de l'intégration européenne et des autres facteurs dans l'explication du changement domestique ? Comment « mesurer » l'européanisation, du moins pour ceux qui se fixent cet objectif, implicitement ou explicitement ? ».

La sociologie politique des usages de l'intégration européenne (Jacquot et al., 2003 ; Woll et al., 2004) offre un cadre conceptuel original pour rendre compte du développement d'un fort sentiment d'appartenance à l'Europe et à ses valeurs, révélateur d'une européanisation des acteurs et de leur fonctionnement.

Jacquot et al., (2003), Woll et al., (2004) identifient trois types d'usages qui éclairent les transformations observées et liées à une européanisation des établissements : des usages stratégiques¹⁵, des usages cognitifs¹⁶ et des usages de légitimation¹⁷, témoignant de l'impact de l'EUI à développer un fort sentiment d'appartenance à l'Europe. La partie des bilans consacrée aux transformations de la gouvernance rend compte du caractère tout à la fois dynamique et dialectique des bénéfices pour les acteurs de ces allers-retours entre niveau national et européen dans ce processus d'intégration européen (Jacquot et al., 2004, 5-6).

Avant de donner lecture des six bilans, la démarche mise en œuvre pour leur réalisation est détaillée.

Les phases d'opérationnalisation de l'analyse de contribution.

Phase 1 : Enrôler les établissements participants.

La première démarche a été de contacter les acteurs, parfois binômes politiques et administratifs, responsables des activités de l'AUE dans chaque établissement pour présenter l'exercice d'évaluation, s'assurer de son intérêt, sachant que l'exercice n'était pas obligatoire et que s'il devait se faire, il devrait faire l'objet d'un accord de l'établissement.

Alors que ces personnes responsables étaient déjà fortement engagées dans un processus d'évaluation d'une part initié par la DGEAC (Grumbinaitè et al., 2025, en sus des monito-

rings accoutumés) et, d'autre part, par le Sénat (Rapport d'information du Sénat, Daniel, Le Gleut, 2024, cf. Annexe 1 Synthèse, p.177), l'accueil réservé à une nouvelle évaluation par la tutelle a été d'autant bien accueillie qu'elle est d'emblée apparue comme complémentaires des évaluations en cours, parce que qualitative et destinée à produire de la connaissance sur les effets de transformations. « *Oui, bien évidemment ce n'est jamais le bon moment et nous sommes de toutes les façons toujours débordés avec les actions que nous conduisons pour l'AUE¹⁸, mais l'idée de pouvoir montrer tout ce à quoi nous sommes parvenus en finalement si peu de temps est important pour nous* » (R)¹⁹,

15 Usages stratégiques : « Ils décrivent l'utilisation de l'intégration européenne comme ressource pour l'action politique. Il s'agit, pour les acteurs, d'accroître leurs marges de manœuvre, leur accès au jeu politique (national ou communautaire), ou encore d'élargir leur répertoire d'actions. » (Duez, 2014, 18).

16 Usages cognitifs : « [Ils] s'inscrivent quant à eux dans le cadre des dynamiques d'interprétation et de persuasion entourant les pratiques communautaires. L'usage cognitif concerne donc tout aussi bien la nécessaire compréhension/interprétation des politiques et pratiques européennes par les acteurs que la diffusion par ces mêmes acteurs de concepts visant à convaincre dans les échanges et débats politiques. » (Duez, 2014, 18).

17 Usages de légitimation : « [Ils] visent à augmenter ou à renouveler la légitimation politique. Il s'agit pour l'essentiel de mobiliser, dans les débats nationaux, des figures discursives convoquant un référentiel européen. » (Duez, 2014, 18).

18 Bien que les participants parlent de leur AUE en évoquant son acronyme, celui-ci est remplacé par AUE par souci d'anonymat.

19 Afin de préserver l'anonymat des commentaires reportés, les codages fonctionnent ainsi : **P** pour président/directeur d'établissement, **VP** pour vice-président, **R** pour responsable des actions de l'Alliance quel que soit le corps professionnel enseignant-chercheurs ou personnel administratif (chefs de projet/ingénieur de projet européen), **EC** pour les enseignants-chercheurs et chercheurs, **A** pour les personnels administratifs et **E** pour étudiants.

« Ce sera aussi un moment de pause obligée pour prendre du recul sur ce que nous faisons parce qu'au fond c'est un temps qu'on ne peut jamais vraiment prendre et qui nous est nécessaire pour mieux avancer ». (R) ».

Chaque responsable ayant donné son accord de principe, charge leur revenait d'organiser une réunion élargie, pour la présentation de cet exercice d'évaluation qualitative, en vue d'obtenir l'accord politique nécessaire pour enclencher ensuite le processus même d'évaluation.

Phase 2 : présentation de l'exercice d'évaluation qualitative en comité élargi.

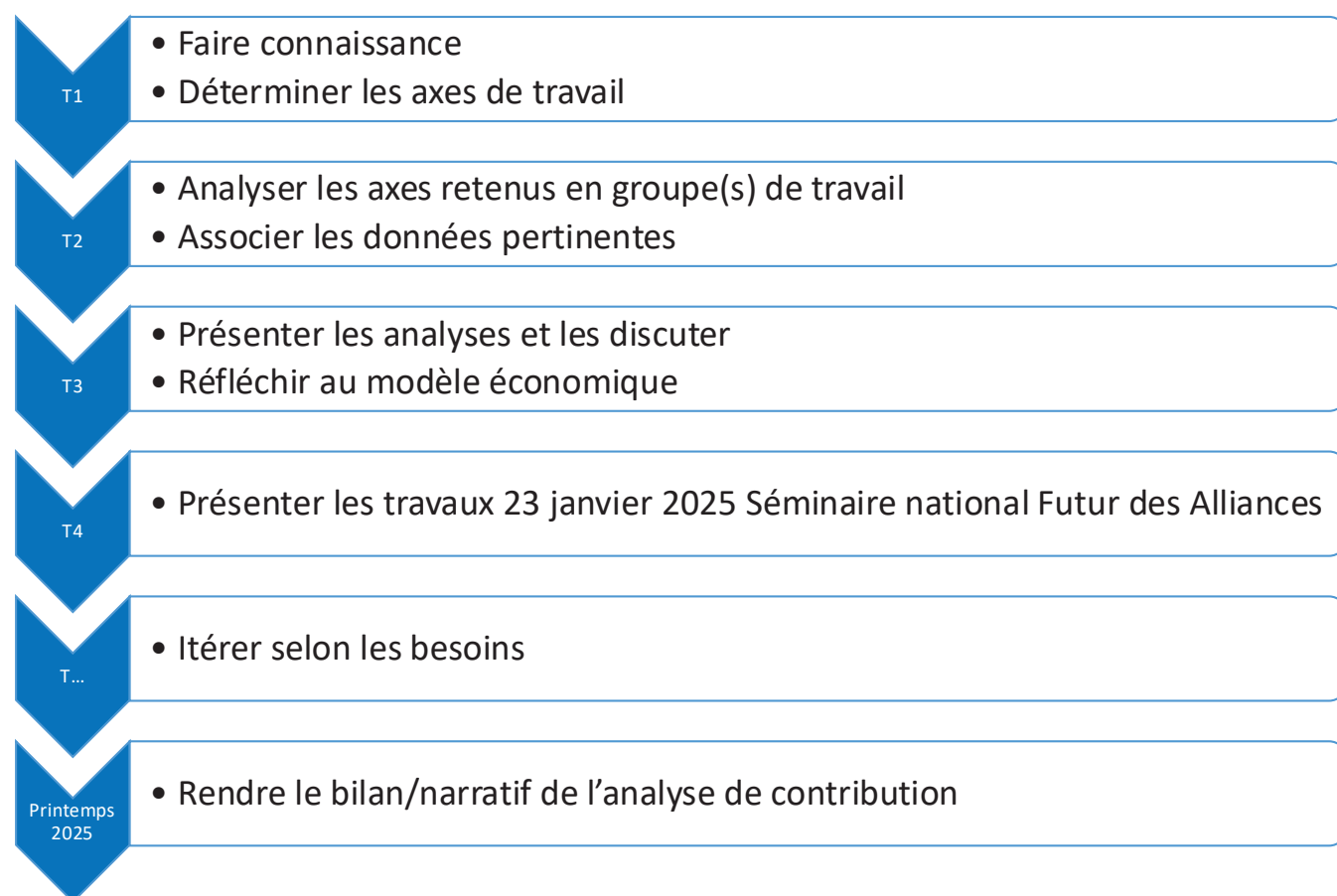
Ces présentations en comité élargi français ont rassemblé chaque fois, outre les responsables de l'AUE, les niveaux de direction : président, vice-présidents, DGS le cas échéant, les services clés : essentiellement Relations Internationales, Scolarité et Contrôle de gestion ainsi que des étudiants. Ces présentations se sont tenues de

fin novembre 2024 à début janvier 2025.

L'objectif de ces présentations en comité élargi (entre 5 et 22 participants) était d'expliquer l'exercice d'évaluation et ses modalités, à un maximum d'acteurs afin de les sensibiliser dans le cas où ils seraient amenés à être engagés dans les phases concrètes de l'analyse de contribution. Peu connue, cette méthode a suscité beaucoup de questions, essentiellement de curiosité, sans susciter d'opposition. Afin de compléter l'analyse qualitative, une réflexion sur les besoins financiers de l'établissement, en tant que membre d'une AUE, à l'appui du Guide méthodologique en vue de la réalisation d'une cartographie économique et d'une analyse stratégique des activités des universités (IGAENR, 2013) a été proposé, à la fois pour évaluer les besoins et pour fournir une information en vue des nouveaux budgets UE comme français.²⁰

Ci-dessous le schéma de travail adopté :

Figure 2 : Plan de travail du bilan qualitatif de chaque établissement



Source : Extrait de la présentation du bilan en comité élargi.

²⁰ Cette partie de l'exercice est encore en cours, compte tenu de la lourde charge de travail que représentait déjà l'analyse de contribution. Deux établissements sont particulièrement engagés dans une adaptation du Guide de l'IGANER (2013) afin de proposer à l'ensemble des six établissements **un modèle d'analyse en coûts complets**.

Seul le calendrier, estimé trop serré compte tenu de la charge de travail déjà existante et du temps à engager pour procéder soigneusement à cette analyse a été adapté. Les bilans ont donc été attendus pour juin 2025.

L'analyse de contribution sous forme de fiche synthétique (Delahais, 2023), le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques adapté à l'éducation (CAF, EUPAN, version française de 2013 établie par Christine Defoin et Sandrine Canter, ASBL IMPEQes) ainsi que le Guide IGAENR (2013) ont été remis aux intéressés, en guise de ressources méthodologiques.

Chaque direction d'établissement ayant donné son accord, les travaux ont été poursuivis comme présentés ci-dessous.

Phase 3 : Mettre en œuvre l'analyse de contribution.

Les responsables d'activités AUE ont fait l'objet d'un accompagnement sur site et à distance, établi sur une confiance mutuelle, pour la réalisation de leur analyse de contribution et sa rédaction sous forme d'un bilan présentant les principaux effets transformants d'être membre d'une AUE.

Des séances de travail d'un à deux jours ont été proposées à chaque établissement afin d'organiser des groupes de travail spécifiques, selon les transformations qui leur semblaient les plus pertinentes.

L'objectif était de guider ces groupes de travail au travers d'entretiens semi-directifs afin que l'expression soit la plus libre possible. Les questions pré établies servaient à dépasser la présentation du résultat pour approfondir l'analyse sur la transformation, en fonction du contexte, de l'attitude et des réactions des interlocuteurs²¹, par exemple :

- *D'après vous, en quoi ce résultat est-il une transformation ?*
- *Qui a contribué à ce résultat et comment ?*
- *En quoi ce résultat est concret, durable ?*
- *D'après vous, en quoi ce résultat est bénéfique pour vous personnellement et professionnellement ? Quelle part de ce bénéfice attribueriez-vous à l'EUI ?*
- *Quel apport pour vous, pour vos pratiques retirez-vous de ces transformations ?*
- *En quoi cette transformation, ce résultat,*

peuvent-ils être reliés à votre participation à l'AUE ?

- *Auriez-vous engagé une telle action en dehors de l'EUI ?*
- *Seriez-vous parvenus à de tels résultats sans l'EUI ?*
- *Qu'est-ce que l'EUI vous a permis de réaliser concrètement que vous ne réalisiez déjà ?*
- *Aviez-vous auparavant les mêmes contacts, relations avec des partenaires étrangers ?*
- *Quelles différences faites-vous entre les partenariats que vous aviez déjà et les partenariats que vous avez avec les membres de votre Alliance ?*
- *D'après vous, cette expérimentation est-elle un effet d'aubaine dans un contexte budgétaire contraint ?*

Le processus a requis une adaptation constante du questionnement par rapport aux éléments présentés comme particulièrement transformants afin d'écarter d'autres facteurs explicatifs.

Le choix des domaines dans lesquelles les transformations étaient estimées les plus pertinentes a été laissé à la libre appréciation des participants. Ce choix pouvait porter sur la gouvernance, la formation, la recherche, ou tout autre domaine. Il est frappant de constater qu'en dépit du travail à fournir, les participants ont tous décidé d'investiguer les trois domaines : « *C'est impossible de choisir, c'est comme faire l'impasse sur l'un ou sur l'autre, en fait nous avons tout remis en question en travaillant pour l'AUE et il y a des répercussions à tous les niveaux. Donc en fait ça va nous faire beaucoup de travail en plus, parce que nous avons déjà plein de choses en cours mais pas dans ce sens-là. Donc on va faire ce bilan sur les 3 axes parce qu'il faut bien montrer que sans l'Alliance on n'en serait pas là, on n'aurait pas fait tout ça et qu'il faut le rendre bien visible* » (R).

²¹ En dehors des entretiens avec les présidents, les entretiens ont été conduits en focus group, dont la composition était décidée par chaque responsable interne de l'AUE.

L'investissement en temps et la disponibilité des participants ont été remarquables. Sans leur adhésion sans faille, leur enthousiasme, malgré une charge de travail souvent rappelée comme écrasante²² en raison du partage des tâches entre les activités pour l'AUE et pour l'établissement, les bilans n'auraient pu être rendus courant juin.

Lors du séminaire national organisé par la DAEI (janvier 2025), les responsables d'AUE ont présenté la démarche évaluative en cours et ont donné leur avis sur la méthode. C'est à la suite de ce séminaire que certains établissements membres d'une AUE, mais hors cible des six établissements sélectionnés, ont demandé soit à bénéficier d'un accompagnement sur une question qui leur était spécifique, soit ont spontanément proposé de rédiger une présentation en deux pages des principaux aspects transformants concernant leur établissement, pour apporter leur libre contribution en complément. C'est pourquoi en plus des bilans des six établissements sont présentés neuf autres bilans, sous une forme courte²³ : EC2U, ENGAGE.EU, ENLIGHT, INVEST, SEA-EU, UNITA (bilan AUE et un focus sur la recherche), UNIVERSEH, YUFE, ainsi qu'une analyse par le réseau des VP Europe / VP Relations internationales axé sur la recherche, une analyse

réalisée par les étudiants et une présentation de FOREU4ALL, soit douze contributions complémentaires.

Cette volonté spontanée témoigne de l'importance de l'EUI pour les établissements, pour l'enseignement supérieur et pour la recherche au-delà d'un simple effet d'aubaine. Consacrer du temps à rédiger de tels documents, alors que les contraintes sont déjà lourdes, constitue la preuve d'un engagement et d'une croyance forte dans le potentiel l'EUI à transformer le fonctionnement des Universités et d'une volonté affirmée de voir l'EUI devenir durable afin que « *tous les efforts consacrés pour parvenir à des résultats inimaginables autant que « colossaux* », selon les mots de la Présidente de la Commission, « *ne soient réduit à néant*. » (discours de la Présidente, événement *Choose Europe for Science*, 5 mai 2025, Paris).

Le tableau ci-dessous récapitule les sources d'information ainsi que les séances de travail avec les établissements cibles dites observations participantes (N=49) et les observations dites non participantes ayant conduit à nourrir la réflexion (N=43). Chaque observation participante a fait l'objet de notes fournies pour la méta-analyse.

22 En dehors des personnels CDD recrutés spécifiquement pour le projet d'AUE, les personnels permanents (académiques comme administratifs) ont tous insisté sur le temps qu'ils devaient consacrer à l'AUE, bien qu'étant déjà en surcharge pour l'établissement.

23 Ces bilans complémentaires sont présentés à la suite des bilans des 6 établissements accompagnés dans leur évaluation. Cependant l'attention est attirée sur le fait que seuls les transformations rapportées par les établissements cibles ont fait l'objet d'une vérification systématique des transformations avancées.

Tableau 1 : Présentation des sources d'information mobilisées.

Types	Sources	Nb présentiel	Nb distanciel	Descriptions
Documents	Documentation sur l'EUI, les AUE			Factsheets COM, Livret blanc J. Comby, rapport d'information du Sénat, Rapport Parlement européen, Rapport PPMI, articles scientifiques...
	Communications des établissements			Site internet, politique internationale, stratégie d'établissement, référentiel horaire EC adapté, plaquettes sur l'Alliance, Cahier d'évolution des formations, questionnaire sur l'évolution des Alliances pour le séminaire national du 23/01/2025...
Observations participantes Entretiens, visites sur site	Direction (P)	4	2	Analyse de contribution
	Responsables des activités de l'AUE et tout personnel concerné	16	19	Analyse de contribution
	Étudiants	5	3	Analyse de contribution
Observations non participantes		6	37	Séminaire ECIU, séminaire innovation IMT, séminaire nationale Futur des alliances d'universités européennes, visio de suivi établissements français membre d'AUE-ANR, GT UEFR, FOREU4ALL, FU, déplacements autres établissements membres d'AUE...

La tâche de l'accompagnateur dans l'analyse de contribution est de guider les acteurs d'une intervention (ici l'EUI) dans leur propre analyse, de manière impartiale afin de faire émerger les facteurs causaux de transformation. À l'appui des bilans rédigés par les responsables d'AUE, chaque lecteur, lectrice pourra élaborer son propre jugement concernant la transformation, ou plutôt les transformations reportées, du fait d'être membre d'une AUE.

En conclusion, le dispositif mis en œuvre permet bien de répondre à la question de départ qui était de savoir si effet transformant il y a eu et si oui, si cet effet est bien principalement dû à l'EUI et au fait d'être membre d'une AUE.

Les lecteurs sont ainsi renvoyés aux deux formats de bilan, une version courte de deux pages et une version plus longue d'une dizaine de pages explicitant davantage les trajectoires pour atteindre ces résultats et mettant clairement en évidence un effet transformateur profond et multidimensionnel de leur gouvernance, de leur organisation interne, de leurs offres de formation, de leurs stratégies de recherche et, de manière plus inattendue, du développement d'un fort sentiment d'appartenance à l'Europe.

Ci-dessous une méta-analyse des principales transformations invitant à lire les bilans de chaque établissement pour plus de précisions.

Méta-analyse des transformations observées du fait d'être membre d'une AUE.

L'AUE un vecteur de transformation institutionnelle.

Les entretiens ont montré que les transformations institutionnelles présentées relèvent de l'apprentissage organisationnel (Argyris *et al.*, 1996) sur deux sphères en particulier, et non des moindres parce que chevilles ouvrières de l'AUE, la direction d'établissement (ou son « gouvernement » selon le vocable de Mignot-Gérard, (2003 ; 2019) et les services direction/directions métiers. Sous l'effet de l'EUI, parce qu'il a fallu créer l'AUE avec ses work-packages à opérationnaliser, les interactions entre personnes et entre établissements ont fait émerger de véritables communautés de pratiques (Wenger, 1998) qui expliquent comment et pourquoi ces profondes transformations collectives et individuelles se sont enracinées avec une force et une rapidité, malgré tout, jamais égalées, compte tenu de l'étendue de ces transformations. Cela constitue un résultat **particulièrement remarquable** de l'EUI pour ces deux sphères, leur permettant de sortir de leurs carcans traditionnels, et a souvent été qualifié de phénomène plus puissant que n'importe quelle formation ou autre dispositif expérimenté auparavant.

En effet, mettre en œuvre la stratégie d'une AUE a impliqué un passage de la compétition entre établissements à de la coopération, si ce n'est à de la coopération (Couston *et al.*, 2019), et donc pour les acteurs, d'entrer dans

un processus d'apprentissage collectif. D'après les entretiens, ce changement de paradigme s'est appuyé sur **le développement de communautés de pratiques** (Wenger, 1998) intra et inter-établissements, en particulier au niveau de la direction d'établissement et des services/directions métiers, ressorts de la dynamique de création et d'avancement de l'AUE. En effet, les transformations institutionnelles observées résultent d'un apprentissage par la pratique et par les expériences acquises au travers des interactions nécessaires à la réalisation de tâches en commun. Celles-ci relient l'individuel, le collectif et l'organisationnel, proche de l'apprentissage en double boucle d'Argyris & Schön (1996) présenté comme l'apprentissage le plus transformateur dans une organisation parce que remettant en cause profondément les structures, les représentations et les comportements. C'est précisément ce dont témoignent les bilans de chaque établissement. Bien que Palmowski & Angouri (2025) nuancent la portée effective de ces communautés de pratiques, essentiellement en raison de l'incertitude quant à leur devenir, les apprentissages qui en ont découlé, traduits par l'ampleur des résultats obtenus, le renforcement des capacités et le savoir-faire ensemble constituent des transformations sans précédent. À ce titre, l'EUI a servi de levier de transformation en interne des établissements. En ap-

prenant en marchant par le faire, pour créer leur AUE, grâce à **l'émergence de différentes communautés de pratiques** (Wenger, 1998) qui ont transformé les pratiques en même temps qu'elles ont constitué le terreau des transformations organisationnelles et individuelles, les établissements sont devenus des organisations apprenantes. Selon la théorie princeps définie par Wenger (1998) les bénéfices des communautés de pratiques sont les suivants :

- ▶ **l'apprentissage par l'interaction sociale et la pratique**, au point de permettre une révision, voire une modernisation, des anciens modes fonctionnement individuels comme collectifs;
- ▶ **l'émergence d'une identité et de valeurs communes**, l'établissement d'une confiance mutuelle, en particulier entre des acteurs aux connaissances hétérogènes et distribués dans l'espace, y compris dans des domaines similaires;
- ▶ **la réduction de la distance cognitive entre les individus** débouchant, au-delà des apprentissages, sur la création et la recombinaison de connaissances nécessaires à la production de nouveautés.

Les transformations organisationnelles observées font apparaître une appropriation d'un nouveau mode de fonctionnement efficient : un fonctionnement réticulaire et coordonné entre toutes les acteurs engagés dans la création de l'AUE : président, vice-présidents²⁴, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et étudiants. En cela, ces transformations organisationnelles correspondent aux dynamiques découlant **d'un processus d'innovation sociotechnique** en cours – la création de l'AUE – tel que décrit par Callon (1986) ou encore Boiteau (2016) pour une adaptation de cette théorie au contexte hospitalo-universitaire.

Ce processus d'innovation en cours, les AUE, repose sur une particularité, le faible couplage initial des acteurs. Or, selon l'image de la spirale caractéristique de l'innovation sociotechnique (Latour, 1989, 232), les AUE ont un fonctionnement en spirale entraînant différentes

sphères d'acteurs peu habitués à fonctionner ensemble. D'où l'émergence d'un rôle particulier, celui de « traducteur » dans la théorie de Callon (1986), assuré par un nouveau profil : **les chefs de projets/ingénieurs de projet européen**, qui structurent et accompagnent les actions au sein de leurs établissements, en interaction constante avec leurs homologues des établissements partenaires. Ils assurent donc une double boucle de traduction, intra et inter établissements, en traduisant à chaque sphère les orientations stratégiques à des fins d'alignement collectif aux objectifs de leur AUE, tout en tenant compte des objectifs stratégiques de leur propre établissement.

Dès lors, les transformations organisationnelles témoignent d'un changement majeur pour le fonctionnement universitaire que Cyrulo et Frame (2025, 191) ont qualifié de « **révolutionnaire** ». Ces changements n'auraient pu se faire sans l'engagement des acteurs et un enthousiasme sans faille déclenché par l'EUI. Outre le renforcement d'une construction identitaire AUE et d'un développement professionnel, par la co-construction et la mise au jour de complémentarités du fait de cet engagement dans un collectif, les participants ont également témoigné d'un plaisir à travailler ensemble, qualifiant les relations interpersonnelles d'amicales. Cela contribue d'autant au succès des tâches accomplies *via* les communautés de pratiques (Dameron et al., 2007) ainsi qu'à l'engagement organisationnel nécessaire pour développer l'AUE (Paillé, 2005).

Les transformations observées au niveau institutionnel découlent d'apprentissages qui n'auraient pas été possibles en dehors de l'EUI, donc des AUE, et qui revitalisent l'organisation des missions d'un établissement grâce à son internationalisation.

Ainsi, qu'il s'agisse des niveaux politiques, administratifs ou des enseignants-chercheurs, et alors que le contexte de l'enseignement supérieur et de la recherche est souvent présenté comme à bout de souffle, participer à la création de l'AUE a souvent été présenté comme un moyen de « **retrouver foi en mon métier, ma vocation.** » (P, EC, R) et « **plus efficacement que dans n'importe quel autre plan de conduite du changement ou formation à la**

24 Si pour les vice-présidents l'articulation avec le niveau politique n'est pas une nouveauté en soi, la création de vice-présidence dédiée à l'AUE en est une, bien que non systématique. En revanche, la création d'un réseau des VP Europe/ VP RI axé sur les AUE en est une et démontre l'importance du sujet (cf. Analyse de la place de la recherche pour UNITA, p.152 ; Analyse des VP RI-Europe sur la place de la recherche dans les AUE, p.161).

conduite du changement » (P, R, A). L'EUI a ouvert des possibles pour dépasser les pratiques traditionnelles, décroiser les silos, créer de l'intelligence collective au service d'un idéal qui transcende les particularismes : « **Une université seule n'aurait pu atteindre ces résultats et ces transformations exceptionnelles. C'est parce que nous avons appris à mettre en commun le meilleur de chaque université** –c'est dur, ça prend du temps, mais c'est possible et profitable- que nous en sommes arrivés là. » (VP, R, A) ; « C'est un processus apprenant qui va nous permettre de faire face au contexte. Cela implique que les acteurs se connaissent, se reconnaissent, **se comprennent se fassent confiance**. Cela prend du temps pour définir le nouveau système adapté pour prendre en compte notre monde complexe en évolution, donc il ne faut pas revenir toutes les années avec une nouvelle politique, une nouvelle loi, car la confiance prend du temps à s'installer mais une fois qu'elle est là, nous pouvons avancer tous ensemble. » (P).

Enfin, l'EUI confère aux acteurs le sentiment de pouvoir œuvrer concrètement à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche et en cela participe également à la création d'une identité universitaire européenne forte pour relever les défis actuels.

Effet de l'AUE sur la direction des établissements : les différents modèles d'organisation

La capacité stratégique d'un établissement se déduit de sa capacité à impulser une dynamique au sein de l'établissement en mobilisant l'ensemble de ses forces internes au service du projet de l'établissement.

« Cette capacité ne s'improvise pas par la magie de bonnes volontés discursives ou d'organigrammes et de procédures formelles. Elle repose sur des processus sociaux spécifiques qui formulent les normes et encadrent les actes et les relations entre les diverses parties internes. Ces processus d'ordre culturel,

normatif, relationnel et comportemental permettent de lier plus ou moins étroitement les deux facettes des interdépendances qui structurent un EES : une facette interne qui concerne les liens entre ses composantes organiques ; une facette externe qui couvre les relations avec les parties prenantes qui peuplent son environnement. » (Thoenig et al., 2016, 7).

Sur l'université en tant qu'organisation (Mignot-Gérard, 2003, Musselin, 2016) différents types de fonctionnement ont été théorisés présentant des « systèmes collégiaux » (Polanyi, 1972), des « systèmes faiblement couplés » (Weik, 1976), des « bureaucraties professionnelles » (Mintzberg, 1979) ou encore « des anarchies organisées » connues sous l'appellation du « modèle de la poubelle » (Cohen et al., 1972) pour ne citer que les principaux. Chacun dénote d'un manque de prise en compte de l'ensemble des forces internes d'une université dans une même dynamique, d'où le modèle d'« université entrepreneuriale » conceptualisé par Clark (1998) censé rendre l'université capable de s'adapter aux changements de la fin du XX^{ème} siècle : mondialisation, baisse des financements publics, massification, marchandisation et économicisation de l'enseignement supérieur et de la recherche... ²⁵

Ce modèle, repris et amplifié par celui de la « triple hélice » (Etzkowitz, 1998), s'est répandu dans de nombreuses régions du monde avec plus ou moins de réussite, mettant en tension l'ethos humboldtien et le nouvel ethos entrepreneurial, loin de simplifier le « système de gouvernement » (Mignot-Gérard, 2003) d'une université. Parce que l'EUI implique de fonctionner à plusieurs établissements de plusieurs nationalités, il a fallu commencer par créer un nouveau « système de gouvernement » (*ibid.*) adapté à chaque AUE ce qui a entraîné une transformation profonde non seulement de l'organisation interne de chaque établissement mais également de son propre « système de gouvernement » (*ibid.*). Chaque bilan met en exergue l'AUE comme levier de cohésion pour impulser une dynamique à la fois en interne et en externe avec l'ensemble

25 Ce modèle repose sur une transformation du fonctionnement interne en 5 points :

- un centre de gestion centralisé avec un corps spécialisé de managers pour des stratégies d'actions et prises de décisions agiles,
- des départements universitaires dotés d'une culture entrepreneuriale pour développer la formation comme la recherche au-delà des frontières disciplinaires,
- un mode de gouvernement managérial associant davantage les personnels académiques aux grands projets et décisions,
- une émulation à rechercher des sources de financements diversifiées
- des valeurs profondément transformées, issue des entreprises de haute technologie, pour que la culture entrepreneuriale infuse toutes les strates de l'université.

des partenaires et définit en cela une nouvelle capacité stratégique traduite dans le projet d'établissement, la politique internationale, la politique de formation... Chaque AUE dispose d'un « système de gouvernement » (*ibid.*) ou gouvernance dédiée. « Cette gouvernance permet de définir au plus haut niveau des universités des orientations conjointes en matière d'enseignement et de recherche. C'est un espace spécifique pour les présidents d'universités pour définir une orientation commune. À contrario d'un réseau d'universités (EUA, Coimbra), la gouvernance peut définir des priorités en termes de recherche et d'enseignement en Strategic Board. Ça n'a jamais existé auparavant. Les présidents se présentent unis en alliance, pour réaliser un certain nombre de missions : relations internationales, formation, recherche. En particulier, des projets intégrant à la fois la dimension recherche et la dimension enseignement en combinant des sources de financement locales et nationales et en les mettant en synergie. Par exemple, les présidents définissent ensemble les priorités des relations extérieures de l'alliance, ce qui permet ensuite de solliciter les partenaires extérieurs au titre de l'alliance et donc d'être plus forts. » (P).

À ce titre, les AUE offrent un nouveau modèle organisationnel universitaire :

- ▶ par une revitalisation du modèle collégial, puisqu'ouvert à l'international, les AUE repositionnent l'Université comme acteur majeur de la transmission des savoirs, de la production de la recherche au service de la société et désormais dans un ethos européen;
- ▶ l'implication extrêmement forte et au plus haut niveau de responsabilité des présidents/directeurs, témoigne de l'importance stratégique de l'AUE pour les établissements.

De fait, un président/directeur d'établissement s'implique rarement personnellement dans le montage d'un programme Erasmus Mundus ou d'un projet de recherche. Ces nouvelles arènes (Mintzberg, 1985) constituent des lieux privilégiés pour retrouver le sens de la réflexion, de la prise de décisions collégiales et ont par la même repositionné les présidents/directeurs sur les aspects stratégiques dont ils s'estiment parfois un peu éloignés du fait d'une obligation « à davantage répartir la pénurie qu'à s'investir pleinement au plan stratégique, faute des marges de manœuvre suffisantes. » (P).

Les entretiens ont révélé différentes formes de structuration de ces arènes : *presidium*,

board, comité de pilotage, comités thématiques, secrétariat,... dont la présidence peut être tournante, ainsi que la création de nouvelle vice-présidence ou mission directement associées. Fait notable, ces arènes présentent systématiquement une étroite articulation avec les services en interne, une transversalité inédite et appréciée, rompant avec la verticalité habituelle.

Pour les présidents/directeurs ces nouvelles arènes constituent un lieu privilégié de débats, nourri de visions politiques croisées sur les questions de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche et ont donné à certains le sentiment de pouvoir exercer pleinement leur mission stratégique. À leur connaissance, aucun autre projet ne leur avait permis ce niveau de réflexions et d'implication sur le devenir de leur établissement au moyen d'une coordination avec leurs homologues européens et dans une perspective de co-construction européenne. Tous ont reconnu un investissement considérable en temps en temps, comme en énergie, mais un enrichissement à la même hauteur. Autre effet notable, les transformations du « système de gouvernement » de l'université, consécutives à la participation de l'AUE, n'ont pas engendré de conflit de valeurs à la différence des réformes subies ces vingt dernières années comme le montre Tandilashvili (2022), rendent du sens au concept d'autonomie (Chatelain-Ponroy et al., 2012 ; Musselin et al., 2012 ; Goy, 2015), voire lèvent certains des freins liés aux propriétés organisationnelles des établissements (Thoenig et al., 2016). **En outre, ces nouvelles arènes se sont aussi ouvertes à des participants qui n'y étaient habituellement pas accoutumés.** Les dénominations sont diverses mais, globalement, les comités créés pour assurer le pilotage opérationnel sont réunis régulièrement avec les boards politiques et, fait tout à fait notable, les étudiants en sont également partie prenante. Ces nouvelles articulations contribuent autant à l'appropriation qu'à la diffusion des objectifs de l'AUE, tout en favorisant leur mise en œuvre grâce à une meilleure proximité avec les instances décisionnelles. Un président d'université a d'ailleurs résumé les avantages de ce fonctionnement en adaptant la maxime « *Si vis pacem par bellum* » par : « *Si vis pacem, para Europam Universitatum* ».

Enfin, en prenant ainsi à bras le corps la création d'une AUE, la question européenne, si elle

n'est pas forcément devenue plus simple est devenue plus qu'une opportunité : une réalité concrète, traduite dans la stratégie de l'établissement avec a minima une révision de la politique internationale, européanisée puisque déclinée sur la stratégie de l'AUE. Enfin, loin d'être cosmétique, le nom du nouvel EPE Université Bourgogne Europe se veut une preuve de l'identification de l'établissement à l'ethos européen.

Effet de l'AUE sur l'organisation des services/direction métiers

Alors que l'organisation en silo des services/direction métiers est traditionnellement pointée comme facteur bloquant dans l'opérationnalisation des objectifs stratégiques d'un établissement, la participation à une AUE réinvente la manière dont les services/directions sont structurés, d'où un puissant effet transformant de leur fonctionnement. Globalement, les bilans montrent que le ressort de cet effet repose sur l'intégration des objectifs de l'AUE au sein même des services/directions métiers et sur une collaboration accrue de ces services/directions métiers entre eux, jamais constatée auparavant, source de nouvelles synergies en interne et surtout de motivation.

La décision d'une distribution décentralisée des personnels en responsabilités de tâches pour l'AUE au sein des services/directions métiers, au lieu de la création d'unité dédiée à l'AUE, a garanti une plus large diffusion de la culture AUE, y compris auprès d'agents moins directement impliqués. Ainsi, l'ensemble des fonctions cœur de métier : scolarité/enseignement, recherche ainsi que les fonctions support : relations internationales, communication, RH, finances, informatique, cellule qualité, bibliothèque, formation continue, handicap et diversités, relations entreprises... sont tous amenés à travailler en transversalité pour l'AUE et en retirent de nouvelles pratiques pour améliorer leur fonctionnement au quotidien, au-delà de leurs charges AUE. Le travail en mode projet est devenu naturel, et malgré le bouleversement des lignes hiérarchiques traditionnelles, qui ont pu générer conflits et tensions, les acteurs déclarent ne plus pouvoir revenir aux anciennes pratiques « tubulaires ». Il y a donc un transfert d'apprentissage de la participation aux activités de l'AUE au bénéfice de l'établissement, grâce à un développement des

compétences professionnelles et personnelles. Sous l'effet de l'EUI, l'internationalisation qui en découle peut être considérée comme un moteur de développement stratégique pour l'établissement pouvant désormais compter sur un alignement de ses forces internes, forces dont les capacités sont renforcées grâce à l'expérience acquise au travers de l'AUE.

Ce constat est à mettre en regard de deux chapitres de l'ouvrage de Frame & Curylo (2025) : le chapitre 6 : « Critical cosmopolitanism as a theoretical and methodological approach to the EUI » (Gonzalez del Vallee-Brena et al., 102-0013) et le chapitre 10 : « The impact of the European University Initiative (EUI) on non-academic university employees in Poland » (Antonowicz et al., 163-178).

Concernant le chapitre 6, les auteurs ont testé le cadre théorique du cosmopolitisme critique de Delanty (2009) et ses quatre dynamiques, pour analyser les discours de la Commission européenne et estimer leur contribution à la construction d'une identité européenne ainsi qu'au processus d'européanisation en cours. Bien que les entretiens conduits dans ce présent bilan ne puissent être généralisés, ils offrent une première réponse aux réserves des auteurs concernant deux des quatre dynamiques n'ayant pu être vérifiées : « Therefore, the analysis shows that the second dynamic, the positive recognition of the Other, may or may not occur. The third dynamic, the capacity for mutual evaluation of cultures or identities, is not present in the texts. This may be because at the time of the publication of these texts, and of conducting this research, the COVID-19 pandemic required avoiding physical and cross-national mobility. » (*ibid.*, 109). Il est probable que capter ces deux dynamiques nécessite de se n'intéresser non pas aux discours officiels mais aux discours des acteurs eux-mêmes. Les communautés de pratiques mentionnées ci-dessus sont particulièrement fortes chez les personnels administratifs. En bénéficiant d'une coopération européenne inédite, ces personnels sont montés en compétences en partageant leurs pratiques, en apprenant des cultures de travail de l'Autre et pour créer du commun. En ce sens, selon Delanty (2009) la dialectique constante de soi vers l'Autre pour un retour vers soi enrichi de la connaissance comme des connaissances de l'Autre, permettent de vérifier les deux dynamiques absentes des discours de la Commis-

sion et de valider le cosmopolitisme critique comme modèle explicatif des transformations observées. Enfin, cela permet aussi d'attester du rôle de l'EUI comme vecteur performant du processus d'eupéanisation en cours.

Concernant le chapitre 10, les auteurs ont montré la plus-value de l'EUI auprès de personnels plus éloignés des questions internationales voire considérés comme « invisibles » et traditionnellement « non pris en compte » (*ibid.*, 164) : « Overall, it represents an important change in the role of non-academic staff in university governance. Suddenly, the non-academic staff, their individual skills and expertise have turned out to be pivotal for the EUI and, therefore, need to be developed. With time, the non-academic staff have progressively come to be seen less as a bureaucratic machine that streamlines the circulation of documents, the so-called “messengers of bureaucracy” (Collinson, 2006), and more as human capital. » (*ibid.*, 171). Les entretiens comme les bilans, montrent un nombre important et croissant d'échanges de personnels dans les fonctions support comme la communication et les bibliothèques, réputées plus éloignées des questions d'internationalisation. « *En me déplaçant chez le partenaire en staff week, je ne m'attendais pas à découvrir que les problèmes portant sur la communication dans l'université seraient les mêmes. Cela nous a donné envie d'y réfléchir ensemble et de trouver les moyens de dépasser ce problème que nous avons chacun de notre côté. Même si tout s'est fait en anglais, ce n'était pas un drame, finalement, la barrière était dans ma tête. Et nous nous lançons dans une stratégie de communication commune en nous appuyant sur une comparaison de nos pratiques entre partenaires, normalement 3 BIATTS devraient partir en staff week début janvier 2025, grâce au complément de financement ANR.* » (A). « *Nos bibliothèques sont sous-dimensionnées par rapport aux besoins que représente l'internationalisation. Avec l'Alliance, c'est une occasion de modifier l'ordre des choses et de corriger ce qui n'était pas une bonne orientation jusqu'à présent.* » (A). **L'AUE n'est donc pas circonscrite à une poignée d'acteurs clés. Son rayonnement s'étend à tout le personnel d'un établissement, quel que soit son statut, et constitue une source de motivation, d'engagement et de cohésion inégalée** dans un contexte national estimé moins enthousiasmant. Enfin, pour les métiers, l'émergence de trois réseaux ressources est à souligner : au niveau

national : le **GT UEFR**, rassemblant les acteurs opérationnels des AUE le réseau des **VP RIE** qui travaille énormément sur les AUE et met en place une communauté de pratiques au plus haut niveau, au niveau européen : **FOREU4ALL**, une initiative des AUE, offrant une plateforme collaborative et solidaire où toutes les AUE se réunissent pour partager leurs bonnes pratiques, échanger leurs expériences et renforcer leur coopération.

Un nouveau profil : l'ingénieur projet européen

1 - Un nouvel acteur

Les transformations organisationnelles rompent avec les ordres professionnels établis. L'EUI a fait émerger de nouveaux profils pour l'administration et le pilotage des activités de l'AUE, ce qui peut être considéré comme transformant d'un point de vue RH. Ces nouveaux profils recouvrent des compétences parfois existantes en partie au sein des personnels, parfois à compléter ou acquérir. Cependant, dans la majorité des cas, des recrutements *ad hoc* ont été nécessaires pour prendre en charges les nouvelles activités liées à la création de l'AUE.

Au cours de tous les entretiens cette fonction nouvelle a été mise en avant et de manière cruciale. Il s'agit d'un nouveau profil dédié à la coordination opérationnelle des activités AUE en interne aussi bien qu'en lien avec les homologues des autres établissements partenaires. Un profil très souvent recruté au démarrage du projet, quasi systématiquement financé via les fonds ANR, et sans lequel la réalisation des tâches serait impossible. Il n'y a pas de dénomination canonique de cette fonction mais elle se rapproche en quelque sorte du profil d'ingénieur projet européen récemment créé au sein du CNRS et de l'INRAE pour accompagner et faciliter le dépôt de projets européens d'envergure et l'obtention de financement. Hautement qualifié, ce profil fait l'objet de compétences très étendues : excellente connaissance du fonctionnement de l'enseignement supérieur et de la recherche, expertise en gestion de projets européens, gestion financière, coopération internationale, management RH mais aussi des compétences juridiques, linguistiques et des compétences interculturelles éprouvées. Ce profil se rapproche également du rôle de chargé de projet décrit par Harroche (2019) dans le cadre des

IdEX comme une nouvelle stratification professionnelle d'appui à la recherche située entre les dirigeants et les exécutants au sein d'une organisation (Izraeli, 1975) et sont en charge « de traduire des orientations politico-administratives de portée générale dans des règles, des outils, des plans d'action, des routines ou des schémas organisationnels particuliers, destinés à structurer et réguler le travail des professionnels de première ligne » (Barrier et al., 2015, 20). Harroche (2019) montre également que ces chargés de projet ont un statut précaire, lié au financement par contrat, obérant toute visibilité en matière de carrière. Ces chargés de projet accomplissent un travail exigeant, difficile comportant autant un fort savoir-faire administratif, car la mise en œuvre de ces projets d'excellence repose sur de nouvelles pratiques organisationnelles en rupture avec les pratiques en vigueur dans les universités, qu'une expérience et un savoir-faire professionnel académique.

2 - Fonction de traducteur

Le cadre théorique de Callon (1986) est particulièrement éclairant pour comprendre les dynamiques en situation d'innovation. En particulier parce que l'innovation en cours est également considérée comme un « actant ». Or, l'AUE peut tout à fait être considérée comme un actant qui agit sur ses acteurs en même temps qu'ils contribuent à son édification.

D'après les entretiens, il est clairement apparu que le chef de projet/ingénieur projet européen assurait une fonction clé dans la réussite d'une innovation en développement, celle de « traducteur ». Cette fonction clé a été définie par Callon (1986) dans sa sociologie de la traduction ou sociologie de l'acteur-réseau, mettant en première ligne les dynamiques et interactions nécessaires entre acteurs dans tout processus d'innovation.

Le rôle du traducteur est de savoir relier les multi-acteurs multi-niveaux entre eux, y compris en contexte interculturel, en traduisant²⁶ les faits dans les réalités de chacun pour faire émerger des solutions face aux difficultés rencontrées dans l'avancement d'une innovation.

L'enjeu de la traduction est de conduire le décloisonnement, qu'Akirch, Callon & Latour (1988 a, 1988 b) décrivent comme « un art », vu combien cet enjeu peut s'avérer délicat.

Le traducteur « opère à la fois comme médiateur dans la production de connaissances et comme vecteurs de traduction dans l'agencement de mondes hétérogènes. [...] Grâce à ce véritable constructeur de coopération au moment des projets, il peut garantir une mise en pratique concrète de nouveaux outils soutenant le projet. » (Boiteau, 2016, 261). Enfin, le traducteur prend en charge les controverses résultant du travail collaboratif entre des actants²⁷ initialement isolés, ne partageant pas forcément les mêmes intérêts, les mêmes cultures, provenant d'horizons différents mais qui se fédèrent progressivement sous l'effet de ces controverses pour parvenir aux compromis inéluctables dans le processus de développement de l'innovation.

Pour ces raisons, si l'AUE a fait émerger cette fonction et prendre conscience de son importance cruciale, il est apparaît décisif de donner les moyens aux établissements de pérenniser cette nouvelle fonction de chef de projet/ingénieur de projet européen, sans lequel les activités de l'AUE sont impossibles à assurer. Cependant, ces profils, n'existent pas en tant que tel dans le répertoire REFERENS et cela amène plusieurs types de difficultés.

3 - Recrutement

Selon REFERENS dans la BAP J, deux profils IGR et IGE coexistent : d'un côté Responsable du Partenariat et de la valorisation de la recherche et de l'autre Responsable de la coopération internationale. Or, la fonction de chef de projet/ingénieur de projet européen est une hybridation des deux. Dès lors, l'ouverture d'un poste à concours comme le positionnement sur une grille de rémunération s'avère délicat et peut constituer une source de tensions entre les personnels.

Les compétences attendues, solides et étendues coïncident difficilement avec les niveaux de rémunération appliqués, ce qui, en plus

²⁶ Il n'est pas question ici de linguistique mais de savoir se mettre à la portée des multi-niveaux d'acteurs engagés dans une innovation et d'assurer un niveau partagé de compréhension et d'appropriation pour un processus en train de se faire.

²⁷ La sociologie de la traduction traite « d'actants » pour englober des acteurs humains et non humains. Cette théorie postule en effet que l'innovation à créer constitue un objet sociotechnique qui exerce une rétroaction sur les acteurs humains. Dans le contexte de l'AUE, qui est une innovation sociotechnique, cela signifie que l'AUE exerce une action sur le travail des acteurs, en l'occurrence l'AUE fédère les acteurs autant qu'elle est vectrice de transformations individuelles et collectives.

de la précarité des contrats liés à la durée du projet, ne favorise pas la projection dans une carrière. La question devient alors de trouver les moyens de retenir ces profils si particuliers, dont les compétences ont pu être aussi renforcées par l'expérience acquise dans l'AUE et qui, s'ils venaient à quitter leur fonction, mettrait en péril la poursuite même du projet. Or, le constat est que les chefs de projet/ingénieurs de projet quittent de plus en plus fréquemment leurs fonctions faute d'une rémunération suffisamment attractive au regard des compétences mobilisées, en l'absence de perspective de carrière due au mode projet de l'EUI -et sans visibilité sur son devenir-, et ce, malgré un engagement hors du commun et un intérêt vivement marqué.

Le départ d'un chef de projet/ingénieur de projet européen est un risque très critique pour les établissements car les recrutements sont longs et difficiles, en raison de l'étendue comme de la spécificité des compétences. Les charges de

travail sont déjà très lourdes et concernant en particulier le rôle des chefs de projet/ingénieur projet européen, elles ne sauraient donc être redistribuées sur d'autres personnels.

Puisque d'autres institutions comme le CNRS ou l'INRAE sont également unanimes sur l'importance capitale de ces nouveaux profils, qui ne se résument pas à une simple fonction d'appui, n'y aurait-il pas un point à creuser pour pérenniser ces nouvelles fonctions ? L'AUE a restructuré les métiers existants avec un potentiel qui s'est renforcé. Conviendrait-il de créer un nouveau statut dans REFERENS, de niveau IGR, car les besoins ne sont pas restreints aux AUE ?

Dans cette partie sur les transformations organisationnelles, cette question se veut un point d'alerte pour le futur de l'internationalisation, dans le cadre de l'AUE ou non, car le besoin de profil hautement qualifié est fondamental pour accompagner les projets à dimension européenne à bon terme.

En résumé

les AUE agissent comme des catalyseurs de changement culturel et organisationnel, forçant les établissements à repenser leurs stratégies d'internationalisation autour d'une approche résolument européenne, à structurer de nouvelles formes de collaboration et à adapter leurs pratiques administratives ainsi que leur organisation pour s'aligner sur des objectifs communs et résolument européens.

Bien que cela puisse présenter des défis (charge de travail, complexité des financements, difficultés de reconnaissance de l'investissement...), les bénéfices en matière de partage d'expertises et de renforcement des compétences sont considérables.

L'AUE un vecteur de transformations pédagogiques

Les résultats considérables décrits dans les bilans en matière de formation constituent en eux-mêmes de profondes transformations et sont sous-tendus par le développement de communautés de pratiques et l'apprentissage en double boucle tels que présentés *supra*.

Concernant les formations, leur internationalisation n'est pas un phénomène nouveau. Sur ce point, les participants ont tous fortement insisté: les nouvelles formations conçues au sein de leur AUE ne doivent pas être considérées comme de « *l'Erasmus Mundus amélioré* »

(R). Il n'y a d'ailleurs pour eux aucune subsidiarité entre le programme Erasmus Mundus, la mobilité Erasmus et la formation pensée dans les AUE : « *l'Erasmus Mundus est une expérience individuelle alors que l'expérience AUE est une expérience collective.* » **(R).**

Si la question de l'innovation en pédagogie universitaire est au cœur des réflexions depuis une vingtaine d'années (Berthiaume et al., 2013), les réponses apportées ont souvent été le lot d'enseignants-chercheurs isolés (Bartoli et al., 2016). L'EUI a fourni un cadre, des moyens et

suffisamment de liberté pour que des communautés de pratiques d'enseignants-chercheurs se forment et entrent dans un processus d'innovation. En mettant en commun leurs ressources cognitives, techniques, leurs personnes ressources (par exemple, tous les établissements ne disposent pas de service de soutien à la pédagogie), en abordant les questions de formation entre pairs transnationaux, la dynamique de transformation pédagogique a été particulièrement accélérée *« tout ce que nous avons réussi à faire, nous n'aurions pas pu le faire à une seule université, et nous avons réussi à le faire aussi vite parce que nous avons appris à travailler ensemble grâce à l'Alliance, en mutualisant tous nos moyens et toutes nos compétences. Vu l'ampleur du travail, cela fait aussi moins peur d'y aller tous ensemble. » (R).*

Les transformations les plus massives concernent :

- ▶ l'interdisciplinarité : travailler en contexte européen a rendu plus facile le développement de formations interdisciplinaires en permettant de dépasser les querelles entre disciplines et de décloisonner les disciplines de leurs habitudes facultaires ;
- ▶ la flexibilité des programmes : des catalogues de cours en ligne, via des plateformes dédiées spécifiquement aux formations de l'AUE, démultiplient les possibilités de personnalisation des parcours, tout comme les micro-crédits en cours de développement ;
- ▶ la co-construction de programmes de formation avec les acteurs locaux, régionaux et européens : *« Les universités européennes sont les seuls endroits où il est possible d'avoir des programmes d'enseignement et de recherche intégrés » (R, EC) ;*
- ▶ le renforcement des liens entre formation, recherche et monde socio-économique : grâce aux CBL ;
- ▶ l'hybridation pédagogique : grâce aux BIP, COIL, l'internationalisation *« at home »* est rendue efficiente. Ces nouvelles pratiques constituent également un tremplin pour des mobilités de plus longues durées, voire l'inscription en Erasmus Mundus, auprès d'étudiants qui ne s'y seraient probablement pas engagés autrement. Cependant, bien que les AUE contribuent à faire évoluer les législations nationales, comme

par exemple l'évolution législative en Espagne et en Hongrie grâce au master conjoint de CHARM-EU, pour les participants, le diplôme européen n'est pas la priorité essentielle.

Pour eux, la transformation essentielle est la transformation de leurs modes de fonctionnement dans la conception même de la formation universitaire. De par l'expérience qu'ils ont acquise, ils estiment que l'AUE représente l'Université du XXI^{ème} siècle, prête à relever l'énorme défi qui est de renouveler ses programmes et pratiques de formation universitaires pour mieux préparer les citoyens et professionnels de demain en leur fournissant les connaissances et compétences nécessaires aux nombreux changements auxquels ils devront faire face. Eux-mêmes, transformés par leurs AUE, estiment qu'elles sont désormais parfaitement organisées pour recueillir les besoins des acteurs non académiques et qualifient les AUE d'*« incubateurs des plus adaptés pour proposer rapidement les formations en réponse aux enjeux urgents et internationaux de façon pertinente et très efficiente, en étant capables de mobiliser largement les experts universitaires et extra-universitaires au niveau européen » (R).*

La profondeur des transformations pédagogiques s'observe par la reconnaissance de l'AUE dans les procédures de l'établissement : révision du référentiel horaire des enseignants-chercheurs pour valoriser leur implication, révision des maquettes pour intégrer des ECTS spécifiquement liés à l'AUE qu'il s'agisse de cours complémentaires, de micro-crédits, BIP, CBL, intégration des micro-crédits comme nouveaux formats d'unités d'apprentissage... Les services de scolarité ont dû remanier leurs systèmes d'information en profondeur pour donner corps à ces transformations ce qui représente un travail considérable en matière de conduite de changement. Si parfois ce travail considérable est perçu par les équipes comme *« luxe »*, parce qu'il ne concerne qu'un petit nombre d'étudiants, il ouvre néanmoins la voie à des possibles, pour autant que les dynamiques engagées aient les moyens humains, matériels et financiers de perdurer.

En résumé

les AUE « sont un moyen efficace pour mettre en place les modèles de formation dont on a besoin dans le futur » (R, EC). L'AUE agit comme un laboratoire d'expérimentation pédagogique, stimulant l'innovation, la flexibilité et l'internationalisation de l'offre de formation à tous les niveaux, tout en renforçant les compétences des personnels et en intégrant l'université dans une dimension véritablement européenne. Cependant cette dynamique se heurte encore à la nécessité d'une harmonisation des cadres réglementaires nationaux et européens.

L'AUE un vecteur de transformation en recherche

La coopération internationale n'est pas en soi une activité nouvelle pour la recherche. Si au départ les efforts se sont concentrés sur la gouvernance et la formation, la recherche occupe désormais une place croissante dans les activités des AUE.

Bien que les habitudes de coopération soient plus naturelles en recherche que pour la formation, les bénéfices liés au développement de communautés de pratiques se vérifié également pour la recherche.

Globalement, prendre part à la création de l'AUE a transformé les pratiques en recherche en permettant l'intégration de collaborations déjà existantes et celles à venir dans l'AUE, des stratégies de réponse coordonnées aux appels à projet intra AUE et Europe ainsi que la mutualisation des infrastructures de recherche. De l'avis des participants, la création de l'AUE a aussi permis des rapprochements très féconds entre VP Formation et VP Recherche, qui n'étaient pas aussi naturels auparavant et qui contribuent au renforcement de la cohésion en interne pour un meilleur alignement des objectifs des établissements avec la stratégie de leur AUE.

Bien que la recherche apparaissait clairement dans le premier pilier de l'EUI aux côtés de la formation, l'EUI n'a pas financé à part égale la formation et la recherche, contraignant les participants à deux sources de financement distinctes : Erasmus + et Horizon.

Cela a été pointé par les participants et remonté dans le rapport d'information du Sénat (2024), comme dans le rapport de la Commission (Grumbinaité *et al.*, 2025), comme un facteur particulièrement bloquant pour bâtir une AUE qui marche sur ses deux jambes : la formation et

la recherche. Les appels à projet SwafS ont surchargé des équipes déjà fortement mobilisées dans les workpackages dédiés à la formation et leur format n'était pas suffisamment adapté aux besoins des équipes : à la fois trop court pour définir des stratégies communes et trop incertain dans le temps au regard de l'investissement nécessaire pour soutenir une recherche d'envergure. Alors que développer des coopérations en recherche aurait pu paraître plus évident que développer des coopérations en formation, les participants ont tous rapporté les mêmes nécessités : le besoin de se connaître, se reconnaître, se faire confiance et se comprendre pour définir comment et sur quoi travailler ensemble. Or comme pour le développement de programme de formation cela demande du temps, des moyens humains et des moyens financiers.

Les participants ont déclaré les mêmes bénéfices en recherche que pour la formation : l'identification d'opportunités, l'identification rapide de partenaires inter-établissements grâce à la constitution de répertoires des compétences scientifiques, la mise en place efficace de cadres administratifs de collaboration, l'émergence de projets à fort potentiel rendus possibles par la mutualisation des expertises dans des domaines stratégiques par l'obtention de financements types MSCA, PRIMA, Widening..., voire d'initier une réflexion sur un dépôt d'ERC...

L'AUE est ainsi considérée comme un outil pour dépasser les coopérations ponctuelles afin de développer une réelle stratégie de recherche inter établissements et de favoriser l'émergence de réseaux scientifiques pluridisciplinaires. Pour ce faire, les établissements ont développé en interne des cellules/services dédiés au montage de projets européens et ont également déployé des fonds d'amorçage pour soutenir l'émergence de coopérations, à consolider dans la durée.

Pour les doctorants comme les post-doctorants, l'AUE est vue comme un moyen d'ouverture et d'accès simplifié à l'échelon européen. L'AUE facilite grandement les co-tutelles de thèse en instaurant des fonctionnements partagés et une dynamique de confiance mutuelle. L'organisation d'écoles d'été, de séminaires spécifiques soit en amont de l'entrée en doctorat, soit pendant le doctorat pour acquérir de nouvelles compétences, soit en post-doctorat dans une perspective de rapprochement entre monde académique et entreprises/industries, ont rencontré un plein succès.

Pour les bénéficiaires, un des aspects les plus importants est la démultiplication des horizons et des possibles. « Étant en fin de thèse,

j'étais assez inquiet de mon avenir. Mais grâce à l'Alliance, j'ai eu des propositions de post-doc dans plusieurs établissements différents, avec lesquels j'avais déjà pu travailler pour ma thèse. Cette continuité a été très rassurante pour l'avenir de mes recherches et surtout ça a été très simple grâce à l'Alliance. » (E).

Enfin, l'AUE renforce la diplomatie scientifique des établissements qui seuls n'auraient pas eu la même faculté d'entrer en discussion, ni avec le même poids en matière d'influence, auprès d'ONG ou d'instances intergouvernementales comme les Nations Unies, l'OIM, l'OMS... Dans cette veine, le concept d'« euro-internationalisation » proposé par Frame et al. (Chapitre1, 14-17, 2025) est particulièrement intéressant.

En résumé

les AUE sont des outils stratégiques pour structurer, dynamiser et internationaliser la recherche, en favorisant l'interdisciplinarité, le partage des connaissances, le renforcement de la formation doctorale et la mutualisation des savoirs et expertises, *via* des hubs d'expertises facilement mobilisables. Par ce maillage solide entre les établissements d'une AUE, reposant sur une confiance mutuelle, les activités collaboratives en recherche sont d'autant facilitées et même amplifiées. Par la recherche, les AUE contribuent à façonner une Europe plus compétitive, durable et influente sur la scène internationale.

Cependant, si les dynamiques engagées autour des activités de formation ont donné lieu à de nouvelles coopérations en recherche, le financement par le programme Erasmus + ne permet pas un financement de la recherche à la hauteur du potentiel et des ambitions des AUE. Les participants insistent tous, *a minima*, sur la nécessité du financement ANR pour poursuivre les actions recherche, non éligibles en l'état actuel du programme Erasmus +, mais fondamentales pour le développement des AUE.

L'AUE un vecteur de transformation du sentiment d'appartenance à l'Europe.

Pacitto et al. (2016) montrent l'importance de s'intéresser aux effets inattendus dans le déploiement de politique publique, souvent pour en pointer les imprévus et résultats contreproductifs. Si l'on considère l'AUE comme un actant au sens de Callon (1986), alors l'innovation sociotechnique en émergence, l'AUE, exerce en retour un rôle sur l'ensemble de ses acteurs (ou « actants »). Ici un effet inattendu est à souligner à plusieurs titres, dans la mesure où il ne figurait pas explicitement dans les quatre piliers de l'EUI, parce qu'il traduit une transformation profonde des mentalités en faveur de l'européanisation, soit l'effet

de l'AUE sur les personnes et parce qu'il permet également une revisite du concept « d'euro-internationalisation » posé par Frame et al. (2025, 3-29). En effet, au-delà des stricts aspects organisationnels et académiques, un effet particulièrement transformant est celui du développement d'un sentiment d'appartenance à l'Europe sans précédent. Tous les participants, quelle que soit la sphère dont ils relèvent, considèrent que participer à la création de l'AUE, s'impliquer au quotidien dans ses activités et relever les défis auxquels cette expérience les confronte, constituent un moyen performant de matérialiser

liser l'identité européenne dans la participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Leurs expériences dans la réalisation des activités de l'AUE représentent pour chacun un moyen de comprendre et d'incarner la devise de l'Europe : « Unis dans la diversité ». Pour les participants, sans l'EUI, pas d'AUE et cette devise en serait restée à l'ordre du pur concept. D'après eux, aucun autre projet ne leur avait permis une telle prise de conscience de ce que signifie « agir en européens », fédérés par un objectif commun, celui de construire une AUE au service des trois missions d'une Université : la formation, la recherche et le service à la société. Bien que tous mentionnent le poids écrasant de difficultés de tous ordres, tous mentionnent également qu'en trouvant ensemble les moyens de les dépasser, ils ont concrètement éprouvé la force d' « agir en européens convaincus ».

À l'opposé d'une uniformisation des fonctionnements, il s'agit chaque fois d'une nouvelle manière d'envisager les actions à réaliser. Dans une logique d'apprentissage mutuel, il s'agit de se nourrir des expériences des uns et des autres. Compte tenu des résultats auxquels ils sont parvenus, tous les participants ont déclaré leur fierté de contribuer à la construction de l'espace européen de l'enseignement et de la recherche en construisant leur propre AUE. En témoignent les réflexions sur l'entité légale : l'AUE leur est devenue évidente, plus qu'un réseau d'établissements, telle une seule Université intégrant les établissements membres comme s'il s'agissait de ses « composantes naturelles ». L'AUE représente une structure faîtière produisant une forte identification comme un profond sentiment d'appartenance, hors normes dans les organisations universitaires. C'est pourquoi dans les discours ils dénomment systématiquement leur AUE par son acronyme, manifestation d'une appropriation sans conteste. Les participants voient dans l'EUI le point de bascule de leurs universités dans l'Université européenne du XXI^{ème} siècle, capable de faire face en front uni aux défis nationaux, régionaux et globaux, comme la Sciences ouverte, le Green deal, Global gateway, One health...

C'est pourquoi une dimension complémentaire pourrait être ajoutée au nouveau concept « d'euro-internationalisation » proposé par Frame et

al. (2025, 14-17), par effet de rétroaction de « l'euro-internationalisation » sur les processus globaux d'internationalisation. Si l'européanisation des établissements est sans doute liée à un effet « piggybacking » (*ibid.*) - les acteurs véhiculant plus ou moins implicitement les ambitions de la Commission européenne sous l'impulsion de l'EUI- bâtir une AUE n'est peut-être pas aussi « eurocentré » qu'il n'y paraît, du moins, selon le concept d'« euro-internationalisation » posé par Frame et al. (*ibid.*). Les participants ont rapporté de nouvelles coopérations grâce à la force des synergies développées au sein de l'AUE avec des pays comme le Mexique, le Chili, le Vietnam, des pays d'Afrique subsaharienne... Ces nouvelles coopérations, avec des pays hors du continent européen, positionnent les AUE comme nouvel acteur de poids dans les processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche et positionnent par là-même l'Europe, et non plus les établissements individuellement, comme un horizon désirable. Or, l'atout perçu par ces pays hors continent européen, correspond bien à une coopération élargie à un consortium d'établissements portant toutes les potentialités offertes par les AUE, engagées et promotrices des valeurs de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, grâce à l'EUI.

Le nouvel imaginaire créé par les AUE (Palmowski et al., 2025) transcende ainsi les stratégies individuelles d'européanisation des établissements et constitue pour les pays hors continent européen une voie nouvelle d'internationalisation avec un partenaire inédit : l'Europe des Universités européennes.

L'analyse de contribution fournit les éléments de preuve attestant que sans l'EUI, et donc le développement des AUE, l'européanisation n'aurait pas atteint une telle profondeur²⁸. D'une part, l'européanisation des établissements est devenue un axe stratégique structurant des politiques des établissements et, d'autre part, une européanisation des mentalités. Forts de cette nouvelle cohésion, les participants insistent sur deux points. Comme exposé ci-dessus, ils se disent confortés grâce à l'AUE pour affronter les défis globaux. Cependant ils déclarent également que leur nouveau modèle d'AUE produit un phénomène d'attraction sur les pays hors du continent européen. Ces pays sont séduits par

28 Cette conclusion vaut pour les six établissements au regard des éléments et arguments présentés. Une étude complémentaire, comparant l'effet d'européanisation entre ces établissements et des établissements hors AUE, pourrait être éclairante.

les valeurs universitaires européennes, réaffirmées grâce aux AUE, dans un contexte mondial où ces valeurs universitaires sont de plus en plus menacées. Les AUE représentent donc une voie de développement de l'identité européenne par la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche autant qu'elles constituent une voie pour l'internatio-

nalisation au-delà de l'Europe pour les AUE et une voie pour les pays hors Europe d'accéder à une internationalisation européenne. Ces nouvelles dynamiques sont autant d'opportunités pour renforcer la compétitivité européenne en matière d'enseignement supérieur, de recherche, d'innovation et de service à la société.

En résumé

les AUE ne sont pas seulement des catalyseurs de changement structurel et académique, mais aussi de véritables vecteurs de l'identité et de la citoyenneté européenne. Elles offrent des opportunités uniques d'échanges interculturels, de co-construction d'une vision commune de l'Europe et contribuent à l'émergence d'une génération d'étudiants et de professionnels profondément ancrés dans les valeurs et les défis européens. Elles renforcent les liens entre les communautés administratives, d'enseignement et de recherche, ainsi qu'avec les étudiants et post doctorants, en développant un espace commun de dialogue et d'action, et transforment les mentalités pour une Europe plus unie. Enfin, ces transformations ont également un effet d'attraction pour des coopérations avec des pays en dehors du continent européen, renforçant d'autant, par effet rebond, l'importance des valeurs européennes.

Principaux freins et obstacles à être membre d'une AUE obérant sur le devenir des AUE

Bien que les participants aient tous témoigné d'un engagement et d'un enthousiasme sans faille, la mise en œuvre d'une AUE comporte de nombreux freins et obstacles, mis en évidence dans l'enquête réalisée pour le séminaire national Futur des Alliances d'universités européennes (cf. Annexe 2, p. 181) comme dans le rapport du Sénat (cf. Annexe 1, p. 177).

Les entretiens ont révélé, malgré la diversité des contextes et des spécificités de chaque établissement engagé dans une AUE, des obstacles récurrents.

- **Complexité réglementaire et administrative :** Ce frein est le plus fréquemment cité, même s'il a été possible de parvenir à des adaptations des législations nationales, comme cela en a été le cas en Espagne et en Hongrie pour le master conjoint CHARM-EU. Globalement, les freins touchent la reconnaissance des diplômes (doubles, conjoints, européens) et beaucoup d'interrogation sur le « label de diplôme européen » pour les diplômes AUE

déjà existants, les mécanismes d'accréditation (agences nationales, transnationales ?), les spécificités législatives nationales (notamment françaises), la délivrance et la reconnaissance de micro-certifications, ainsi que la complexité des cotutelles de thèse. La synchronisation des calendriers universitaires et l'adaptation des procédures administratives internes sont également des défis majeurs à l'organisation de formations communes.

- **Financement et pérennisation des activités :** Les modèles de financement basés sur des appels à projets, de surcroît non coordonnés (Erasmus+, Horizon Europe), entraînent une dispersion d'énergie, des niveaux de financement estimés insuffisants/inadaptés pour couvrir les besoins, notamment pour le recrutement du personnel nécessaire. Les questions cruciales de pérennisation des actions et des outils développés une fois les financements initiaux épuisés se posent de manière d'autant plus aiguë pour les établissements ciblés, en tant que participants de la première vague. Au moment où ces lignes sont écrites, les participants sont laissés

dans le flou concernant d'une part, la possibilité d'un nouveau soutien de l'ANR via le PIA 4 ? et, d'autre part, du bridge funding de la Commission européenne permettant de soutenir les actions AUE entre 2026 et 2028, en perspective du nouveau programme Erasmus +.

Les participants ont unanimement loué le soutien financier de l'ANR, sans lequel les emplois de chefs de projet/ingénieurs projet européen n'auraient pu être financés, la faiblesse du financement de la Commission européenne sur certains work packages compensée, **tout comme l'importance fondamentale de ces financements pour la recherche**. De nouveau, sans les financements ANR, les projets d'amorçage en recherche n'auraient pu être soutenus. Or ces fonds d'amorçage sont présentés comme l'un des moyens les plus efficaces de transformer l'essai à plus grande échelle : en répondant à des appels à projet plus ambitieux, de manière sécurisée, parce qu'appuyée sur une coopération préalablement éprouvée, voire véritable tremplin pour se lancer dans l'ERC ou d'autres projets européens collaboratifs ;

- ▶ **Mobilisation et appropriation interne** : Une appropriation qui demande beaucoup de temps pour infuser auprès de l'ensemble de la communauté universitaire au-delà des équipes directement impliquées, un manque de clarté et de visibilité des actions malgré les plans de communication massifs, ainsi que des difficultés à mobiliser les enseignants-chercheurs (charge de travail élevée, barrière linguistique, valorisation et reconnaissance insuffisantes de l'engagement) sont des défis humains et culturels importants.
- ▶ **Mode projet** : Le fonctionnement actuel en mode projet fait planer une difficulté au regard du rythme de vie d'un établissement et en particulier eu égard au potentiel changement

de président tous les quatre ans. Or, si l'AUE reste à l'ordre de projet, sans vision de long terme, une nouvelle équipe peut décider de ne pas le poursuivre en l'état. Le risque est alors de mettre en difficultés l'ensemble des partenaires et des actions engagées, compte tenu de temps nécessaire à les mettre en œuvre.

- ▶ **Résistance au changement et visibilité** : Le caractère novateur des AUE peut générer une résistance au changement et rendre difficile la compréhension et l'intégration de ces nouvelles structures dans des organisations universitaires établies. Les communautés de pratiques et la transversalité qu'elles induisent sont certes un outil puissant de transformations, mais générateur aussi de conflits interpersonnels, voire inter-services. Comme dans tout plan de conduite du changement, la modification des pratiques est source de tensions, alourdies aussi de la charge de travail, de sa cadence et d'un manque de perspectives, pouvant entraîner des démissions, délétères à la bonne poursuite des activités et fragilisant les équilibres durement acquis.
- ▶ **Barrière linguistique et compétences** : La nécessité de travailler en anglais et de développer des compétences interculturelles est un défi pour le personnel académique et administratif, nécessitant des formations et des incitations. Compte tenu de l'ampleur des adaptations que nécessite la mise en œuvre des activités d'une AUE, les participants rappellent le temps incompressible de ces adaptations.
- ▶ **Engagement des acteurs socio-économiques** : Du point de vue des participants, l'implication des acteurs non-académiques et socio-économiques locaux est un domaine prometteur grâce à l'AUE et à renforcer davantage. Cependant, face aux nombreuses incertitudes concernant le devenir des AUE, le développement des relations est entravé, faute de perspectives plus fiables.

En résumé

bien que les AUE soient des catalyseurs de transformation, elles se heurtent à des réalités institutionnelles et nationales qui nécessitent des ajustements profonds et un soutien continu, des échelons nationaux et européens, pour réaliser pleinement leur potentiel d'intégration et d'innovation à l'échelle européenne.

Conclusion générale et perspectives

Les bilans réalisés par les six établissements français membres d'une AUE, tout comme les douze contributions complémentaires remontées librement, dont celui des étudiants, témoignent d'effets de transformation concrets et positifs des établissements en application d'un programme européen.

En effet, prendre part à la création d'une AUE a conséquemment transformé l'organisation interne des établissements, les pratiques de travail et les mentalités plus que tout autre type de projet de cette ambition.

Les AUE ont permis l'émergence **d'une gouvernance de l'innovation** qui favorise la création des bons dispositifs de coopération pour accroître **la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche**. L'euro-péanisation, « **l'euro-internationalisation** » des établissements, des pratiques et des modes de pensée qui en découlent, tout en respectant la souveraineté des États membres, sont source de créativité et d'intelligence collective pour affronter les mutations auxquelles l'enseignement supérieur et la recherche sont actuellement confrontés : IA, changement climatique, One health, science ouverte, respect des valeurs européennes, respect des souverainetés dans la collaboration et qui se doivent d'être architecturés dans une dynamique combinée.

L'AUE représente donc à cet égard un véritable outil de concorde et d'efficacité dans l'accomplissement des missions des établissements.

Au plan interne, l'internationalisation de la gouvernance et des services administratifs, en intégrant le personnel dédié au sein des services/directions métiers clés a également **engendré**

des collaborations interservices performantes. Au plan externe, **la création de structures décisionnelles** agiles et partagées fonde le creuset d'une confiance solide entre les partenaires par l'échange et la collaboration.

L'innovation pédagogique a été dynamisée par le développement de **cursus hybrides (BIP), de micro-certifications et de programmes axés sur les défis (CBL)**, enrichissant ainsi l'offre de formation pour les étudiants de tous niveaux et proposant de nouveaux formats de formation continue, prisés du monde du travail.

Grâce à un financement exceptionnel par le PIA 3, les AUE ont été en capacité de stimuler une recherche collaborative en facilitant l'émergence de **hubs de chercheurs**, en soutenant les doctorants et en optimisant l'accès aux financements européens tels que **Swafs, Horizons, MSCA**, voire la possibilité de répondre à des appels à projet plus ambitieux, comme **l'ERC, sécurisés par des projets d'amorçage grâce au financement France 2030**.

Enfin, elles ont **renforcé la mobilité** des étudiants et des personnels, créant des conditions favorables à une fertilisation croisée plus intense, et ce sentiment nécessaire d'appartenance à une communauté européenne de l'enseignement supérieur et de la recherche, propice à la diffusion d'une culture de coopération européenne, devenue par là-même attractive pour les pays hors du continent européen.

L'ensemble des résultats exposés, les trajectoires pour les atteindre, démontrent la capacité des AUE à proposer **un nouveau modèle d'Université, pour une concrétisation de « l'Europe des universités »** ou des « Universités européennes » et un tremplin solide pour bas-

culer dans l'université du XXI^{ème} siècle dont les États, les régions, l'Europe et la société dans son entier ont non seulement besoin mais appellent de leurs vœux.

L'EUI doit donc être considérée comme un processus d'innovation, qui, comme tout processus d'innovation connaît trois phases : l'émergence, le développement et l'institutionnalisation.

Si le développement a apporté la preuve de sa pertinence, à ce stade, **le processus d'innovation est en attente de son institutionnalisation**, c'est-à-dire sa pérennisation dans le long terme, compte tenu des preuves de résultats effectivement atteints par les AUE.

La nouvelle temporalité n'est donc plus l'expérimentation mais bien l'intégration des AUE instituant les Universités du XXI^{ème} siècle. Pour ce faire, les préconisations des sénateurs Le Gleut et Daniel (cf. Annexe 1, p.177), comme les préconisations de la députée Farreng (cf. Annexe 3, p. 186) et les réponses apportées par les établissements au questionnaire sur le Futur des Alliances d'universités européennes (cf. Annexe 2, 181) offrent des perspectives d'avenir, dont :

- ▶ **Un financement durable** : Il est impératif de garantir un financement durable, prévisible, simplifié et de long terme, en dépassant la logique strictement «projet» pour adopter une vision stratégique d'investissement structurel, impliquant la Commission européenne et les États membres ;
- ▶ **Un financement coordonné** : Il est crucial de dépasser la dualité entre les guichets Horizon Europe et Erasmus+ en favorisant une meilleure coordination entre la formation, la recherche et l'innovation, autant que de renforcer la synergie entre les instruments financiers européens, nationaux et privés (Erasmus+, Horizon Europe, Fonds de cohésion, entreprises...). Une vision stratégique sur au moins une décennie est nécessaire ;

▶ **L'établissement d'un cadre légal** : le développement des AUE exige des transformations structurelles touchant la gouvernance, l'éthique de travail et le modèle économique, mais également des questions de propriétés intellectuelles pour le dépôt de brevet, la signature des publications scientifiques... La création d'une entité juridique définie à l'échelle européenne pour les AUE doit être explorée. Un tel statut, s'il est suffisamment souple, pourrait réduire les lourdeurs administratives, faciliter l'utilisation des fonds et permettre la délivrance de diplômes au titre de l'AUE.

Conséquemment, cette évolution contribuera directement à **la revitalisation du processus de Bologne**.

En seulement cinq ans les AUE sont parvenues à transformer une idée en une réalité, à redéfinir le concept pluriséculaire d'Université et à proposer un nouveau modèle adapté pour faire face aux défis nationaux, régionaux et globaux de notre époque.

Viser et atteindre l'excellence passe par la performance, qui repose sur les compétences et la motivation. Parce que la plus grande force de ce nouveau modèle, les AUE, est de constituer un moteur de motivation inégalé pour tous les acteurs de la construction de l'espace européen de l'enseignement et de la recherche, puissent les décisions politiques à venir offrir aux AUE les conditions d'institutionnalisation qu'elles attendent et qu'elles méritent.

Bilans réalisés par les six établissements français membres d'une AUE

La participation à une AUE est un levier de transformation exceptionnel. Elle permet aux universités françaises de se positionner comme des acteurs clés dans la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, tout en dynamisant en profondeur leur gouvernance, leur offre de formation, leurs stratégies de recherche et leur identité, malgré les défis persistants liés aux cadres réglementaires et aux financements. Les meilleures preuves de transformations se trouvent dans le bilan réalisé par chacun des établissements reportés ci-après.

Ces bilans sont le résultat du travail d'accompagnement reposant sur l'analyse de contribution et se présentent sous deux formats²⁹ : un format synthétique et un format plus détaillé, selon l'intérêt des lecteurs.

Tous les éléments reportés ont fait l'objet de discussions et de vérifications afin d'assurer les lecteurs que chaque transformation exposée est bien à mettre au crédit de la participation à l'AUE. Les bilans sont présentés dans la forme exacte selon laquelle ils ont été remontés par chaque établissement.

Enfin, ce rendu n'aurait pas été possible sans la formidable implication de chaque participante, chaque participant, que tous soient ici chaleureusement remerciés.

²⁹ Concernant CHARM-EU une version détaillée, et concernant ECIU une version synthétique, ont été transmises.

Bilans synthétiques des six établissements français membres d'une AUE

Bilan synthétique de CIVICA

SciencesPo

CIVICA
THE EUROPEAN UNIVERSITY OF
SOCIAL SCIENCES

Evaluation bilan-perspectives du MESR des opérateurs français impliqués dans des universités européennes

Institution fortement internationalisée, Sciences Po cherche à attirer les meilleurs étudiants, enseignants et chercheurs et à nouer des partenariats avec les institutions les plus prestigieuses. Dans cette optique, Sciences Po s'est engagé dès 2018 dans l'Initiative Universités Européennes en fondant CIVICA – The European University of Social Sciences. Ce projet, soutenu par les programmes Erasmus+, Horizon Europe ainsi que des agences nationales pour la recherche comme l'ANR, vise à créer un campus interuniversitaire européen intégré et à offrir une multitude d'activités aux communautés étudiante, d'enseignement, de recherche, et administrative. L'initiative entraîne des transformations structurantes en matière de fonctionnement des universités, de formation et de service à la société, de recherche et d'innovation.

1. Renforcer le rayonnement international et l'ancrage européen de Sciences Po

Sciences Po, en tant que coordinateur de l'alliance CIVICA, affirme son leadership dans un réseau d'excellence en sciences sociales. L'alliance regroupe dix institutions prestigieuses, représentant 72 000 étudiants et 13 000 universitaires: CIVICA réunit aujourd'hui 10 établissements renommés pour leur excellence: Bocconi University (Milan), Central European University (Vienne), European University Institute (Florence), Hertie School (Berlin), IE University (Madrid), Sciences Po (Paris), SGH (Varsovie), SNSPA (Bucarest), SSE (Stockholm), LSE (Londres). CIVICA agit comme un levier stratégique pour l'internationalisation de Sciences Po, et constitue un facteur de stabilité dans un contexte géopolitique instable.

La gouvernance de CIVICA repose sur une structure agile, décentralisée et respectueuse de l'autonomie des partenaires. Sciences Po coordonne les activités au niveau de l'alliance via un CIVICA Secretariat et au niveau de l'établissement via un Pôle de pilotage interne, favorisant la transversalité et la montée en compétences des équipes. Cette gouvernance a permis de structurer les activités, tout en renforçant la coopération entre services en partie moins exposés à l'international auparavant (Direction de la Vie Étudiante, Mission Handicap, par exemple).

L'alliance agit également comme un catalyseur de transformation interne, en favorisant l'eupéanisation des métiers, la coopération interservices, et l'émergence de communautés professionnelles à l'échelle européenne. Des initiatives comme les Inclusion Workshops ou la CIVICA Library illustrent cette dynamique.

2. Former et enseigner autrement : un laboratoire d'expérimentation pédagogique

CIVICA constitue un espace d'innovation pédagogique permettant de tester de nouveaux formats d'enseignement. Les dispositifs sont différenciés selon les cycles de formation, favorisant la mobilité, l'interdisciplinarité et l'engagement civique. Entre 2019 et 2024, un total de 10 097 apprenants ont bénéficié des activités de formation offertes par CIVICA.

Au niveau Bachelor, le CIVICA Engage Track inclut différents formats complémentaires permettant aux étudiants d'associer expérience de terrain et sensibilisation aux méthodes de la recherche en sciences sociales. Sont inclus des cours labellisés (Engage Courses), des mobilités de formations construites conjointement (European Weeks) et des travaux individuels d'introduction à la recherche (Showcase assignments).

Au niveau Master, des cours conjoints, des cours multi-campus et des Honours Seminars reposent sur la coopération entre enseignants et étudiants d'établissements partenaires. Le Digital Mobility Scheme, en cours de développement, vise à proposer des formats d'enseignement 100 % en ligne. Ces dispositifs, qui essaient au sein de Sciences Po, constituent de puissants facteurs d'innovation. Ils favorisent en outre des coopérations scientifiques entre enseignants-chercheurs.

CIVICA propose aux doctorants et jeunes chercheurs un catalogue de cours partagés, des écoles d'été, et un réseau de recherche facilitant les collaborations internationales. L'accompagnement des enseignants dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques est également un axe fort.

Des dispositifs comme le Sport and Culture Festival, le Student Engagement Fund ou le Student Associations Forum renforcent la cohésion des étudiants et leur sentiment d'appartenance à un campus européen à tous les niveaux d'étude.

3. Se propulser à l'échelle européenne pour produire une recherche d'excellence en sciences sociales

CIVICA se distingue par sa volonté de structurer une stratégie de recherche commune. Le projet CIVICA Research, financé par Horizon Europe, a permis de créer une gouvernance scientifique partagée, un agenda de recherche commun et un plan d'action pour la science ouverte. Quatre thématiques prioritaires structurent les activités de recherche : Technologies de la donnée pour les sciences sociales, Démocratie au XXI^e siècle, Repenser l'Europe, Sociétés en transition et crises planétaires.

Depuis 2019, les séminaires, conférences et ateliers organisés dans le cadre de CIVICA à l'attention des enseignants et chercheurs ont réuni 1790 participants; 78 membres du corps professoral ont effectué des séjours de courte durée dans une institution partenaire; 28 équipes de recherche collaboratives, impliquant 204 membres du corps professoral et chercheurs en début de carrière (ESR) ont été impliquées dans 3 appels à projets. Des outils comme le CIVICA Research Directory facilitent la prise de contact entre chercheurs, en particulier les doctorants en recherche de directeurs de thèse. L'alliance agit comme un tremplin pour les jeunes chercheurs, leur offrant des opportunités de mobilité, de formation et leur donnant accès à un réseau d'excellence. Le CIVICA Research Centre, en cours de mise en place, permettra un approfondissement de la structuration des axes de recherche de CIVICA, et accompagnera les chercheurs dans le dépôt de projets communs (Horizon Europe notamment).

Toutefois, la pérennité de ces actions dépend du maintien de financements structurels. Le non-renouvellement du financement Horizon Europe et l'incertitude sur l'importance des soutiens nationaux futurs posent un risque pour la continuité des projets. Un modèle de financement pérenne est indispensable, permettant aux alliances de développer une stratégie de long terme et de consolider leur rôle dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'impact transformant de l'appartenance du Groupe INSA à ECIU University

ECIU University et le Groupe INSA : un ADN et des ambitions partagés

Le Groupe INSA, Groupement d'intérêt public de 7 écoles d'ingénieur, s'est engagé résolument dans ECIU University en considérant qu'elle lui permet de **se transformer dans une dimension européenne**. L'appartenance à ECIU University est à la fois **collective** (Groupe INSA), et **individuelle** (chaque INSA).

L'alliance est l'un des éléments structurants de notre **stratégie internationale collective**, définie en 2022. C'est le **premier programme européen structurant** du Groupe INSA, nos relations européennes consistant jusqu'alors en une juxtaposition de partenariats Erasmus+ bilatéraux dans chaque INSA, et de quelques partenariats collectifs (Action clés 2) à l'échelle du Groupe INSA.

L'alliance constitue un **levier fort de rayonnement et d'attractivité** de notre Groupe, déjà visible chez nos partenaires internationaux. C'est aussi un véritable **projet politique** par lequel les 7 INSA souhaitent contribuer à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Grâce à ECIU University, le Groupe INSA est en plus grande proximité avec les politiques européennes de l'ESRI.

L'appartenance à ECIU University traduit notre volonté de développer un réseau privilégié de **collaboration transverse, profonde et durable à l'échelle européenne**, avec des **partenaires de confiance choisis** en raison de traits distinctifs et d'axes stratégiques partagés (internationalisation, innovation pédagogique, enjeux DDRSE en formation et en recherche, développement d'un écosystème partenarial européen ; recherche à impact, interdisciplinarité).

1. Une gouvernance au service de stratégies alignées et des organisations imbriquées

ECIU University est un **réseau de confiance** qui nous permet pour la première fois une **mutualisation rapide et efficace** des expertises, au service d'une **internationalisation plus large** (davantage de personnels concernés), plus **durable** et plus **profonde** (formations et projets de recherche conjoints, communautés professionnelles et de pratiques, événements conjoints, ...).

Gouvernance et organisation Groupe INSA

Le Groupe INSA s'est transformé en Groupement d'intérêt public fin 2024, pour déployer sa nouvelle stratégie, notamment au sein de l'alliance ECIU University (actuellement, l'INSA Toulouse coordonne).

Une gouvernance et une organisation dédiées permettent de déployer efficacement les actions d'ECIU University conjointement dans chaque INSA et dans le projet ECIUn+ : elles s'appuient sur un **pilotage central** stratégique et opérationnel, articulé avec des **responsabilités distribuées** entre tous les INSAs.

Le Groupe INSA a créé, en interaction transverse avec ses commissions existantes (recherche, formation, relations internationales, relations entreprises, DGS, système d'information...) :

- Les rôles de VP et de VP déléguée ECIU University
- Un poste de chargée de projet opérationnel
- Un comité de pilotage central (où siègent des étudiants)

Chaque INSA a créé, en interaction transverse avec ses conseils (scientifique et des études) et ses directions fonctionnelles :

- La mission de Coordinateur/trice institutionnel local ECIU (enseignant ou enseignant-chercheur)
- Un poste de chargé.e de projet opérationnel.le
- Le rôle d'Étudiant ambassadeur ECIU (2 par INSA)

Ces rôles et missions sont tous **étroitement imbriqués** avec ceux de l'alliance, à la fois dans l'organisation en mode projet (ECIUn 2019-22 et ECIUn+ 2022-26) et dans la gouvernance stratégique.

Gouvernance stratégique d'ECIU University

Le **Président d'ECIU University** est élu tous les 3 ans, parmi les président.e.s des universités membres.

Le **Presidium** est composé de 3 membres élus parmi les président.e.s des universités membres

Le **Board d'ECIU University** est l'instance décisionnelle composé des présidents d'université, des Coordinateurs institutionnels de chaque université, de représentants étudiants et de membres extérieurs de la société civile. Il se réunit 4 fois par an.

Le **VP Education Committee** et le **VP Research Committee** sont composés des VP formation et des VP recherche des universités membres. Ils définissent la stratégie conjointe de l'alliance en matière de formation, de recherche, d'innovation et de relations partenariales. Ils se réunissent tous les mois.

2. Pour les communautés étudiantes, de nouvelles opportunités d'apprentissage, de mobilité, d'engagement et la construction d'une citoyenneté européenne

Le cœur de mission d'ECIU University est d'offrir des **parcours d'apprentissage flexibles** tout au long de la vie, fondés sur des **micro-certifications** co-construites avec nos écosystèmes locaux, régionaux et européens. Les briques de formation (challenges et micromodules) sont accessibles via une nouvelle plateforme performante et sécurisée, reliée aux systèmes d'information des 12 établissements.

Flexibilisation des parcours d'apprentissage (dans les maquettes du diplôme d'ingénieur), pour davantage d'interdisciplinarité et d'internationalisation.

Diversification des mobilités, virtuelles et hybrides, en complément des semestres de mobilité obligatoires pour les élèves ingénieurs.

Accès à une large palette de challenges et de micromodules pour **relever des enjeux sociétaux** et apporter des solutions concrètes à nos partenaires extérieurs.

Développement de compétences entrepreneuriales, interculturelles, interdisciplinaires et de DDRSE.

Nouvelles opportunités d'engagement étudiant (Student Council, Ambassadeurs) et professionnalisation (formations au public speaking ; leadership...).

Création et soutien d'une véritable **communauté européenne étudiante**.

Construction d'une identité de **citoyen européen**.

3. Pour les personnels universitaires et administratifs, de nouvelles opportunités de collaboration, de mobilité et d'accès à des communautés européennes de pratiques

ECIU University, forte de ses 12 membres répartis à travers l'Europe, offre de **nouvelles opportunités de collaborations européennes** à nos enseignants, enseignants-chercheurs et personnels, dans les domaines de la formation, de la recherche, de l'innovation et des relations partenariales. Pour le Groupe INSA, l'alliance représente un enjeu de **transformation interne et durable** de nos pratiques.

En formation

Nouvelles formations locales et européennes au *challenge-based learning*, une pédagogie innovante qui stimule les écosystèmes locaux, régionaux et européens.

Nouvelles collaborations européennes en formation pour la co-crédation de challenges et de micro-modules.

Nouvelles opportunités de répondre à des **AAP européens** en formation (Erasmus+ AC2).

Nouvelles modalités de relations partenariales (régions, municipalités, entreprises ; ...) autour des challenges, avec les **Arènes de partenariat**.

En recherche

Formations à des **approches de recherche innovantes** (challenge-based research), avec et pour la société (sciences participatives, engagement du public dans la recherche).

Financements d'amorçage et de mobilités scientifiques pour créer de **nouveaux réseaux**, notamment pour les doctorants et jeunes chercheurs.

Nouvelles opportunités de répondre à des **AAP européens** en recherche et innovation, par **mutualisation des expertises** scientifiques et de soutien au montage de projets (ECIU Strategic European Office/SEPO).

Accélération des dépôts et de l'obtention de financements européens

Gouvernance stratégique d'ECIU University

Le **Président d'ECIU University** est élu tous les 3 ans, parmi les président.e.s des universités membres.

Le **Presidium** est composé de 3 membres élus parmi les président.e.s des universités membres

Le **Board d'ECIU University** est l'instance décisionnelle composé des présidents d'université, des Coordinateurs institutionnels de chaque université, de représentants étudiants et de membres extérieurs de la société civile. Il se réunit 4 fois par an.

Le **VP Education Committee** et le **VP Research Committee** sont composés des VP formation et des VP recherche des universités membres. Ils définissent la stratégie conjointe de l'alliance en matière de formation, de recherche, d'innovation et de relations partenariales. Ils se réunissent tous les mois.

2. Pour les communautés étudiantes, de nouvelles opportunités d'apprentissage, de mobilité, d'engagement et la construction d'une citoyenneté européenne

Le cœur de mission d'ECIU University est d'offrir des **parcours d'apprentissage flexibles** tout au long de la vie, fondés sur des **micro-certifications** co-construites avec nos écosystèmes locaux, régionaux et européens. Les briques de formation (challenges et micromodules) sont accessibles via une nouvelle plateforme performante et sécurisée, reliée aux systèmes d'information des 12 établissements.

Flexibilisation des parcours d'apprentissage (dans les maquettes du diplôme d'ingénieur), pour davantage d'interdisciplinarité et d'internationalisation.

Diversification des mobilités, virtuelles et hybrides, en complément des semestres de mobilité obligatoires pour les élèves ingénieurs.

Accès à une large palette de challenges et de micromodules pour **relever des enjeux sociétaux** et apporter des solutions concrètes à nos partenaires extérieurs.

Développement de compétences entrepreneuriales, interculturelles, interdisciplinaires et de DDRSE.

Nouvelles opportunités d'engagement étudiant (Student Council, Ambassadeurs) et professionnalisation (formations au public speaking ; leadership...).

Création et soutien d'une véritable **communauté européenne étudiante**.

Construction d'une identité de **citoyen européen**.

3. Pour les personnels universitaires et administratifs, de nouvelles opportunités de collaboration, de mobilité et d'accès à des communautés européennes de pratiques

ECIU University, forte de ses 12 membres répartis à travers l'Europe, offre de **nouvelles opportunités de collaborations européennes** à nos enseignants, enseignants-chercheurs et personnels, dans les domaines de la formation, de la recherche, de l'innovation et des relations partenariales. Pour le Groupe INSA, l'alliance représente un enjeu de **transformation interne et durable** de nos pratiques.

En formation

Nouvelles formations locales et européennes au *challenge-based learning*, une pédagogie innovante qui stimule les écosystèmes locaux, régionaux et européens.

Nouvelles collaborations européennes en formation pour la co-crédation de challenges et de micro-modules.

Nouvelles opportunités de répondre à des **AAP européens** en formation (Erasmus+ AC2).

Nouvelles modalités de relations partenariales (régions, municipalités, entreprises ; ...) autour des challenges, avec les **Arènes de partenariat**.

En recherche

Formations à des **approches de recherche innovantes** (challenge-based research), avec et pour la société (sciences participatives, engagement du public dans la recherche).

Financements d'amorçage et de mobilités scientifiques pour créer de **nouveaux réseaux**, notamment pour les doctorants et jeunes chercheurs.

Nouvelles opportunités de répondre à des **AAP européens** en recherche et innovation, par **mutualisation des expertises** scientifiques et de soutien au montage de projets (ECIU Strategic European Office/SEPO).

Accélération des dépôts et de l'obtention de financements européens



Les impacts transformants de l'Alliance EU-CONEXUS sur La Rochelle Université

En 2019, dans le cadre de l'appel à projet Erasmus+, La Rochelle Université a décidé de capitaliser sur ses collaborations existantes avec ses partenaires espagnols et roumains afin de créer l'Alliance européenne EU-CONEXUS. Aujourd'hui, cette Alliance regroupe 9 universités européennes côtières autour d'une spécialisation commune : le Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI). Pour La Rochelle Université, EU-CONEXUS représente une opportunité unique lui permettant d'élargir son réseau ainsi que sa spécialisation à l'échelle européenne.

En effet, EU-CONEXUS matérialise l'ambition internationale de La Rochelle Université de construire une université holistique transnationale, intégrant à l'échelle européenne toutes les missions de l'enseignement supérieur, à savoir des programmes de formation, des activités de recherche, des dispositifs d'innovation et de transfert de technologies et d'une politique de diffusion de la culture scientifique.

L'Alliance européenne EU-CONEXUS vise à transformer La Rochelle Université en un acteur clé de l'enseignement supérieur européen, en favorisant l'internationalisation et l'interdisciplinarité autour de sa spécialisation « LUDI ». Elle s'inscrit dans une démarche d'innovation et de collaboration, visant à renforcer les liens entre l'université, la société et les territoires. L'objectif est de créer une communauté universitaire dynamique et engagée.

L'appartenance de La Rochelle Université à EU-CONEXUS produit un impact structurant et internationalisant sur toutes les dimensions de l'établissement : gouvernance, formation, recherche, vie de campus, relations avec les territoires et citoyenneté européenne.

Partie I : Mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage de projets conjoints à l'échelle européenne par LRUniv, coordinatrice de l'Alliance

La Rochelle Université, coordinatrice de l'Alliance EU-CONEXUS, a mis en place une **gouvernance européenne structurée** :

- **À l'échelle globale** : création d'instances communes (*Governing Board, Academic/Research Councils, Executive Board*, etc.) et d'une entité juridique (*AISBL EU-CONEXA*) pour gérer les fonds et les projets.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ : Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'EACEA. Ni l'Union européenne ni l'autorité de financement ne peuvent en être tenues responsables.

- **À l'échelle locale** : nomination d'un vice-président dédié, missions de l'Alliance intégrées dans les vice-présidences liées aux activités, structuration d'une équipe projet, déploiement de personnels dans les services, et création d'un comité de pilotage transversal.
- **Services conjoints** : soutien aux projets, développement des formations, Smart Campus, communication.

Cette gouvernance intégrée a permis une **coordination efficace, une mutualisation des compétences** et une montée en puissance du projet à tous les niveaux.

Partie II : Internationalisation de la formation via la structuration d'un campus inter-universitaire « LUDI »

L'Alliance EU-CONEXUS a permis à La Rochelle Université de **développer une offre de formation internationale, interdisciplinaire et personnalisée**, centrée sur le Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI).

- **Licence** : création de programmes de *mineures* (30 ECTS), *micro-certifications* (1 ECTS) et *projets basés sur des défis*. Les parcours sont proposés en anglais avec des mobilités courtes et hybrides.
- **Master** : lancement d'un *master conjoint en biotechnologie marine* et développement de deux autres masters. Difficultés liées aux accréditations et à la législation française.
- **Enseignants** : mise en place d'une *Teaching Academy* pour former les enseignants aux pédagogies innovantes, et soutien à la création de formations conjointes via un bureau dédié (*Office Development for Study Offers*).

Partie III : Internationalisation de la recherche : mise en place d'un espace de la recherche « LUDI » à l'échelle européenne

- **Interdisciplinarité** : L'Alliance EU-CONEXUS favorise une **collaboration interdisciplinaire** centrée sur les enjeux complexes liés au littoral en réunissant des experts de divers domaines.
- **Formation doctorale** : Promotion de l'**européanisation des parcours** pour former la prochaine génération de chercheurs spécialisés dans le LUDI. Mise en place de **programmes européens et de thèses EU-CONEXUS**, permettant aux doctorants de bénéficier d'un réseau de collaboration, procédures communes de réalisation de thèses dans les 9 partenaires de l'Alliance et de formations transversales. Organisation de **PhD Summer school** : un événement annuel offrant aux doctorants des opportunités de développement personnel et académique, créant un cadre stimulant pour l'échange et le réseautage.
- **Soutien à la mobilité et au montage de projets** : via des financements mutualisés et le **Project Development Support Office (PDSO – bureau transnational de dépôt de projets conjoints)**

- **Engagement social** : Favoriser l'inclusion, l'égalité et la responsabilité sociale à travers une recherche ouverte sur la société. Mise en place d'initiatives pour promouvoir l'égalité des genres et renforcer le lien entre science et société.

Partie IV : Internationalisation de la vie étudiante : animation d'activités de campus et création d'une communauté étudiante

- **Activités culturelles et artistiques inter-campus** : festivals, projets de danse, poésie, bandes dessinées scientifiques.
- **Projets étudiants européens** : appels à projets annuels favorisant la collaboration entre étudiants des universités partenaires.
- **Gouvernance étudiante** : création d'un *Student Board* représentatif dans toutes les instances de l'Alliance.
- **Projet « Imstudent »** : structuration d'une identité étudiante européenne avec mise en place d'activités inter-campus et de congrès étudiants.

Partie V : Internationalisation des liens avec les territoires : le renforcement des liens sciences et société, formation et mise en réseau des acteurs socio-économiques

EU-CONEXUS a renforcé les liens entre **La Rochelle Université et ses territoires** grâce à :

- **Sensibilisation du public** : concours scolaire annuel *Think Smart, Create Green* sur les enjeux du littoral durable, impliquant élèves et enseignants du secondaire de la région.
- **Formation des acteurs socio-économiques** : *Stakeholder Academy* pour les professionnels de la croissance bleue et urbaine durable.
- **Mise en réseau** : projets collaboratifs entre étudiants et entreprises (*challenge-based projects*) et co-construction de formations (ex. master LUDI).

Ces actions favorisent une **ouverture européenne des territoires**, l'innovation locale, et le **dialogue science-société**.

Parties VI : Contribution au renforcement de la citoyenneté européenne

EU-CONEXUS renforce la citoyenneté européenne à La Rochelle Université par :

- **Des mobilités diversifiées** : hybrides, courtes, virtuelles et immersives pour étudiants et personnels.
- **Le partage de bonnes pratiques** : collaborations entre universités européennes à tous les niveaux.

- **L'engagement étudiant** : participation active dans la gouvernance et projets transnationaux, renforçant le sentiment d'appartenance à une communauté européenne.
- Ces actions favorisent l'intégration européenne, le vivre-ensemble et la construction d'une identité commune dans l'enseignement supérieur.

Points forts

- Une **gouvernance structurée et intégrée**
- Appui politique fort avec **intégration dans la politique d'établissement**
- Spécialisation autour du **Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI)**
- **Investissement humain et organisationnel** avec notamment le déploiement des ressources humaines dans les services et la mutualisation des compétences à travers les services conjoints
- **Soutien financier européen avec la multiplication des fonds issus des projets (Financements Erasmus+, Horizon Europe, MSCA COFUND, PIA-ANR)**
- **Soutien à la mobilité et au montage de projets : via des financements mutualisés et le Project Development Support Office (PDSO)**
- **Des synergies avec les grands projets stratégiques d'établissement PIA 4 (DemoES – ExcellencES – ASDESR) et Pôles Universitaires d'Innovation**
- Des **collaborations entre les partenaires** renforcées à tous les niveaux
- L'engagement communautaire au travers des actions scientifique et de participation citoyenne

Défis / freins

- **Structurel** : rigidité du cadre français (accréditations, diplômes conjoints), lenteur des procédures.
- **Financier** : forte dépendance aux fonds européens et nationaux, réduction des moyens nationaux qui menace la pérennité des actions, freins de la commission européenne pour les activités recherche

Conclusion

Dans un contexte d'instabilité géopolitique et de transitions majeures, les alliances européennes telles qu'EU-CONEXUS constituent un levier stratégique pour renforcer la souveraineté, la résilience et l'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche en Europe.

L'engagement de La Rochelle Université, membre fondateur de l'Alliance, a conduit à une transformation profonde et structurante, tant sur le plan organisationnel que dans sa stratégie académique et son rayonnement international. Cette dynamique a favorisé

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ : Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'EACEA. Ni l'Union européenne ni l'autorité de financement ne peuvent en être tenues responsables.

l'internationalisation à tous les niveaux : gouvernance partagée, offre de formation plus interdisciplinaire et ouverte à l'international, recherche collaborative renforcée et liens consolidés avec les territoires.

Cette évolution permet à l'université de s'inscrire pleinement dans la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche (ERA), tout en affirmant son expertise sur des enjeux majeurs tels que le développement durable des zones côtières.

Les effets sont déjà perceptibles, avec une appropriation croissante par l'ensemble des communautés universitaires. Cette coopération européenne s'impose comme un levier essentiel pour ouvrir des perspectives d'avenir concrètes, assurer la stabilité et former les étudiants en futurs professionnels et citoyens européens, capables d'innover et de relever collectivement les défis à venir.



Evaluation bilan-perspectives du MESR des opérateurs français impliqués dans des universités européennes

Contribution de l'Université Bourgogne Europe et FORTHEM

L'Université Bourgogne Europe (UBE) s'est engagée de manière stratégique et systémique dans l'alliance FORTHEM, dont elle assure actuellement la coordination. Cette alliance, réunissant neuf universités publiques ancrées dans leurs territoires, a joué un rôle déterminant dans la transformation de l'établissement. Son impact se manifeste tant dans la structuration de la gouvernance que dans l'évolution des pratiques administratives, pédagogiques et scientifiques, jusqu'à l'intégration de l'identité européenne dans le nom de l'établissement. FORTHEM constitue ainsi un levier central de mise en œuvre du projet d'établissement, en cohérence avec les objectifs européens de transformation de l'enseignement supérieur.

1. Gouvernance intégrée et transformation des pratiques institutionnelles

L'intégration de FORTHEM dans la stratégie d'établissement s'est traduite par la mise en place d'un **dispositif de gouvernance structuré et transversal** : un comité de pilotage (COPIL) réunit régulièrement la présidence, les vice-présidences thématiques, les directions de services et les porteurs de missions FORTHEM. Un **Service FORTHEM dédié** (8 ETP) a été créé au sein du pôle international, et d'autres directions (recherche, numérique, communication) ont recruté du personnel spécifiquement affecté aux activités de l'alliance. Cette distribution des fonctions, soutenue par une DGS adjointe chargée des actions transversales, assure une implantation de l'alliance dans l'ensemble des services administratifs.

La communication institutionnelle sur FORTHEM est fortement visible, tant dans l'espace public universitaire (bâtiments, agora étudiante, affichage) que dans les environnements numériques (site web, Microsoft Teams), contribuant à forger une **identité européenne partagée**. L'alliance agit comme un catalyseur d'innovation administrative et managériale, en favorisant la coopération interservices, le décloisonnement et l'eupéanisation des métiers. La dynamique s'accompagne d'un **investissement RH structurant** : l'implication dans l'alliance est valorisée dans les procédures d'évaluation interne, dans les fiches de poste, et *via* la reconnaissance d'heures d'enseignement effectuées dans les établissements partenaires.

Ces mesures ont généré une implication croissante de l'ensemble des personnels (BIATSS, enseignants-chercheurs, personnels techniques), encouragés à proposer des projets, à participer à des mobilités ou à s'engager dans les instances et activités de l'alliance. Trois mobilités structurantes de services (Pôles documentaire, recherche et communication) à Jyväskylä et à Palerme, ont favorisé l'ouverture, la coopération et l'échange de bonnes pratiques.

2. Enrichissement de l'offre de formation et innovation pédagogique

L'alliance FORTHEM a permis à l'UBE de développer une offre de formation enrichie, ouverte et modulaire, en lien avec les standards européens. Les mobilités étudiantes, dans le cadre d'accords multilatéraux, ont augmenté : **38 % des mobilités sortantes longues** et **58 % des entrantes** s'effectuent désormais au sein de l'Alliance. Le **Campus FORTHEM** (30 ECTS) thématique, les **mobilités courtes** et la **bourse aux stages** favorisent l'internationalisation des parcours et l'inclusion d'étudiants de toutes filières.

L'**Académie numérique FORTHEM**, interconnectant les LMS des partenaires, facilite l'accès à des cours transnationaux et contribue à l'*internationalisation@home*. Ce dispositif soutient l'enseignement partagé, le co-enseignement à distance, l'émission d'*Open Badges*, et permet aux enseignants de proposer leurs cours à l'ensemble des partenaires.

Des dispositifs réglementaires innovants, comme le **Passeport ECTS FORTHEM**, adopté en CA, permettent la reconnaissance de crédits obtenus hors *Learning Agreement*, et favorisent l'expérimentation de la **micro-accréditation**. Cette réflexion alimente par ailleurs l'évolution des pratiques en **formation tout au long de la vie** (FTLV), à travers la participation active d'UBE au réseau FULL de l'alliance et au groupe FOREU4ALL sur la FTLV. Le **Centre d'Innovation Pédagogique (CIPE)** participe aux travaux du *Think Tank* FORTHEM, dont il bénéficie des retombées, notamment autour du *project-based learning* et du co-enseignement.

L'alliance a permis le déploiement de **diplômes multiples et conjoints** (en traduction, microbiologie, communication), avec gouvernance partagée, harmonisation pédagogique et reconnaissance mutuelle. Les **Graduate Schools**, construites sur les thématiques des *Labs* FORTHEM, favorisent l'articulation entre formation et recherche, l'ouverture internationale et le décloisonnement disciplinaire. Cinq programmes gradués intègrent des étudiants et intervenants de l'alliance, valorisant l'enseignement en anglais, la mobilité et la coopération européenne. L'implication de l'ensemble des étudiants est également soutenue par des **appels à projets spécifiques**, facilitant leur participation financée à des projets internationaux à leur initiative.

3. Structuration d'une stratégie de recherche européenne

L'alliance FORTHEM s'appuie sur une stratégie de recherche partagée, articulée autour de la mission « recherche, innovation et transfert », héritée du projet FIT FORTHEM (SwafS – Horizon 2020). Sous l'impulsion de sa stratégie européenne, l'UBE a structuré un **dispositif de soutien à la recherche européenne**, avec la création du bureau **STRADA**, financé via l'AAP ASDESR, et le renforcement de son interface avec la représentation régionale à Bruxelles et, à travers elle, avec des réseaux comme UNILION. Les ingénieurs STRADA travaillent en articulation avec le bureau virtuel de recherche de l'alliance, afin d'identifier des consortia impliquant les chercheurs FORTHEM. Ces dispositifs permettent un alignement stratégique entre les priorités locales et les appels à projets européens et renforcent l'accompagnement des chercheurs postulant à ces financements.

Des outils mutualisés (cartographie des expertises, repository OpenAIRE, matchmaking disciplinaire, bureau virtuel recherche) facilitent la constitution de **consortia compétitifs**. L'UBE est désormais partenaire de plusieurs projets européens financés dans le cadre d'Horizon (PRIMA, ELABCHROM) ou Erasmus+ (KA220), en lien direct avec l'alliance. Les chercheurs en début de carrière, bénéficient de dispositifs spécifiques : écoles d'été, master-classes, formations aux appels MSCA et ERC, mobilités courtes, concours de vulgarisation scientifique (Grand Prix des chercheurs). Tous les chercheurs peuvent demander un financement jusqu'à 5000€ pour initier des collaborations au sein de l'alliance.

Enfin, des **dynamiques de recherche-formation-société** se déploient *via* les *Labs* FORTHEM. Ces espaces thématiques, ouverts aux partenaires socio-économiques, favorisent l'émergence de projets interdisciplinaires et de collaborations transnationales autour de défis sociétaux, et contribuent à l'insertion des étudiants dans une culture scientifique européenne.

Conclusion

FORTHEM est aujourd'hui au cœur de la transformation de l'UBE. L'alliance agit comme une plateforme de coopération, d'apprentissage mutuel et d'innovation, ancrée dans les pratiques quotidiennes et les ambitions stratégiques de l'établissement. Elle permet à UBE de proposer un parcours européen intégré à l'ensemble de sa communauté universitaire et contribue à l'atteinte des objectifs de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, en consolidant une **culture d'alliance** partagée, structurante et durable.



L'IMPACT TRANSFORMANT DE SORBONNE UNIVERSITÉ GRÂCE À L'ALLIANCE 4EU+

L'Alliance 4EU+ constitue un levier de transformation majeur pour Sorbonne Université. Elle soutient une approche intégrée et européenne de l'enseignement, de la recherche, de l'innovation et de la gouvernance. L'engagement de Sorbonne Université depuis 2019 s'est traduit par un renouvellement profond des pratiques pédagogiques, scientifiques et administratives, renforçant son ancrage européen.



FORMATION – MODULARITÉ, INNOVATION, INTERNATIONALISATION

L'alliance a été un **accélérateur de transformation pédagogique et d'innovation** dans l'offre de formation :

- Déploiement d'un **catalogue commun de formations**, incluant des micro-certifications, diplômes conjoints et formats hybrides et virtuels.
- **Des nouvelles formes de mobilités hybrides, virtuelles avec une pédagogie innovante** : intégration de cours conjoints et hybrides favorisant la citoyenneté européenne.
- Individualisation des parcours étudiants et complémentarité des offres de formation au sein de l'Alliance 4EU+.
- Intégration d'**approches pédagogiques innovantes** : Centre virtuel 4EU+ pour l'enseignement.
- Renforcement du multilinguisme et de la citoyenneté européenne via le Flagship 2 : 35 cours conjoints proposés par SU.
- Création de formations co-construites avec le monde socio-économique (DU entrepreneuriat européen).

RECHERCHE, DOCTORAT ET SCIENCE OUVERTE

L'initiative a fortement **contribué à l'intégration européenne de notre stratégie de recherche** :

- Développement de **projets phares** (Swealth, META-UN, 4Global+), ancrés dans les Objectifs de Développement Durable, grâce à des appels à projet internes 4EU+.
- **Mutualisation des infrastructures technologiques** (ex. Fablabs) et coordination de plateformes interuniversitaires.
- **Structuration des cotutelles doctorales** avec mobilité financée (7 lauréats, cadre harmonisé, projet d'accord-cadre 4EU+).
- **Implication dans les réseaux MSCA** – Doctoral Networks et dans l'interface diplomatie scientifique (OMS, Geneva Health Forum).
- **Promotion active de la science ouverte** : webinaires, outils mutualisés, sensibilisation des jeunes chercheurs.

GOVERNANCE PARTAGÉE ET STRUCTURATION ADMINISTRATIVE

L'implication de Sorbonne Université dans 4EU+ a permis d'expérimenter de **nouveaux modèles de gouvernance, plus collaboratifs et intégrés** :

- **Gouvernance collaborative** (présidence tournante, comités thématiques, participation aux instances européennes).
- **Participation active aux débats européens** : nos représentants prennent part à des discussions de haut niveau sur l'avenir de l'enseignement supérieur européen (financement, doctorat européen, European Degree Label, attractivité des post-docs).
- **Réorganisation administrative** : création d'un réseau européen interservices, évolution RH et montée en compétences.
- **Mise en place d'un campus numérique intégré** (Student Portal, uLMS, identifiants étudiants européens).
- **Simplification des processus** (Learning Agreements, suivi des mobilités, Grant Support Service).
- **Pilotage stratégique renforcé au niveau central** (DAIE, DSI, VP Recherche, Collège doctoral).

LEVIERS IDENTIFIÉS

- Une gouvernance fortement motrice pour la stratégie 4EU+.
- Maturité dans la coordination interservices.
- Capacités renforcées de réponse aux AAP européens.
- Sentiment d'appartenance renforcé à un espace académique européen.

FREINS ET LIMITES

- Charge administrative élevée liée à la gestion multi-financeurs.
- Besoin de reconnaissance accrue des personnels impliqués.
- Inadéquation entre les financements et les objectifs de mobilité de 50%.
- Difficulté d'adresser toutes les dimensions de l'université avec un programme Erasmus orienté formation.

CONCLUSION

L'appartenance à 4EU+ a profondément transformé Sorbonne Université, en renforçant sa capacité d'action, son attractivité et son rayonnement à l'échelle européenne. Cette dynamique s'inscrit désormais dans une stratégie d'intégration pérenne, orientée vers l'excellence, la coopération durable et l'innovation partagée.

Bilans détaillés des six établissements français membres d'une AUE

Bilan détaillé de CHARM-EU

Impact institutionnel de l'UM

L'alliance CHARM-EU a un impact transformateur sur l'Université de Montpellier et a introduit plusieurs changements clés qui ont non seulement amélioré le fonctionnement interne de l'université, mais aussi ses relations externes et ses objectifs stratégiques.

1 - Gouvernance, intégration, organisation

1.1 L'Université européenne internationalise le fonctionnement des services de l'université

Internationalisation des directions : L'un des impacts les plus marquants de CHARM-EU à l'Université de Montpellier est la collaboration accrue entre les différentes directions de l'université. CHARM-EU n'est pas considéré comme un projet international mais comme un moteur stratégique de transformation et d'internationalisation de l'UM. Au lieu de travailler dans un seul département administratif, tout le personnel administratif recruté pour CHARM-EU a été positionné dans les directions et services principaux de l'université pour faciliter la réalisation d'actions conjointes et garantir que les activités de CHARM-EU soient alignées avec les objectifs et les pratiques de l'université. Il y a donc du personnel administratif CHARM-EU dans ces départements : relations internationales, recherche et études doctorales, innovation et partenariats, enseignement, informatique, apprentissage tout au long de la vie, innovation pédagogique, handicap et diversité, et communications.

Cf annexe : organigramme des agents administratifs CHARM-EU à l'UM et quotité de travail associée

L'alliance touche tout le monde à l'université, quel que soit son rang, son grade, son statut. C'est assez rare d'avoir des projets filés comme ça. C'est un investissement permettant d'avoir une Europe plus incarnée, ça permet de développer la citoyenneté et le sentiment d'appartenance européen. A l'UM, c'est un besoin de

recentrer la collaboration avec leurs homologues en Europe, les UEI est le bon outil pour le faire. Ça se passe sur le temps long : CHARM-EU a commencé en 2019, et c'est uniquement maintenant qu'on ressent les effets. On finance une organisation et une intégration conjointe. Les gens dans les universités se connaissent désormais, ce qui rend beaucoup plus facile la collaboration. Du fait que la thématique des AAP n'est pas précise nous laisse l'occasion d'expérimenter des changements structurels dont nous avons besoin, ce que ne peuvent pas faire les AAP classiques que ne sont pas dans le temps long et qui ne permettent pas de diversifier les activités proposées. Exemple : on a créé des bureaux conjoints parce qu'on a senti qu'on en avait besoin (ce n'était pas dans l'AAP). D'où l'hétérogénéité des approches entre les différentes alliances.

Collaboration inter-directions : La collaboration entre les départements des relations internationales et de l'enseignement a conduit à la mise en œuvre du premier diplôme universitaire qui accorde un master à l'UM, permettant des diplômes conjoints dans un cadre expérimental. Cette approche innovante donne à l'université plus de liberté en termes de frais de scolarité et d'autres aspects administratifs. De même, la collaboration entre les départements des affaires internationales, de l'enseignement et de l'apprentissage tout au long de la vie et la participation aux projets CHARM-EIGHT et Digital FCU ont conduit à la création d'un nouveau cadre politique pour la mise en œuvre des micro-certifications, voté au Conseil de la formation et de la vie universitaire (CFVU) en décembre 2024.

Fin 2024, l'Université de Montpellier a ouvert son «espace CHARM-EU» à la bibliothèque universitaire de Richter. Il comprend deux salles de classe hybrides, une salle de réunion, une salle de développement professionnel et des bureaux pour onze membres du personnel. Cet espace est destiné à être utilisé par tout le personnel et les étudiants de l'université, ce qui aide à diffuser les valeurs, la mission et les principes éducatifs de CHARM-EU, comme l'apprentissage hybride. Les futurs programmes d'apprentissage, les formations professionnelles et les événements de diffusion

sont censés se tenir dans ces locaux. Cela a été développé en collaboration avec les services de la bibliothèque de l'UM qui ont développé leur stratégie d'internationalisation grâce à CHARM-EU.

Stratégie d'internationalisation : CHARM-EU a joué un rôle pivot dans le changement de la stratégie internationale de l'UM vers une approche plus axée sur l'Europe. Par exemple, la semaine du personnel organisée en novembre 2024 avec les partenaires du groupe Coimbra, incluant plusieurs membres du personnel de CHARM-EU, met en évidence la portée internationale croissante des initiatives de l'université. Dans l'appel à projets publié par l'UM pour financer la mobilité des chercheurs, des étudiants en master et en doctorat (programme EXPLORE), il est clairement indiqué que les mobilités vers les membres de l'alliance CHARM-EU sont favorisées.

La mobilité du personnel pour la formation et l'enseignement a considérablement augmenté au cours des deux dernières années, en particulier vers les universités partenaires de CHARM-EU. Pour la première fois cette année, les demandes étaient plus nombreuses que les possibilités de financement.

L'accord interinstitutionnel multilatéral a également contribué à augmenter la mobilité des étudiants. Il s'agit du premier accord de mobilité inter-facultés signé par l'UM, qui a aidé à développer la mobilité des étudiants vers les partenaires de CHARM-EU dans la plupart des 17 facultés, écoles et instituts de l'UM.

L'UM a initié l'initiative «événement de réseautage» avec le rassemblement des écoles d'ingénieurs en octobre 2023, ce qui a aidé à développer le modèle utilisé plus tard dans d'autres universités partenaires sur différents sujets. Cela a eu un impact positif sur la collaboration internationale des écoles et programmes d'ingénierie de l'UM.

La représentation internationale des étudiants de l'UM a également augmenté grâce à la participation du vice-président étudiant à différentes activités de CHARM-EU. Le représentant étudiant pour les affaires internationales (Melvyn Sion) est le membre de l'UM du Conseil des étudiants, ce qui renforce la collaboration internationale des étudiants de l'UM au sein de CHARM-EU.

Développement professionnel : L'impact de CHARM-EU est également évident dans l'autonomisation du personnel universitaire. De nombreux membres du personnel de l'université ont bénéficié de programmes de formation grâce à CHARM-EU, leur permettant de développer de nouvelles compétences et d'assumer de nouveaux rôles, en particulier en communication en anglais et en collaboration internationale. Par exemple, plusieurs membres du personnel ayant participé aux activités de CHARM-EU sont désormais capables d'appliquer leur expertise à d'autres domaines au sein de l'université, contribuant ainsi au développement professionnel global de l'institution. La compétence accrue des membres du personnel recrutés pour CHARM-EU, en particulier en communication multilingue, a contribué à internaliser de nouvelles compétences dans les différents départements de l'université, contribuant à son internationalisation. Cela est encore plus frappant dans les services qui participent à des bureaux communs et à des réseaux internationaux, tels que JVAO et JVITO. C'est un moyen de partager des ressources, des bonnes pratiques et d'autonomiser le personnel impliqué dans des missions internationales conjointes.

Internationalisation des campus et initiatives étudiantes :

- ▶ Participation des étudiants aux organes de gouvernance
- ▶ Les universités européennes sont des moyens d'internationaliser la vie des campus et des étudiants. Exemples : appels à projet locaux.
- ▶ On facilite les mobilités, leur logement, hébergement, et questions logistiques (transports en commun, etc.). Ils ont un guichet unique qui peut répondre à leurs questions dans neuf établissements.

Exemple : 2 projets de networking event sur 6 proposés par des étudiants en 2025

- ▶ Travail en cours au niveau du campus numérique : , identifiants uniques, environnement numérique de travail, carte d'étudiant européen, etc.
- ▶ Travail sur un réseau des bibliothèques de l'alliance, accès aux ressources documentaires

1.2 - L'Université européenne est un cadre de collaboration privilégiée entre les acteurs académiques.

Exemples : bureaux conjoints

Les Universités européennes disposent d'une gouvernance dédiée. Cette gouvernance permet de définir au plus haut niveau des universités des orientations conjointes en matière d'enseignement et de recherche. C'est un espace restreint de présidents d'universités pour avoir une orientation commune. A contrario d'un réseau d'universités (EUA, Coimbra), la gouvernance peut définir des priorités en termes de recherche et d'enseignement (dans CHARM-EU : le *Strategic Board*). Ça n'a jamais existé auparavant. Ils se présentent unis en alliance, pour réaliser un certain nombre de missions : relations internationales, formation, recherche. En particulier, des projets intégrant à la fois la dimension recherche et la dimension enseignement en combinant des sources de financement locales et nationales et en les mettant en synergie. Exemple : seed funding formation au niveau de CHARM-EU pour financer la CHARMification via des fonds propres / autres projets.

Exemples : les présidents ensemble ont défini les priorités des relations extérieures de l'alliance, en particulier sur l'Afrique. Le consortium va, ensemble, voir des partenaires africains.

Ce genre d'organe centraux peut se retrouver au niveau des vice-présidents, directeurs, etc. (pas uniquement au niveau de la présidence)

1.3 - L'Université européenne crée un cadre de collaboration internationale avec les acteurs non-académiques

Renforcement des relations extérieures et rapprochement de l'université avec les acteurs non académiques : CHARM-EU a également eu un impact significatif sur l'engagement de l'UM avec les acteurs non académiques et la communauté locale. Grâce à des initiatives telles que les sessions «Rencontrer l'expert» dans le cadre du programme de master conjoint, les étudiants ont pu s'engager avec des parties prenantes socio-économiques et mieux comprendre les applications pratiques de leurs études. Cela fait partie d'un effort plus large pour intégrer les besoins sociétaux dans l'enseignement universitaire, alignant les programmes académiques avec les exigences

de l'industrie, du gouvernement et d'autres partenaires externes. L'alliance CHARM-EU est connue à la fois de la mairie et des autorités régionales et place l'UM en position de passerelle vers la collaboration internationale avec d'autres régions européennes.

L'UM a également joué un rôle de premier plan dans le développement de voyages de terrain pour les étudiants du master conjoint dans le cadre du cadre des programmes intensifs mixtes. CHARM-EU a organisé deux sessions «MoXMo» (pour Montpellier Cross-thematic Mobility) à Montpellier en avril 2023 et 2024 où tous les étudiants se sont réunis pour relever des défis dans la région du lagon de Thau en collaboration avec des acteurs socio-économiques locaux. Cette expérience a conduit à une collaboration accrue avec ces parties prenantes. Cette expérience a également été une étape importante vers le développement des connaissances sur les BIP et les voyages de terrain, conduisant à la production d'un «Guide d'organisation des programmes intensifs mixtes transversaux», qui est utilisé pour aider à organiser les BIP dans les différentes facultés de l'UM, une activité qui est actuellement en expansion. Ces connaissances ont été transférées à TCD qui organisera le voyage de terrain de 2025 (appelé «XHIBIT»), qui a été pleinement intégré dans la nouvelle phase 3 de la version 120 ECTS du master.

La collaboration avec les acteurs économiques a également été développée grâce à l'initiative CHARM-DEN. Cette action a aidé à lier CHARM-EU avec le Pôle universitaire d'innovation de l'UM, un label national qui regroupe des actions liées à l'entrepreneuriat, à l'innovation et au transfert de technologie. L'UM a soumis avec succès un projet de l'Agence universitaire de la Francophonie pour aider à financer les futures éditions de l'initiative.

Le leadership de l'UM dans le WP13 a également contribué à renforcer les collaborations académiques internationales. En particulier, la collaboration avec des partenaires africains a été développée grâce à des partenariats dans la collaboration de projets Capstone : UNCD, AWARD One Plant Fellowship et plus particulièrement l'Université de Pretoria, un partenaire existant de l'UM, qui a accueilli trois années consécutives des projets Capstone dans le parc national Kruger. En juin 2024, lors du «Séminaire Sud ActNao», les membres de l'équipe CHARM-EU ont organisé un atelier où

CHARM-EU a servi d'exemple du type d'organisation structurelle que les universités du sud global pourraient adopter et apprendre. Une forte collaboration a été établie entre CHARM-EU et le Centre UNESCO de l'UM pour la recherche interdisciplinaire sur la dynamique des systèmes aquatiques (ICIREWARD), grâce à la participation des étudiants de CHARM-EU au Water4Future Hackathon et à l'accueil d'étudiants africains pendant le MoXMo.

1.4 - Les universités européennes sont un outil stratégique pour les Etats-membres et la Commission européenne afin d'adresser les enjeux

L'objectif de développer la plateforme de challenge pour permettre de répondre par différents moyens aux défis de la société, à l'échelle européenne, par plusieurs acteurs. Exemple : projets de Capstone

2 - Enseignement / formation

2.1. Les alliances sont organisées pour mettre en place des formations internationales et interdisciplinaires.

Elles disposent de structures et processus en place (bureaux conjoints, etc.) permettant de mobiliser les meilleurs spécialistes internationaux, quels que soient leurs facultés et universités d'appartenance, et les faire travailler ensemble pour pouvoir monter des programmes qui touchent des questions globales

Exemple : mise en place des Knowledge Creation Teams : des demandes stratégiques venant de l'alliance, à partir de là on s'est organisé pour les accompagner à faire émerger des programmes d'enseignement nouveaux. Ça permet de décloisonner les disciplines et faire apparaître les besoins de formation venant des défis sociaux, environnementaux, etc. Les universités ne sont plus seules pour faire cela.

CHARM-EU a entraîné un changement significatif dans la gestion de l'interdisciplinarité à l'UM. Par exemple, le programme de master CHARM-EU est le premier à l'université à ne pas être géré par une faculté spécifique, ce qui a permis une plus grande flexibilité et innovation dans sa mise en œuvre. De plus, de nouvelles structures collaboratives comme les équipes de création de connaissances (KCT) ont émergé, où des équipes interdisciplinaires se réunissent

pour développer du contenu pédagogique pour le programme de master. Ces équipes rassemblent du personnel de divers domaines et sont un exemple de la manière dont l'université évolue vers une approche plus collaborative, flexible et innovante de l'éducation.

Enseignement innovant, programmes centrés sur les étudiants et hybridation des cours : Un autre aspect transformateur de l'influence de CHARM-EU à l'UM est son impact sur l'approche de l'université en matière d'enseignement.

Tout d'abord, le catalogue de cours en ligne (TOL) a rencontré un énorme succès auprès des étudiants de l'UM, même si les cours ne sont que des options et ne peuvent pas compter pour valider leurs propres ECTS de programme : lors du dernier appel de printemps 2024/2025, 123 candidatures de l'UM ont été reçues. Fait intéressant, cela a permis aux étudiants de l'UM d'accéder à des cours de l'UM qui n'étaient pas disponibles pour eux auparavant, démontrant la soif des étudiants de choisir leurs propres modules et de briser les silos entre les programmes appartenant aux différentes facultés. De cette manière, CHARM-EU est une étape importante vers la flexibilité et la modularité des programmes de l'UM. Le TOL a incité certains enseignants à passer leurs cours en hybride et/ou en anglais.

CHARM-EU a introduit l'apprentissage basé sur les défis (CBL), qui a été intégré dans divers programmes principalement par les enseignants déjà impliqués dans le master conjoint de CHARM-EU. Des sessions de formation ont été organisées par le personnel de CHARM-EU pour le personnel enseignant afin de mettre en œuvre cette méthode efficacement. Cette session de formation au développement professionnel sera développée et reproduite en 2025, avec la collaboration d'un expert de l'UiB venu à Montpellier grâce à une opportunité de mobilité du personnel. De plus, l'université expérimente de nouvelles formes d'évaluation, y compris l'évaluation programmatique et les systèmes de mentorat, qui offrent des expériences d'apprentissage plus personnalisées et basées sur les compétences.

L'UM a également développé grâce à CHARM-EU des modèles d'enseignement hybrides (apprentissage mixte) et l'utilisation d'outils numériques pour l'enseignement. En particulier, CHARM-EU a conduit à la création de plusieurs excursions interactives géolocalisées pour la

formation, qui ont été développées dans des actions spécifiques de l'UM non particulièrement liées à CHARM-EU.

Incubateur

Les alliances sont organisées pour identifier des besoins de formation émergents (au travers d'une gouvernance commune, de leur interaction avec le monde socio-économique). Elles sont ensuite des incubateurs pour monter de nouvelles formations, initiales ou continue répondant à des besoins émergent, sans avoir recours à des AAP ou des cabinets de consultants.

Exemple : ENSCM et Abo Akademi ont créé un diplôme d'ingénieur conjoint.

Les alliances permettent de créer des formations de très haute qualité qu'une université seule n'aurait pas pu créer. En ce sens elles mutualisent et n'entrent pas en compétition pour les mêmes formations (ex : ingénieur, procédés durables en chimie)

Exemple : Master conjoint, salles hybrides, ingénieurs pédagogiques associées

Les alliances permettent de créer et de rassembler, en termes de RH, les infrastructures (y compris numériques), les compétences nécessaires à l'ingénierie de formation.

Exemple : microcredential sur la finance responsable et sur le challenge based learning à destination des pédagogues.

https://www.linkedin.com/posts/julien-cambedouzou-606795b5_students-master-chemistry-activity-7267486294954381315-Vk-mT?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAABe85QIB1IU8auC-kFPL3kzivsu6Q81aVXI

2.2 - Les universités européennes sont un moyen de mettre en place les modèles de formation dont on a besoin dans le futur

Les alliances permettent de développer la flexibilité et réactivité des formations

Exemple : microcredentials, formations centrées sur les étudiants, formation tout au long de la vie

Les alliances contribuent à faire évoluer les législations nationales. Exemple : évolutions législatives en Espagne et en Hongrie grâce au master conjoint.

Annexe : décret royal espagnol

Exemple formation tout au long de la vie : formation pro au challenge-based learning qui acceptée par Digital FCU. La personne en charge dans CHARM travaille au Service formation continue

Exemple : évaluation du master, mise en place du portfolio eJournal et mentorat

Les alliances permettent de réaliser le processus de Bologne : parcours à la carte, bloc de compétences, ECTS... +

3 - Recherche et innovation

Les alliances permettent de développer la compétitivité européenne pour répondre de manière rapide, agile et avec les meilleurs experts à des questions globales. Ca peut être multi-échelles, sur plusieurs territoires.

Le fait qu'on soit organisé et qu'il y ait une gouvernance permet de mobiliser tous les outils régaliens d'une université, exemples : financement de thèses, activité de terrain, formation continue,... On peut mobiliser des ressources humaines, plateformes technologiques,... nous permet d'être plus efficace pour travailler ensemble que lors d'appels à projet classiques. Les universités européennes sont les seuls endroits où il est possible d'avoir des programmes d'enseignement et de recherche intégrés. Exemple : grâce aux Capstones (vus initialement comme des objets pédagogiques), les étudiants démarrent des projets de recherche sur des problématiques transdisciplinaires, donc c'est un outil de pilotage de la recherche, en lien avec la société civile.

Exemple : Scientific hubs : module de master conjoint où les étudiants travaillent avec des médecins, associations de patients et chercheurs sur une maladie. Ils travaillent en groupe pour proposer des solutions, puis on finance des stages de master conjoint. C'est un moyen de piloter la recherche.

La collaboration avec CHARM-EU a aidé à développer le module «Tackling Health Challenges in Internationally Linked Research Hubs» en collaboration avec UU. Il implique quatre programmes de master différents de l'UM et trois facultés et constitue le premier module entièrement en anglais basé sur des défis dans ces parcours de master. Les stages partagés entre les laboratoires de l'UM et de l'UU

aident à initier de nouveaux programmes de recherche conjoints. Cette initiative sera renforcée à l'avenir avec la participation possible de nouveaux partenaires comme UB.

Les universités européennes créent des hubs d'experts facilement mobilisables pour répondre à des appels à projet.

Exemple : Guide of Experts.

On se met dans des positions favorables grâce aux bureaux conjoints.

Réseaux nationaux - ministère

Au niveau national, l'Université de Montpellier a initié le réseau national des alliances, « GT-UEFR », dans lequel participent maintenant tous les membres français des alliances. Ce réseau est un échange de bonnes pratiques se réunissant chaque mois virtuellement. Ils se sont rencontrés une fois physiquement en 2024 à Toulouse, avec environ 30 participants. CHARM-EU est l'une des six alliances sélectionnées pour une « évaluation » de l'impact des alliances dans les universités françaises. L'équipe de l'UM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour trouver des preuves de cet impact afin de préparer la position française sur l'avenir des alliances, leur financement et le diplôme européen.



Evaluation bilan-perspectives du MESR des opérateurs français impliqués dans des universités européennes

Contribution de Sciences Po

Alliant l'agilité des grandes écoles axées sur la professionnalisation des étudiants et l'excellence en recherche des grandes universités nationales et internationales, Sciences Po déploie une stratégie d'internationalisation destinée à recruter les meilleurs étudiants, enseignants et chercheurs dans le domaine des sciences sociales. Avec 50 % d'étudiants européens et internationaux, 567 partenariats académiques avec 445 établissements dans le monde, et une année d'étude à l'étranger obligatoire pour tous les étudiants de premier cycle, Sciences Po rayonne hors des frontières nationales.

En 2018, l'institution répond à l'appel du Président Macron et de la Commission Européenne en soumettant le projet Erasmus + "CIVICA - The European University of Social Sciences", suivi du projet Horizon "CIVICA Research ». **Le consortium rassemble alors autour de Sciences Po sept partenaires de confiance qui se distinguent par l'excellence de leur formation en sciences sociales, leur capacité à innover avec agilité ainsi que leur rayonnement européen et international:** Bocconi (Milan), CEU (Budapest, puis Vienne), EUI (Florence), Hertie School (Berlin), SNSPA (Bucarest), SSE (Stockholm) et la LSE (Londres). Les établissements sont déjà liés pour certains par des double diplômes qui contribuent à leur notoriété. La mise en œuvre d'activités conjointes dans un contexte social et politique mouvant soude les partenaires au cours de la phase pilote, faisant émerger de nouvelles pistes de coopération. Ils sont rejoints en 2022 par IE University (Madrid) et SGH (Varsovie), ce qui contribue à la représentativité géographique et à la complémentarité des expertises au sein de CIVICA.

Assumant une responsabilité sociétale vis-à-vis de plusieurs générations d'Européens, CIVICA réunit au sein d'un campus interuniversitaire 72000 étudiants et 13000 universitaires. Au service de communautés locales et mondiales, l'alliance défend les valeurs européennes fondamentales, crée des ponts entre le monde universitaire et la société civile, et accompagne les décideurs dans leur action autour de quatre thèmes prioritaires: sociétés en transition et crises planétaires ; défis de la démocratie au XXI^e siècle ; repenser l'Europe ; technologies de la donnée pour les sciences sociales.

A travers CIVICA, Sciences Po bénéficie ainsi du premier dispositif européen d'ampleur capable de financer, au-delà des mobilités individuelles, **un travail d'expérimentation et de transformation collective permettant de définir, de faire émerger et de conforter une stratégie européenne de long terme au sein des établissements d'enseignement supérieur.** Ces transformations s'articulent à Sciences Po autour de trois axes principaux : le renforcement du rayonnement international et de l'ancrage européen ; l'innovation et le développement de coopérations dans le domaine de la formation et de la vie étudiante ; la constitution d'un réseau de recherche aux effets structurants.

1. Renforcer le rayonnement international et l'ancrage européen de Sciences Po à travers CIVICA

Le rôle de coordinateur que joue Sciences Po dans CIVICA lui permet d'affirmer sa position de leader au sein d'un réseau européen d'excellence dont les effets sur l'institution sont structurants. Ce rôle central s'appuie sur une gouvernance robuste mais agile, déclinée à différents niveaux et dans différents champs d'activité. Elle participe de l'eupéanisation et l'internationalisation transversale des communautés professionnelles impliquées.

1.1. Affirmer le leadership de Sciences Po au sein d'un réseau d'excellence, vecteur de stabilité dans un environnement incertain

Sciences Po et ses partenaires sont engagés pour faire de CIVICA un instrument de leur rayonnement international, contribuant à la visibilité et à l'attractivité du modèle européen d'enseignement supérieur et de recherche. A travers CIVICA, Sciences Po s'affirme comme une université pionnière prête à jouer un rôle moteur au sein d'un réseau d'excellence et d'ouverture au sein d'un réseau de partenaires forts et reconnus au plan national, européen et international, en lien avec son objectif de devenir la première université de l'Union européenne en sciences sociales d'ici 2030.

Le CIVICA Global Forum, un espace pour porter la voix des sciences sociales dans le monde



Le CIVICA Global Forum 2025 a réuni en mai 2025 à Madrid des personnalités européennes de premier plan sur le thème *"Leveraging Social Sciences in Higher Education: Navigating Global Challenges and Complexities"*. Sciences Po était représenté par une délégation de haut niveau incluant Jean-Philippe Cointet, Directeur de l'Open Institute for Digital Transformations et Professeur associé au médialab, Arancha González, Doyenne de

l'Ecole des Affaires Internationales de Paris (PSIA) et ancienne Ministre espagnole des Affaires Étrangères, Christine Musselin, Directrice de la Recherche, Jeremy Perelman, Vice-Président des Affaires Internationales, et Marie Azuelos, Vice-présidente adjointe des Affaires Internationales, et Dina Waked, Doyenne de l'École de la Recherche.

La dimension européenne de Sciences Po se reflète dans le nombre de ses doubles diplômes et de ses partenariats en Europe et dans l'existence de deux campus consacrés aux enjeux européens : le campus franco-allemand de Nancy et le campus de Dijon consacré à l'Europe Centrale et Orientale. La participation de Sciences Po à l'Initiative Universités Européennes

s'accompagne d'une **implication institutionnelle renforcée sur les questions européennes et d'une volonté de se positionner en tant qu'interlocuteur privilégié des acteurs décisionnels européens**. CIVICA agit ainsi comme un levier de rapprochement, d'influence et d'affirmation de l'expertise universitaire de Sciences Po auprès des institutions européennes.

Accroître l'ancrage européen de Sciences Po apparaît comme une priorité stratégique dans un environnement global mouvant et incertain¹, dont témoignent par exemple les mesures visant à limiter la coopération internationale dont font l'objet des établissements d'Amérique du Nord. La formation d'alliances solides entre établissements reconnus leur permet d'allier leurs forces face aux crises politiques et sociales que connaît le continent, comme le Brexit, la pandémie de Covid-19, ou la loi hongroise sur les universités étrangères. Pour Sciences Po et ses partenaires, CIVICA constitue « une source de stabilité et un environnement dans lequel les valeurs d'autonomie et de liberté académique peuvent être défendues, en particulier face à des contextes politiques européens évolutifs. »²

1.2. Une gouvernance solide et agile, respectueuse de l'autonomie institutionnelle

Pour mettre en œuvre cette stratégie, **CIVICA a imaginé une gouvernance agile et décentralisée, soucieuse de l'autonomie des partenaires et de leur complémentarité et reposant sur le partage de la responsabilité des activités entre les institutions**. En tant qu'institution coordinatrice, Sciences Po est l'entité juridique qui fait le lien entre le consortium et la Commission européenne. Dans un souci de clarté et de transparence, la coordination des activités à l'échelle de l'alliance par le *CIVICA Secretariat* est distincte du pilotage interne mené par le Pôle de pilotage CIVICA de Sciences Po. Les deux équipes alignent leur travail par le biais de réunions de coordination bimensuelles et d'un dialogue constant. Cette gouvernance a prouvé son agilité, son efficacité et son rôle stabilisateur pour l'alliance en assurant la continuité des activités dans un contexte où les équipes sont naturellement amenées à évoluer.

A l'échelle de l'alliance, le *CIVICA Presidents committee* est l'organe décisionnel qui rassemble les présidents une fois par an au siège de l'une des institutions, tandis que le *CIVICA Steering committee*, organe exécutif qui se réunit chaque mois, est animé par Sciences Po dans une logique collégiale. Sur le plan opérationnel, la *CIVICA Managing team* réunit les responsables de projet de chaque université membre. Depuis sa création, la gouvernance s'est en outre enrichie d'un *Environmental Sustainability Board*, d'un *Student Board* et d'un *CIVICA Library Steering Committee* qui témoignent d'une **structuration transversale de l'ensemble des activités à l'échelle de l'alliance**. La localisation du *CIVICA Secretariat* à Sciences Po, son rôle dans l'animation du *Steering Committee*, et son leadership sur les activités transversales des WP1 (Gouvernance) et WP2 (Campus inter-universitaire) font de Sciences Po une institution pivot pour l'alliance.

Cette gouvernance est ensuite déclinée à l'échelle de Sciences Po pour favoriser la prise de décision, l'échange d'information et la concertation entre tous les services et équipes impliqués. Sciences Po dispose ainsi d'un Comité de pilotage CIVICA réunissant les Directeurs

¹ Elouarghi Sandra et Maïna Marjany, « Avec CIVICA, Sciences Po est au cœur des universités européennes », *L'Emile*, n°29, novembre 2023: [lien](#).

² CIVICA Renewed Mission Statement – Vision for 2030, Traduction Sciences Po/DAI: [lien](#).

des services impliqués dans le déploiement des activités par work packages, et d'un Comité opérationnel CIVICA qui organise leur mise en œuvre. **Ce mode de fonctionnement produit des effets positifs sur le fonctionnement de l'institution, contribuant à réduire le travail des services en silos et permettant aux équipes de monter en compétence.** Plutôt que centraliser les responsabilités au sein d'une seule équipe, Sciences Po a choisi de placer directement dans les services des postes de chargés de projet entièrement dévolus à CIVICA pour la mise en œuvre des activités. Ce mécanisme s'accompagne du recrutement et du développement de nouveaux profils professionnels qui associent une sensibilité à la thématique abordée, des compétences de dialogue interculturel très fortes, un savoir-faire en gestion de projets européens et de conduite d'action transversale.

Le cumul de l'ensemble de ces responsabilités représente pour Sciences Po une opportunité exceptionnelle mais aussi un engagement institutionnel et financier majeur, qui n'est possible que grâce au soutien apporté par l'ANR.

1.3. Un noyau de confiance favorisant l'internationalisation des communautés professionnelles à tous les niveaux de l'institution

Au sein de Sciences Po, la dimension européenne et internationale est confiée à la Direction des Affaires Internationales qui pilote notamment la négociation et la mise en œuvre de plus de 460 partenariats dans le monde, le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers et l'envoi des étudiants de Sciences Po à l'étranger. L'implication de toutes les directions et services centraux, des 7 campus du Collège universitaire, des 7 écoles et de la Direction Scientifique dans CIVICA est un phénomène transversal qui s'accompagne sur le terrain d'une européanisation des métiers les moins traditionnellement exposés à l'international. **CIVICA normalise ainsi la coopération européenne à tous les niveaux et contribue à faire évoluer la culture interne.** De nouveaux métiers ou spécialisations au sein des professions existantes se développent en réponse aux besoins spécifiques engendrés par les collaborations européennes innovantes, tant dans le domaine de la formation que dans d'autres secteurs. En témoigne par exemple la réorganisation de la Direction de la Vie Étudiante, qui a choisi d'affecter pour la première fois un chargé de mission aux relations européennes.

Les Inclusion Workshops et le développement d'un réseau d'experts de l'inclusion au sein de CIVICA

Caractérisées par d'importantes différences d'approche nationales, les pratiques d'inclusion ont été choisies comme voie d'expérimentation pour le développement d'une communauté professionnelle CIVICA. Entre 2019 et 2022, les trois *Inclusion workshops* organisés par Sciences Po, SNSPA et LSE ont permis à 88 membres du personnel de confronter leurs pratiques sur les thèmes de l'égalité femmes-hommes, de l'insertion sociale et du handicap. Un *Wrap-up* de trois jours s'est tenu en mai 2022 dans les locaux de CEU, leader du work package consacré à l'inclusion en phase 2 du projet.

Depuis 2022, le work package « CIVICA Service to Society: Promoting Diversity, Equity and Inclusion » a permis la création d'un répertoire de pratiques, le développement de

partenariats avec des organisations de la société civile, et des actions de sensibilisation et de formation des élèves du secondaire et aux étudiants réfugiés (Plateforme CIVICA For All). Une étude de faisabilité portant sur la mise en place d'un programme First Generation est en cours.



Les participants du panel «Handicap» lors du Wrap-up organisé par la Central European University à Vienne en mai 2022. Sciences Po est représentée par Christina Daoulas, Responsable de la politique Handicap³.

L'ensemble de ces outils s'articulent avec les dispositifs existant à Sciences Po: Conventions CEP, Certificat Professionnel en Sciences Humaines et Sociales pour jeunes réfugiés, référente égalité femmes-hommes, référente laïcité et lutte contre les discriminations, politique Handicap, etc. **CIVICA contribue à faire le lien entre les différents services impliqués dans les questions d'inclusion, et leur permet d'inscrire leur action dans des réseaux internationaux afin de mieux répondre aux besoins des étudiants et d'accompagner les transformations de l'université.**

Les échanges de pratiques dépassent le cadre de l'alliance pour se diffuser sein d'un réseau d'alliances et d'universités bien implanté et en expansion. Violette Toye, Secrétaire générale du programme PRESAGE a ainsi eu l'opportunité de présenter les réalisations de CIVICA lors d'une table-ronde intitulée « EUA and the mainstreaming of GE and diversity: practices, challenges and reflections » pendant la conférence finale du projet RESET à Porto le 8 octobre 2024. Cet exemple montre la capacité de l'initiative d'Universités européennes à pénétrer par capillarité les réseaux professionnels de manière à étendre son impact au sein de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, au-delà du cercle des alliances.

Ce mouvement s'accompagne du développement de réseaux métiers internationaux qui favorisent le renforcement des compétences du personnel, Sciences Po ayant choisi de favoriser par CIVICA les mobilités de membres du personnel impliqué à travers les activités. Cette évolution passe par différents dispositifs de mobilité ouverts à tous types de personnels non académiques, comme les *Staff Mobilities*, ou le programme de mobilité CIVICA Library. CIVICA constitue un noyau de confiance (*trusted hub*) au sein duquel les membres du personnel bénéficient - parfois pour la toute première fois - d'une véritable expérience de

³ "CIVICA inclusion workshop kicks off in CEU Auditorium with roundtable discussion", Site de CIVICA, 2022: [lien](#).

coopération européenne qui suscite de leur part un niveau d'engagement inédit. Ces coopérations favorisent l'émergence de communautés professionnelles où les équipes se reconnaissent mutuellement pour leurs compétences et évoluent conjointement.

La CIVICA Library, un lieu d'expérimentation et de montée en compétences

Les documentalistes et bibliothécaires de Sciences Po ont l'habitude de travailler en mode projet en interne et dans des réseaux européens, comme Nereus. Cependant, aucun n'est comparable à ce que l'alliance a créé: **un noyau de confiance (trusted hub) solide et durable au sein duquel les professionnels travaillent et s'entraident dans un contexte de confiance et de vocation commune.** Coordonné par Sciences Po, le réseau des bibliothèques CIVICA expérimente des formats de coopération dynamiques



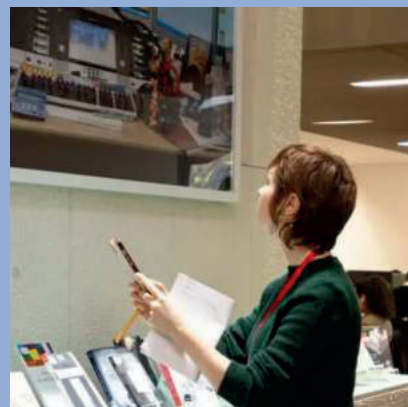
pour favoriser la montée en compétences du personnel et améliorer la qualité de service aux utilisateurs.

Les 8 participants au Programme de mobilité CIVICA Library en décembre 2024. L'ingénierie pédagogique est confiée à Cécile Touitou, Responsable de la Cellule Prospective, Bibliothèque de Sciences Po.

Dans le cadre du Programme de mobilité CIVICA Library, Sciences Po a testé en décembre 2024 des modalités de formation favorisant un très fort niveau d'engagement. Les huit agents des universités partenaires invités se sont mis dans la peau d'un étudiant international à Sciences Po afin d'évaluer les espaces du campus et de suggérer des améliorations en termes de signalétique, de services aux communautés d'utilisateurs et d'accueil physique. A long terme, ces réflexions doivent mener à des actions s'inscrivant dans une politique pérenne d'accessibilité universelle à Sciences Po.

« En confrontant notre bibliothèque à la vision qu'ils se faisaient des étudiants internationaux à Sciences Po, nos participants projetaient en réalité l'image de leurs propres étudiants. En pointant du doigt ce qui leur semblait ne pas fonctionner à Sciences Po, ils réfléchissaient à ce qui ne fonctionnait pas non plus dans leur institution, et qu'ils pouvaient améliorer pour mieux accueillir nos étudiants. »

Sophie Forcadell, Chargée de mission université européenne CIVICA à la bibliothèque de Sciences Po



CIVICA constitue enfin un instrument d'influence qui permet aux établissements d'enseignement supérieur de promouvoir leur modèle au sein des réseaux professionnels. Il s'agit, dans le cas de Sciences Po, de la valorisation de l'engagement des

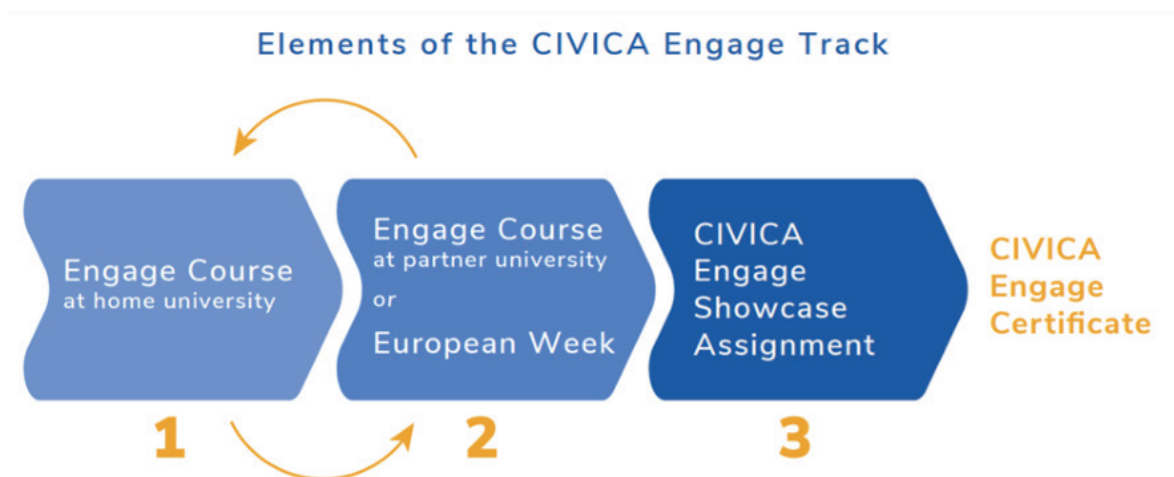
étudiants et de la mobilité internationale lors du premier cycle, des doubles diplômes de niveau Master, de l'articulation entre recherche universitaire et expertise professionnelle de haut niveau, etc. Cette dimension réseau dépasse les limites des alliances, grâce notamment à la structuration de l'initiative au sein de FOR EU, puis de la Community of practice FOREU4All depuis le 18 juin 2024. Les équipes de Sciences Po sont ainsi fortement impliquées dans le pilotage des sous-groupes FOR EU IT et FOR EU Lib et participent activement aux groupes consacrés à la Communication et au European Degree. Elles contribuent également à diffuser l'information et à mobiliser les réseaux nationaux et européens autour de l'initiative.

2. Former et enseigner autrement : un laboratoire d'expérimentation pédagogique

Dans un contexte universitaire contraint, l'Université Européenne constitue un espace de liberté, d'innovation et d'échange de bonnes pratiques, permettant d'expérimenter de nouveaux formats d'enseignement et d'apprentissage adaptés aux enjeux contemporains. Dans le cadre de CIVICA, les activités sont pensées de manière différenciée selon les cycles de formation, pour permettre aux étudiants de construire un parcours progressif et cohérent. Entre 2019 et 2024, un total de 10 097 apprenants (lycéens, étudiants, doctorants, postdoctorants, et participants aux conférences publiques) ont bénéficié des activités de formation offertes par l'Université européenne. Le campus numérique est un élément clef du dispositif de formation CIVICA.⁴

2.1. Bâtir une communauté étudiante engagée, unie un même sentiment d'appartenance à l'Europe

Le premier cycle constitue pour CIVICA le cadre privilégié de l'engagement des étudiants et du développement d'un sentiment d'appartenance européen. Il reflète l'ethos de CIVICA, tourné sur la construction d'une communauté soudée par les mêmes valeurs d'engagement.



⁴ Sources: Questionnaire pour un premier bilan des alliances européennes et de leur apport aux établissements français partenaires de la première vague, Novembre 2022; EU Grants: Periodic report (ERASMUS): V1.0 – 01.12.2021,

Les trois composantes du « *CIVICA Engage Track* » en constituent la colonne vertébrale et reflètent les orientations stratégiques de l'Université Européenne au niveau Bachelor. L'Engage Track constitue un dispositif pédagogique aux méthodes innovantes associant dès le premier cycle rencontre avec des acteurs de terrain et initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales. Sa dimension européenne se fonde sur l'intégration au Certificat de cours labellisés suivis en présentiel chez les partenaires, les *Engage Courses*, et un dispositif d'apprentissage coopératif en langue étrangère, la *European Week*⁵. Un total de 192 Engage Courses sont proposés par Sciences Po dans le cadre du CIVICA Engage Track. Ces cours sont crédités par des ECTS et s'intègrent au curriculum.

Un accélérateur de parcours européen : le témoignage de Lidia Bilali



Etudiante en Bachelor à Sciences Po sur le campus de Paris, Lidia Bilali réalise dans le cadre de son Parcours Civique obligatoire deux stages dans un lycée REP du 19ème arrondissement et au sein de l'organisme « Culture du coeur » qui la sensibilisent au rôle de la culture, de l'éducation et du sport dans l'inclusion des personnes marginalisées. CIVICA lui offre l'opportunité d'explorer plus loin ces enjeux en participant à la European Week organisée par l'Université Bocconi sur les liens entre sport et handicap. Elle conclut son CIVICA Engage Track par un *showcase assignment* qui montre comment les politiques

locales, nationales et internationales peuvent contribuer à l'accessibilité du sport et faire des athlètes des acteurs du changement. **La validation de ces trois éléments lui permet d'obtenir le *CIVICA Engage Certificate* de niveau Bachelor.**

Cette expérience à la Bocconi lui apporte un éclairage sur le sport et l'inclusivité différent de celui de Sciences Po, en raison notamment de la complémentarité disciplinaire entre sciences sociales et sciences économiques et commerciales. Elle lui permet de rencontrer les étudiants de Sciences Po de différents campus et des partenaires CIVICA. Ses échanges l'amènent à demander une année de césure au cours de laquelle elle suivra avec assiduité les conférences publiques de la Hertie School à Berlin et effectuera un stage au Parlement européen, avant de se tourner vers un double Master Sciences Po-LSE. De nationalité italienne et albanaise, Lidia se découvre à travers CIVICA un attachement très fort à la culture française dans laquelle elle est plongée à Sciences Po. Elle pose les bases d'un parcours réellement européen.

A tous les niveaux d'étude, le développement d'un sentiment d'appartenance à une même communauté européenne passe par un certain nombre de dispositifs qui nouent **des liens solides entre étudiants et entre organisations étudiantes afin de donner corps au campus interuniversitaire européen**. Le *CIVICA Student Associations Forum* offre ainsi aux organisations étudiantes des opportunités de réseautage et de coopération, tandis que le

⁵ "Cities & Ecological Transitions: 90 Students at CIVICA European Week 2023", Site de Sciences Po, 10 juillet 2023: [lien](#). Dernière consultation le 26/05/2025.

Student Engagement Fund finance des initiatives étudiantes interuniversitaires consacrées aux défis européens⁶. Le *Sport and Culture Festival* dont la première édition s'est tenue à Paris à l'occasion des 150 Ans de Sciences Po, la seconde en Pologne⁷, contribue à créer un fort sentiment d'adhésion à l'alliance.

L'engagement étudiant se manifeste enfin à l'échelle interalliance. Sciences Po en tant que partenaire CIVICA a participé à l'incubation du projet European Student Assembly, monté dans le contexte de la présidence française du Conseil de l'Union européenne et de la Conférence sur l'Avenir de l'Europe. Sciences Po a contribué à porter le projet à maturation afin que celui-ci dispose d'un financement Erasmus+ sous la forme Partenariat de coopération. CIVICA est désormais représentée dans le cadre de ce partenariat par SGH, leader du work package consacré aux activités étudiantes dans CIVICA. Les étudiants de Sciences Po ont ainsi pu présenter leur travail dans divers contextes, qu'il s'agisse d'universités membres ou non d'alliance, des institutions européennes ou d'événements ouverts aux entreprises comme le salon VivaTech.

Impliquer les étudiants dans le pilotage de l'alliance et la construction de leur avenir



Au nombre de deux ou trois par institution, les CIVICA Ambassadors servent de courroie de transmission entre les équipes de management et les étudiants. Outre ses trois CIVICA Ambassadors, qui représentent chacun un niveau d'études, Sciences Po a choisi de nommer des CIVICA Relays afin d'assurer une présence étudiante de CIVICA dans chacun de ses campus.

Rencontre des CIVICA Ambassadors à Sciences Po, Janvier 2024.

L'alliance permet d'institutionnaliser la participation étudiante à travers des rôles formels prévus dans le projet, et qui pour certains s'inscrivent dans la gouvernance du consortium. C'est le cas du *CIVICA Student Board*, dont les membres sont représentés au sein des instances décisionnelles de CIVICA (Steering Committee et Managing Team).

⁶ "Sciences Po Students are Taking Part in Four Ambitious Cross-European Projects", Site de Sciences Po, 7 March 2025: [lien](#).

⁷ "13 Sciences Po Students at SGH Warsaw School of Economics for a Sport and Culture Festival", Site de Sciences Po, 25 juin 2024: [lien](#)

2.2. Penser ensemble l'innovation pédagogique

Au niveau Master, les partenaires ont co-construit une offre pédagogique reposant sur des formats innovants pour nourrir des apprentissages pluridisciplinaires à forte dimension européenne. Ils constituent un lieu d'expérimentation et une source d'inspiration pour les équipes pédagogiques de Sciences Po.

Les cours joints et multicampus proposent un enseignement commun synchrone, hybride et multisite, pluridisciplinaire, s'appuyant sur un collectif d'enseignants aux expertises complémentaires sur la thématique enseignée, et mobilisant la pédagogie active sur les modalités d'évaluation par la constitution de collectifs étudiants des différentes institutions. Conçus et animés par des chercheurs et enseignants de deux ou plusieurs universités partenaires et ouverts aux étudiants de ces établissements, amènent les étudiants à coopérer entre pays différents, et donnent lieu à une reconnaissance sous forme de crédits ECTS. Souvent fondés sur des partenariats solides entre enseignants-chercheurs, ces cours nécessitent des formats pédagogiques innovants favorisant les mobilités virtuelles ou hybrides. Ce modèle très expérimental de cours à deux voix a essaimé au-delà de CIVICA, notamment dans le cadre de cours développés avec des partenaires internationaux et dans une dynamique d'ouverture interdisciplinaire sur les enjeux environnementaux et du numérique. La formation académique commune des Master en Intelligence Artificielle comprend désormais un cours associant un sociologue et une mathématicienne.

Les Honours Seminars sont des séminaires intensifs réunissant des étudiants des différentes institutions autour de sujets d'intérêt partagé, visant à apporter des connaissances et des compétences spécifiques nécessaires et complémentaires aux parcours de formation. Ils permettent aux étudiants des dix universités d'effectuer des mobilités physiques de courte durée mais à forte valeur ajoutée, au cours desquelles ils travaillent en coopération avec des chercheurs et professionnels de haut niveau. Les sessions hébergées par Sciences Po sont organisées par l'Ecole Urbaine et portent sur le développement de compétences de négociation dans le domaine climatique⁸. Ce format très spécifique facilite l'implication de professionnels et l'acquisition de compétences qu'il n'est pas toujours aisé d'intégrer dans un cadre de maquette curriculaire très contrainte.

Le Digital Mobility scheme, en cours de développement, incite les établissements à développer des formats entièrement en ligne, ce qui constitue un défi et un enjeu d'innovation majeur pour les établissements, et permet de s'appuyer sur la complémentarité des expertises des établissements au bénéfice de la communauté étudiante.

2.3. Construire une communauté académique européenne au service de la formation

L'une des forces de CIVICA est de créer un espace académique européen partagé. **En facilitant la collaboration entre enseignants-chercheurs et étudiants, l'alliance permet le développement de projets pluridisciplinaires, capitalisant sur l'expertise scientifique de chaque établissement.** Plusieurs dispositifs mis en place dans le cadre de l'Université européenne favorisent cette coopération.

⁸ "Sciences Po Hosts a Climate Change Negotiations Seminar for European Students", Site de Sciences Po, 26 février 2025: [lien](#).

Ouvrant Sciences Po sur les disciplines, les objets d'étude et des pratiques pédagogiques présentes chez ses partenaires, **CIVICA apporte une complémentarité d'expertise qui enrichit les opportunités d'enseignement et de recherche.**

Au niveau Bachelor, la mise en place d'un accompagnement pour aider les étudiants à réaliser leurs *Showcase Assignment* amène les enseignants à faire évoluer leurs pratiques en intégrant les méthodes de recherche dès le premier cycle. Au niveau Master, certains cours conjoints font émerger des projets de recherche, comme le cours *Ever-closer Union? The EU's developmental policies and their impact on EU integration* qui a abouti au projet EvalEU. A l'inverse, certaines collaborations de recherche conduisent à la création de cours communs comme le cours *Welfare States in Transition* (3 éditions: 2020, 2021, 2022) entre Sciences Po et Hertie School. En miroir de cette collaboration entre enseignants, les étudiants eux-mêmes constituent des équipes transnationales dans le cadre desquelles ils sont évalués.

« Il était gratifiant d'accompagner les étudiants dans un processus d'articulation associant, d'une part, l'approche intellectuelle, théorique et conceptuelle de la question d'intérêt public qu'ils traitaient, et d'autre part ses implications concrètes. »

Alexandra Ana, enseignante de niveau Bachelor sur le campus de Reims

Les dispositifs à destination des jeunes chercheurs (doctorants et post-doctorants) leur permettent de développer leurs compétences professionnelles et de se projeter à l'international en se distinguant des autres dans un environnement extrêmement concurrentiel. Le catalogue de cours à destination des jeunes chercheurs (ESR Course catalogue), a ainsi permis aux doctorants et postdoctorants de toute l'alliance d'accéder librement à 460 enseignements en ligne ou hybrides depuis 2019. Grâce à CIVICA, les jeunes chercheurs ont accès à un vaste réseau réunissant des universités d'excellence en Europe, matérialisé notamment par le *CIVICA Research Directory*. Les nombreuses rencontres offrent aux chercheurs des points de contact dans ces établissements et d'en comprendre le contexte professionnel. L'équipe CIVICA de Sciences Po apporte un soutien important en rendant visibles les opportunités de coopération et de mobilité et en aidant les chercheurs à postuler.

La mise en place de formations partagées nécessite un alignement des pratiques en amont, ainsi qu'un accompagnement par des équipes de management formées à l'administration de l'enseignement supérieur et à la coopération européenne, et directement intégrées à la Direction de la Formation et de la Recherche. CIVICA favorise l'émergence d'une communauté de pratique transnationale dont le rôle est d'accompagner la collaboration interdisciplinaire approfondie entre enseignants-chercheurs et entre étudiants. De ce point de vue, les réunions de work packages constituent un espace incontournable de dialogue et de coordination entre institutions partenaires, permettant de discuter des enjeux de formation et de partager des bonnes pratiques académiques et de scolarité. Sont discutés par exemple les calendriers d'enseignement, les modes d'évaluation, les pratiques liées aux ECTS. Ces échanges ont conduit, par exemple, à l'étude de faisabilité sur le développement d'un *First Generation Program*.

De l'enseignement à la recherche: le témoignage de Jan Bogulawski



Doctorant au sein de l'institut MaxPo, Jan Bogulawski s'implique pour la première fois dans CIVICA comme assistant pédagogique du cours conjoint *"Welfare States in Transition"* co-animé par Bruno Palier (Sciences Po) et Anke Hassel (Hertie School). Il postule à l'école d'été organisée à l'Institut Universitaire de Florence (EUI) du 11 au 15 juillet 2022 sur le thème: *"Reconstructing Europe after Crises"*. Cette formation, qui réunit 26 doctorants et chercheurs à la Villa Vigoni et qu'il qualifie de « meilleure expérience de son parcours de doctorant », lui permet de bénéficier d'une stimulation intellectuelle unique, et de nouer des contacts académiques utiles dans son travail de recherche. L'un des doctorants rencontré à cette occasion devient un partenaire de travail. Jan Bogulawski participe enfin à une conférence organisée par la Central European University (CEU) sur l'intégration des chercheurs sur le marché du travail universitaire.

3. Se propulser à l'échelle européenne pour produire une recherche d'excellence en sciences sociales

Considérant la recherche comme un élément majeur de l'excellence, de l'indépendance et de l'attractivité des universités, CIVICA est une alliance à forte valeur ajoutée scientifique. La coopération de long-terme permise par les alliances offre aux institutions universitaires une chance de dépasser les collaborations ponctuelles liées au financement par projet pour **développer une réelle stratégie de recherche et d'innovation partagée.** Elle favorise l'émergence de réseaux scientifiques pluridisciplinaires indispensables pour répondre aux grands défis contemporains, mais reste confrontée à un enjeu majeur de pérennisation des financements.

3.1. Structurer la recherche autour d'une stratégie commune

CIVICA associe pleinement les dimensions scientifique et pédagogique, considérant que dans un monde confronté aux risques de la désinformation, le rôle éducatif et social de l'université doit s'appuyer sur la production de connaissances scientifiques solides issues de la recherche. *« CIVICA vise à donner une voix européenne à la recherche en sciences sociales sur les défis mondiaux les plus pressants et à approfondir la collaboration en matière de recherche au sein et au-delà de l'alliance. L'approche interdisciplinaire de CIVICA en matière de recherche influence et est influencée par les synergies avec sa dimension éducative, toutes deux axées sur la résolution de problèmes et la création d'un impact structurel et durable. (...) D'ici 2030, notre vision est d'avoir créé un écosystème de recherche et d'innovation collaboratif, durable et de classe mondiale, où notre recherche de pointe non seulement est à l'avant-garde de la création de résultats orientés vers les politiques, mais elle alimente également directement la dimension éducative de nos institutions.⁹ »*

⁹ CIVICA Renewed Mission Statement – Vision for 2030, Traduction Sciences Po/DAI: [lien](#).

Le projet CIVICA Research a joué un rôle structurant pour l'alliance en permettant aux établissements d'élaborer une stratégie concertée qui se nourrit de l'implication forte des institutions et des équipes scientifiques associées au projet. Cette structuration passe notamment par la mise en place d'une gouvernance commune, l'adoption d'un agenda commun de recherche, l'identification de thématiques pluridisciplinaire prioritaires destinées à répondre aux enjeux sociétaux et le développement d'une stratégie de diffusion des résultats reposant notamment sur l'adoption d'un Plan Science Ouverte

Les activités de recherche sont portées par une gouvernance commune déclinée à plusieurs niveaux hiérarchiques, et qui fait le lien entre les activités de recherche et de formation. La Permanent Design Team (PDT), composée des vice-présidents pour la recherche et de professeurs seniors, ainsi que des leaders des groupes de recherche thématiques, supervise la mise en œuvre stratégique et scientifique des activités de recherche. La Research Managing Team (RMT) réunit les managers chargés de la coordination et de la mise en œuvre opérationnelle des activités. Dans un souci de simplicité et de cohérence, cette gouvernance a été pensée de manière commune au projet Horizon Swafs et au work package du projet Erasmus+ consacré à la formation des chercheurs. Elle a donc été maintenue à la suite du non-renouvellement du projet Horizon Swafs.

Les activités de recherche sont structurées autour de 4 thématiques prioritaires dont la pertinence a été confirmée au regard des évolutions globales depuis 2019: Data-Driven Technologies for the Social Sciences; Democracy in the 21st Century; Europe Revisited; Societies in Transition, Crises of Earth. Ces priorités stratégiques structurantes sont portées au niveau institutionnel par des groupes thématiques qui réunissent au moins un chercheur spécialiste de chaque institution. **En matière de diffusion des résultats, la Permanent Design Team de CIVICA a adopté un Plan d'Action Science Ouverte qui tient compte des spécificités du secteur des sciences humaines et sociales** et vise à familiariser les équipes de chercheurs à ces enjeux.

3.2. Constituer un réseau de recherche puissant capable de rayonner à l'échelle mondiale

CIVICA a contribué de manière remarquable au développement d'une communauté de recherche, rassemblant les forces d'institutions prestigieuses dont la coopération était jusque-là plus ponctuelle.

- 28 équipes de recherche collaboratives, impliquant 204 membres du corps professoral et chercheurs en début de carrière (ESR) ont été impliquées dans 3 appels à projets,
- 78 membres du corps professoral ont effectué des séjours de courte durée dans une institution partenaire afin de développer leur réseau professionnel, de donner des conférences et d'organiser des ateliers pour les étudiants dans le cadre de 4 appels à candidatures,
- 140 membres du corps professoral et jeunes chercheurs ont participé aux conférences de recherche organisées dans le cadre de CIVICA,
- 550 membres du corps professoral et jeunes chercheurs ont participé aux ateliers de travail organisés dans le cadre de CIVICA,

- 1100 membres du corps professoral et jeunes chercheurs ont participé aux 4 séries de séminaires organisés dans le cadre de CIVICA¹⁰.

CIVICA Research Directory, OpenAire : rendre visible un réseau d'excellence

La mise en relation des chercheurs dans le cadre de CIVICA s'incarne de manière exemplaire dans le *CIVICA Research Directory*. D'abord conçu pour faciliter les échanges entre doctorants et chercheurs au sein de l'alliance, cet outil accessible sur la plateforme mycivica.eu via un protocole d'identification Edugain, offre un cadre sécurisé aux échanges entre chercheurs, à toutes les étapes de leur carrière. 648 chercheurs et chercheuses sont répertoriés par institution, centre de recherche, discipline, domaines d'expertise et langue de travail. Parmi eux, 264 sont affiliés à Sciences Po.

CIVICA met l'accent sur le développement professionnel des chercheurs, à toutes les étapes de leur carrière. Les jeunes chercheurs bénéficient en particulier d'opportunités exceptionnelles en termes de développement de carrière sous des formats variés. CIVICA Research a en outre permis d'expérimenter un véritable dispositif de formation continue pour le développement des carrières académiques.

Une rampe de lancement pour les jeunes chercheurs les plus prometteurs : l'exemple de Renata Mustafina



Docteure associée au CERI, distinguée par le Prix de thèse « Sciences Politiques » de la Chancellerie des universités de Paris 2024, Renata Mustafina a été la première bénéficiaire Sciences Po du *CIVICA Postdoc mobility scheme*. Son séjour de 10 mois en 2023-2024 à l'Institut Universitaire de Florence l'a positionnée pour devenir chercheuse postdoctorale au Harriman Institute de Columbia. Son article [“A measure of justice: Citizen legal advocates, lay lawyering, and access to justice in Russia”](#) publié en juin 2024 dans *Sage Journals* la présente comme une « CIVICA Postdoctoral Fellow ».

Le réseau est enfin un outil d'action et de solidarité face aux crises qui touchent les communautés académiques et scientifiques. L'alliance a réagi de manière rapide et efficace suite à l'agression russe de l'Ukraine en mettant en place dès 2023 le programme [« CIVICA for Ukraine »](#), soutenu par l'Agence Nationale pour les Échanges Académiques en Pologne (NAWA) et le projet CIVICA Erasmus+. Le réseau CIVICA for Ukraine comprend 5 universités ukrainiennes dans le domaine des sciences sociales, les humanités, la gestion et les politiques publiques: Kyiv School of Economics (KSE), Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (KNEU), National University Kyiv-Mohyla Academy (NaUKMA), Ukrainian

¹⁰ Draft Resolution on the CIVICA Research Centre, Meeting of Presidents & Rectors, Madrid, juin 2024.

Catholic University in Lviv (UKU), Vasyl' Stus Donetsk National University (DonNU). Le projet, qui finance notamment des visites de professeurs et de chercheurs, permet aux communautés académiques de ces partenaires de maintenir et de développer des liens essentiels avec les réseaux de recherche européens, et de préparer la reconstruction.

3.3. Assurer la pérennité des financements : un enjeu central

La construction d'un puissant réseau orienté vers la recherche produit des effets d'entraînement sur les communautés scientifiques. Ce dynamisme est particulièrement intéressant pour Sciences Po, qui a trouvé dans l'alliance une opportunité de nouer des partenariats étroits avec d'autres établissements européens excellents en SHS. Le CIVICA Research Centre, en cours de mise en place, permettra un approfondissement de la structuration des axes de recherche de CIVICA, et accompagnera les chercheurs dans le dépôt de projets communs (Horizon Europe notamment).

Le financement Horizon Europe (Swafs) dont a bénéficié le projet CIVICA Research sur la période 2021-2023 a joué un rôle central dans le développement d'une stratégie de recherche commune, la mise en place d'une gouvernance de recherche agile et pérenne, et le développement d'actions itératives susceptibles de se traduire par des changements structurels et des synergies à l'échelle de l'Université Européenne. **Le développement d'une université de recherche de rang européen nécessite en effet des questionnements structurels touchant à la gouvernance, aux pratiques collectives, au mode de fonctionnement des équipes, à l'éthique de travail, et au modèle économique.** S'appuyant sur la stratégie de recherche et d'innovation à long terme développée au sein de CIVICA Research, l'alliance a su trouver des solutions innovantes permettant d'explorer et de mettre en œuvre des transformations institutionnelles majeures¹¹. Cependant, le non-renouvellement du financement pose des questions de la pérennisation de ce travail et de l'exploitation des outils développés en commun.

A travers CIVICA, Sciences Po a entrepris une ambitieuse stratégie de transformation. Initiative transversale et de long terme, CIVICA favorise la coopération interservices, l'internationalisation des métiers de l'enseignement supérieur et l'émergence de communautés professionnelles. L'alliance agit comme un catalyseur de changement culturel et organisationnel qui bénéficie directement à la formation, à la recherche et à la vie étudiante.

L'évaluation bilan-perspective menée par le Pôle de pilotage CIVICA de Sciences Po en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche vise à documenter ces transformations et à éclairer les arbitrages stratégiques et financiers à venir. Elle met en lumière l'implication exceptionnelle des équipes de Sciences Po dans CIVICA, la profondeur des transformations organisationnelles et structurelles induites par l'initiative, et l'importance stratégique de CIVICA pour Sciences Po.

¹¹ CIVICA Renewed Mission Statement – Vision for 2030, Traduction Sciences Po/DAI: [lien](#).



EU CONEXUS



Cofinancé par
l'Union européenne

Evaluation bilan-perspectives du MESR : les impacts transformants de l'alliance EU-CONEXUS sur La Rochelle Université

Bilan EUI – VERSION LONGUE

SOMMAIRE

- **Introduction** (pages 3-4)
- **Partie I : Mise en place d’une gouvernance et d’un pilotage de projets conjoints à l’échelle européenne par La Rochelle Université, coordinatrice de l’Alliance** (pages 4-9)
 - a. Politique & stratégie d’établissement
 - b. La Rochelle Université, coordinatrice globale de l’Alliance
 - c. Mise en place d’une coordination locale
- **Partie II : Internationalisation de la formation via la structuration d’un campus inter-universitaire** (pages 9-14)
 - a. La formation des étudiants : personnalisation et internationalisation des parcours
 - b. La formation des enseignants et le renforcement des collaborations enseignantes pour le développement de formations
- **Partie III : Internationalisation de la recherche : mise en place d’un espace de la recherche « LUDI » à l’échelle européenne** (pages 14-19)
 - a. Une Alliance interdisciplinaire structurée autour d’une identité forte : les enjeux de développement durable en zone littoral
 - b. Formation doctorale : vers une européanisation des parcours
 - c. Inclusion, égalité et responsabilité sociale : une recherche ouverte sur la société
- **Partie IV : Internationalisation de la vie étudiante : animation d’une vie de campus et création d’une communauté étudiante** (pages 19-20)
 - a. Réalisations transformantes au niveau des activités de campus
 - b. Réalisations transformantes pour la création d’une communauté étudiante
- **Partie V : Internationalisation des liens avec les territoires : le renforcement des liens sciences et société, formation et mise en réseau des acteurs socio-économiques** (pages 20-22)
 - a. Mission « Sciences et société » de l’université européenne : sensibilisation des publics aux thématiques « LUDI »
 - b. Formation et mise en réseau des acteurs socio-économiques des territoires de l’Alliance
- **Partie VI : Contribution au renforcement de la citoyenneté européenne** (page 22-26)
 - a. De nouveaux formats de mobilité au niveau de la formation et de la vie de campus pour les étudiants
 - b. Renforcement des mobilités du personnel académique et administratif
 - c. Un travail collaboratif favorisant la coopération et le partage de bonnes pratiques entre homologues européens
- **Conclusion** (pages 26-27)

Les impacts transformants de l'alliance EU-Conexus sur La Rochelle Université

Une alliance thématique fondée sur les grandes missions des universités

Introduction

Spécificité de l'Alliance européenne EU-CONEXUS

Créée en 2019 dans le cadre du premier appel à projet Erasmus +, EU-CONEXUS matérialise l'ambition internationale de La Rochelle Université de construire une université holistique transnationale, intégrant à l'échelle européenne toutes les missions de l'enseignement supérieur, à savoir des programmes de formation, des activités de recherche, des dispositifs d'innovation et de transfert de technologies et d'une politique de diffusion de la culture scientifique.

L'alliance européenne EU-CONEXUS a été initiée par La Rochelle Université sur des bases de collaborations préexistantes entre l'institution et ses partenaires européens notamment espagnol et roumain. Cette ambition de création d'une alliance européenne s'est appuyée également sur la spécialisation en cours de développement dans l'établissement et la volonté politique de l'élargir à l'échelle européenne.

EU-CONEXUS est l'une des 17 alliances de la première vague. Elle réunit 9 partenaires : La Rochelle Université (France), l'Université d'Agriculture d'Athènes (Grèce), l'Université Catholique de Valence (Espagne), l'Université Technique de Génie Civil Bucarest (Roumanie), l'Université de Zadar (Croatie), l'Université de Klaipeda (Lituanie), l'Université de Rostock (Allemagne), l'Université Technologique du Sud-Est (Irlande) et l'Université Frederick (Chypre).

S'inscrivant dans la continuité du projet d'établissement de La Rochelle Université marqué par un engagement fort pour le développement durable, une structuration autour d'un Institut du Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI) et une orientation résolument européenne, EU-CONEXUS a fondé ses premières années sur des valeurs communes : la personnalisation des parcours, la spécialisation de la recherche, la solidarité, l'innovation, la collaboration avec les territoires et l'ouverture au monde.

En s'appuyant sur un réseau de neuf établissements d'enseignement supérieur implantés en zone côtière, l'Alliance européenne EU-CONEXUS se mobilise pour accompagner les grandes transitions écologiques, sociétales et économiques du XXI^e siècle. Cela se traduit par une recherche d'excellence, résolument tournée vers un enjeu stratégique : le Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI).

Dans un contexte marqué par l'urgence climatique, la montée des océans et l'évolution constante des cadres réglementaires, tant nationaux qu'euro-péens, le positionnement original d'EU-CONEXUS se montre particulièrement opportun. L'Alliance place son action au service de l'intérêt général, de l'innovation durable et de sa participation à l'élaboration des politiques publiques, à l'échelle des territoires comme de l'Union européenne.

Le projet EU-CONEXUS PLUS (2022-2026), seconde phase de l'Alliance européenne, vient ainsi renforcer la dynamique enclenchée depuis 2019, dans la perspective d'un modèle systémique et plus intégré avec pour objectif principal de consolider les activités de la phase pilote, en créant des systèmes de soutien centralisés adéquats, en intensifiant les collaborations entre les partenaires socio-économiques des territoires et en rapprochant les campus universitaires.

EU-CONEXUS s'engage à créer les conditions d'un nouveau cadre de l'enseignement et de la recherche en Europe, contribuant ainsi à faire émerger une réelle identité européenne par la mise en place de synergies entre tous les partenaires de l'Alliance.

Les grandes réalisations de l'Alliance européenne EU-CONEXUS à N+5

Autour de la thématique du Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI), EU-CONEXUS a déployé de nombreuses actions s'appuyant sur les quatre missions essentielles des universités :

- Le développement d'une gouvernance et de services conjoints pour le fonctionnement de l'Alliance et de sa communauté ;
- Structuration d'un campus inter-universitaire au niveau de la formation avec notamment la mise en œuvre du programme des mineures et des micro-certifications (licence), le développement d'un master conjoint en biotechnologie marine et de deux autres masters interdisciplinaires en cours de développement, et l'organisation d'activités de formation pour les doctorants avec des cours en ligne et des écoles d'été interdisciplinaires. EU-CONEXUS soutient le personnel académique dans le développement de formations conjointes et organise une École de formation pour les enseignants ;
- Développement d'un espace de la recherche autour de la spécialisation LUDI avec des séminaires, conférences, mobilités, concours de l'innovation ;
- Développement d'activités liées au LUDI pour la société (concours annuel dans les établissements d'enseignement secondaire européens sur le thème du LUDI, pilotage d'une école de la croissance bleue pour les chercheurs et professionnels) ;
- L'animation d'une vie de campus avec le financement de projets étudiants européens, des activités sportives et culturelles, l'organisation de festivals, des séminaires de développement professionnels pour les personnels et étudiants.

L'appartenance de La Rochelle Université à l'Alliance européenne EU-CONEXUS a eu des effets transformants sur l'ensemble de ses activités et a permis une internationalisation à tous les niveaux : gouvernance, formation, recherche, vie étudiante, liens avec les territoires et a contribué au renforcement de la citoyenneté européenne de la communauté universitaire.

Partie I : Mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage de projets conjoints à l'échelle européenne par La Rochelle Université, coordinatrice de l'Alliance

a. Politique & stratégie d'établissement

Au niveau national, La Rochelle Université est considérée comme une université qui innove sur l'ensemble de ses activités : enseignement, recherche, interactions avec l'environnement socio-économique. Ses activités quotidiennes, sa structuration, sa réforme de gouvernance témoignent sa capacité à créer de nouveaux objets, des concepts innovants et à donner une nouvelle impulsion aux services publics en lien étroit avec la jeunesse, en attente d'une modernisation de l'enseignement supérieur. Ainsi, le projet d'université, depuis sa création, se reflète pleinement dans l'esprit des universités européennes ambitieuses, multiculturelles, respectueuses de l'individu et en lien étroit avec la société et son environnement.

La Rochelle Université a été moteur dans la création de l'Alliance européenne, en développant au sein de l'établissement une spécialisation LUDI et en affichant la volonté politique de la renforcer à l'échelle européenne et d'internationaliser l'université autour de cette thématique. Cette initiative intègre les transitions environnementale, énergétique, numérique et sociétale indispensables pour une Europe soumise à de fortes pressions internationales dans ces domaines. Cette ambition politique forte,

portée par l'ancien président Jean-Marc Ogier, s'est inscrite dans le projet d'établissement pendant ses deux mandats successifs, puis dans le contrat d'établissement (contrat d'objectifs et performance, COMP) autour de 4 grands axes stratégiques :

- Renforcer la signature scientifique de l'université et son positionnement d'excellence LUDI ;
- Poursuivre la mise en place de nouveaux modèles de formation et soutenir la vie de campus au bénéfice de « l'expérience étudiante » ;
- Piloter l'université en cohérence avec sa trajectoire et ses objectifs ;
- Participer à la politique de site et accélérer l'implantation de la coopération territoriale et européenne.

EU-CONEXUS est aussi inscrit dans le contrat d'objectifs, de moyens et de performance et les statuts de l'établissement.

Au vu du caractère transversal des activités d'EU-CONEXUS, la mise en œuvre de l'Alliance a conduit à la mise en place d'une Vice-Présidence Université Européenne au sein de l'Université. Il convient de noter ici que toutes les Vice-Présidences en lien avec le périmètre de EU-CONEXUS ont intégré les activités de l'Alliance dans leur feuille de route politique.

En janvier 2025, Gérard Blanchard a été élu président de La Rochelle Université pour un mandat de quatre ans. Afin de renforcer l'intégration interne des activités de l'Alliance, un nouveau vice-président aux relations internationales a été nommé ; il était jusqu'alors directeur de la Fédération de recherche LUDI, qui regroupe toutes les unités de recherche de l'établissement. L'objectif de cette nouvelle nomination est de donner un nouvel élan pour mieux intégrer les activités de formation et de recherche LUDI dans l'internationalisation de l'établissement en s'appuyant sur le modèle de bonnes pratiques d'EU-CONEXUS.

En tant que coordinatrice d'EU-CONEXUS, La Rochelle Université bénéficie d'une visibilité et d'une capacité d'action démultipliées. À travers cette alliance, elle pilote une université européenne dont la dimension collective dépasse celle des plus grands établissements français labellisés IDEX ou I-SITE :

- 4 928 enseignants-chercheurs
- 9 217 membres du personnel
- 75 474 étudiants
- 7 978 programmes d'études
- 258 unités de recherche

b. La Rochelle Université, coordinatrice globale de l'Alliance

La Rochelle Université a recruté une équipe projet au démarrage de la phase 1 rattachée au cabinet de la présidence avec :

- 1 directrice
- 2 cheffes de projet
- 1 assistante projet
- 1 ingénieure en système d'information (évolution interne)

Ces personnels ont travaillé avec les services de La Rochelle Université (cabinet, cellule ingénierie de projets et conventions, direction des systèmes d'information, scolarité...) pour coordonner et mettre en œuvre le projet Erasmus au niveau global et local pendant les premières années du projet.

Une restructuration de la coordination globale a été réalisée lors de la seconde phase avec :

- 1 directrice
- 1 directrice adjointe
- 1 chef de projet informatique
- 1 coordinatrice administrative et financière

Face à la multiplication des projets de l'Alliance, les postes ont été réorganisés pour garantir la coordination et la supervision de leur mise en œuvre, en s'appuyant sur un travail en réseau avec les chargés de projet des neuf universités membres d'EU-CONEXUS. Les directrices et la coordinatrice administrative et financière ont aussi en charge la gestion de l'Association à But Non Lucratif belge, EU-CONEXUS AISBL, créée par l'Alliance pour tester un modèle d'entité légale et gérer des fonds communs.

Ces recrutements ont permis d'accroître le potentiel managérial de La Rochelle Université grâce aux recrutements de profils ayant un large panel de compétences : gestion de projets européens, pilotage financier et RH, coordination de coordinateur d'activités dans 9 pays, organisation et développement de structure, développement de relations internationales, anglais courant, compétences interculturelles, diplomatie, résolution de problèmes dans des environnements complexes et variés.

L'équipe projet a travaillé en lien étroit avec Jean-Marc Ogier, président de La Rochelle Université (2016-2024), également nommé « Chair » du Governing Board (instance de gouvernance réunissant les recteurs) pour la mise en œuvre de l'Alliance de 2019 à 2024 jusqu'au changement récent de la présidence du Governing Board (présidence tournante annuelle prévue dans les statuts d'EU-Conexus).

Dans une logique de construction d'un système universitaire européen renforcé, l'Alliance européenne a mis en place dès la phase pilote (2019–2022), une coordination globale appuyée sur des instances de gouvernance et de pilotage. Au cours de la seconde phase (2022–2026), des axes d'amélioration ont été engagés afin de consolider et structurer davantage ces dispositifs.

Ci-dessous un schéma mettant en avant la gouvernance actuelle (2022-2026) et ses instances :



Governing Board (GB) : instance composée des recteurs pour les décisions stratégiques globales (réunion tous les 2/3 mois) ; **Academic Council (AC)** : composé des vice-recteurs Formation pour les décisions en lien avec la formation (réunion 1 fois par mois) ; **Research Council (RC)** : composé des vice-recteurs Recherche pour les décisions liées à la recherche (réunion 1 fois par mois) ; **Executive Council** pour les questions transversales (EC) : composé de tous les Chairs des conseils soit le président et vice-président du Governing Board, président du **Student Board**, Chair de l'AC et du RC pour les questions transversales qui ne relèvent ni de l'AC, ni du RC (réunion tous les mois) ; **Coordination**

Committee (CC) : l'équipe de coordination globale avec la responsable de la **Joint Communication Unit** basée en Lituanie, la secrétaire du Student Board ainsi que les chargés des autres projets de l'Alliance ; **Management Board (MB)** : composé des 9 coordinateurs institutionnels pour les questions opérationnelles (réunion hebdomadaire) ; **Workpackage leaders groups** : les coordinateurs d'activité des différents projets pour échanger sur les problématiques/avancées du/des projet(s).

Il est à noter que les 5 premières années de présidence de l'Alliance ont été menées par Jean-Marc Ogier et qu'à partir de novembre 2024, une présidence tournante avec des mandats de 2 ans a été mise en place. Un président et vice-président sont nommés. À l'issue des 2 années de présidence, le vice-président devient président. Pour les autres instances AC et RC, un président et un vice-président sont élus pour un an.

Au-delà des instances de pilotage, des services conjoints ont été créés en vue d'une mutualisation des services et une montée en compétences. La constitution de ces services permet le partage de bonnes pratiques entre homologues européens et une gestion opérationnelle des activités pour tendre à une harmonisation des bonnes pratiques. Les services mise en place sont les suivants :
Unité de communication conjointe (*Joint Communication Unit*)

- Bureau de soutien au développement de projets (*Project Development Support Office*)
- Bureau de développement des offres de formations (*Office Development for Study offers*)
- Service dédié à l'insertion des étudiants (*Career Network*)

Au travers de la Direction des Systèmes d'Information (DSI), La Rochelle Université a été aussi en charge de poser les bases d'un *Smart Campus* pour créer un environnement digital en lien avec les offres de formations et la recherche conjointes lors de la première phase. Afin de renforcer la structuration du Smart Campus européen, un chef de projet IT a rejoint l'équipe de la coordination globale au démarrage de la seconde phase avec pour mission de développer un environnement digital répondant aux différents besoins informatiques pour les activités conjointes et leur mise en œuvre.

La grande nouveauté de la seconde phase (2022-2026) a été la création de l'entité légale EU-CONEXUS AISBL ou EU-CONEXA en juillet 2022, mise en place par l'équipe de la coordination globale et les 9 universités partenaires de l'Alliance. Parmi les 64 alliances européennes, seulement 14 disposent d'une entité légale, faisant d'EU-CONEXUS une pionnière dans son domaine. Cette entité légale est une Association Internationale Sans But Lucratif (AISBL) de droit belge permettant à l'Alliance de tester un instrument commun dans l'attente d'un statut d'"université européenne" en cours de discussion. Cet outil permet actuellement la gestion des fonds communs. Il dispose d'un budget de 1,5 million d'euros sur 4 ans ainsi que des cotisations annuelles versées par ses membres. L'Association soutient les activités du projet EU-CONEXUS Plus avec le financement du déploiement du smart campus à l'échelle européenne, des actions de communication conjointes, d'accréditations européennes pour les diplômes conjoints, donnant des bourses de mobilité pour les chercheurs, pour les projets étudiants, des prix pour des concours organisés à l'échelle européenne, etc. Cette réalisation est transformante car elle permet de renforcer la structuration de la gouvernance via l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de partenariat et de coopération à long terme fondée sur une vision et des valeurs communes en rapport avec les 4 missions de notre université européenne (l'éducation, la recherche, l'innovation et le service à la société).

c. Mise en place d'une coordination locale

Afin de renforcer la coordination de l'Alliance au sein de l'établissement, un poste de cheffe de projet/coordinatrice institutionnelle pour le pilotage et l'implémentation des activités au niveau local a été créé et opérationnalisé à partir de janvier 2021. Le poste inclut un large périmètre de missions et

de compétences telles que le pilotage financier et RH, la gestion de projet avec coordination des activités en local, la structuration de la coordination locale, le management d'une équipe avec des personnels intégrés dans les services, le travail dans un environnement international en langue anglaise, l'adaptation aux exigences du projet et de l'établissement, et de compétences interculturelles, diplomatie, résolution de problèmes dans des environnements complexes et variés.

La coordination locale pour la gestion du projet a été renforcée avec le recrutement d'une chargée de projet ayant pour mission la coordination des activités recherche à l'échelle de La Rochelle Université.

En vue d'une pleine intégration et appropriation par la communauté universitaire, la stratégie au niveau local a été d'infuser les activités du projet dans les services compétents via le déploiement des ressources humaines :

- Recrutement de nouveaux agents, prenant en charge l'implémentation des activités,
- Personnes déjà en poste, ayant intégré des missions EU-CONEXUS dans leur périmètre.

Des personnels, financés sur EU-CONEXUS, ont donc été déployés dans différents services :

- 0.5 ETP en charge de la gestion administrative et financière,
- 1 ETP en charge de la communication,
- 1 ETP coordinatrice des activités culturelles et artistiques, au sein de l'Espace Culture/Maison de l'Etudiant et du Career Network et des relations science & société avec les établissements d'enseignement secondaire au sein de la Direction Orientation Insertion,
- 0.5 ETP assistante des relations internationales pour la gestion de mobilités étudiantes et du personnel, implantée à la direction des relations internationales & francophonie,
- 0.5 ETP gestionnaire de scolarité des programmes de licence,
- 4 personnes de la direction des systèmes d'information ont en charge une partie de la mise en place du Smart Campus de l'Alliance,

Des directions/services ont dans leur feuille de route, la mise en œuvre opérationnelle des activités EU-CONEXUS en lien avec leur périmètre :

- La responsable Cellule ingénierie de projets et conventions et un chargé de projet de ce même service sont porteurs de la mise en place d'un bureau transnational du dépôt de projets conjoints au niveau de l'Alliance,
- La responsable de la scolarité transversale au Collegium (licence) a pris en main, depuis le lancement du projet, la gestion de la scolarité des programmes de mineures,
- La directrice des pédagogies innovantes et deux personnes de son équipe font partie du groupe de travail et déploient en local les formations à destination des personnels académiques,
- Le directeur des relations internationales et francophonie accompagne la gestion des flux de mobilité et l'évaluation des dossiers de mobilité recherche,
- La coordonnatrice scientifique, du service accompagnement et coordination scientifique, soutient la coordination locale dans l'implémentation des activités recherche,
- La coordinatrice du projet COFUND (autre projet remporté par l'établissement pour le développement de co-tutelles doctorales internationales) se charge de l'implémentation des activités doctorales du projet,
- Le directeur de la DIDEV, une ingénieure de formation continue et une chargée de partenariats ont contribué à la mise en place des activités en lien avec le territoire.

Cette infusion dans les services permet une meilleure intégration des activités par le personnel compétent et une dissémination des activités de l'Alliance au sein de l'établissement. A titre

d'exemple, le témoignage de notre chargée de communication, Aurélie Idier, ci-après, permet de mettre en relief ces aspects : « *L'intégration de mon poste au sein de la direction de la communication de La Rochelle Université me permet de déployer de manière cohérente la stratégie de communication EU-CONEXUS en lien avec les priorités européennes (interdisciplinarité, durabilité, inclusion, innovation), tout en assurant la visibilité des actions de l'Alliance auprès de la communauté étudiante et enseignante, auprès des chercheuses et chercheurs, personnels et partenaires. En accédant directement aux outils et canaux de communication de l'université (Univ'infos (newsletter hebdomadaire), intranet, réseaux sociaux, site web, presse...), je peux valoriser les projets européens de l'établissement (ex : MSCA COFUND EU-DOCS for SmUCS...), les travaux de recherche de La Rochelle Université en lien avec la thématique de l'Alliance (Littoral Urbain Durable Intelligent) et relayer efficacement les initiatives de celle-ci, contribuant ainsi au rayonnement de La Rochelle Université à l'échelle européenne. »*

La coordination locale s'est appuyée sur la mise en place d'un comité de pilotage rassemblant l'ensemble des parties prenantes politiques et opérationnelles du projet. Ce comité intègre les personnes représentantes de la gouvernance (présidence, vice-présidences concernées), les directions stratégiques et fonctionnelles de l'université ainsi que les équipes académiques et administratives impliquées dans les groupes de travail EU-CONEXUS.

Au-delà des ressources humaines, la coordination locale s'est structurée avec notamment la mise en place d'un comité de pilotage intégrant les différents acteurs politiques et opérationnels impliqués dans le projet : président, VP Université Européenne, VP Formation & vie étudiante, VP Relations internationales, VP Recherche, coordinatrice institutionnelle et cheffe de projet, direction générale des services, direction des relations internationales, direction des pédagogies innovantes, direction du développement de la formation professionnelle, de l'alternance et des relations socio-économiques, direction de l'orientation et insertion, direction formation vie universitaire, direction de l'institut LUDI (master/recherche), direction de l'école doctorale, direction de l'innovation, les enseignants et contributeurs dans les services impliqués dans les groupes de travail.

Innovant, ce comité de pilotage met en relation la présidence, la vice-présidence et l'ensemble de la communauté universitaire : personnel administratif et académique contributeur aux activités de l'Alliance. Il fédère ainsi les acteurs autour d'un projet international transversal, porté par la direction de l'université et inscrit dans la politique d'établissement.

Afin de disséminer davantage les activités du projet auprès de la communauté, des informations sont diffusées via les comités thématiques réunissant différentes directions, personnels administratif et académique : comités de la vie étudiante et de la formation, comité IDSE (Innovation, Développement Socio-économique et Entrepreneuriat) et comité des relations internationales.

L'implication de l'établissement dans le projet se traduit également par la participation du président, et des vice-présidences Formation, Recherche et international dans les instances de l'Alliance : Governing Board, Academic Council et Research Council avec, en moyenne, une réunion par mois.

Cependant, des obstacles sont apparus en interne, notamment une appropriation limitée du projet par la communauté universitaire au-delà des personnels directement impliqués. Cela s'explique en partie par un manque de clarté sur l'étendue des actions proposées et par une visibilité insuffisante des dispositifs et des opportunités offertes. Dans la feuille de route de la nouvelle présidence et vice-présidence, des réflexions seront menées pour structurer davantage la coordination locale en vue

d'une meilleure intégration du projet dans les directions et composantes, et son appropriation par l'ensemble de la communauté universitaire.

Partie II : Internationalisation de la formation via la structuration d'un campus inter-universitaire

a. La formation des étudiants : personnalisation et internationalisation des parcours

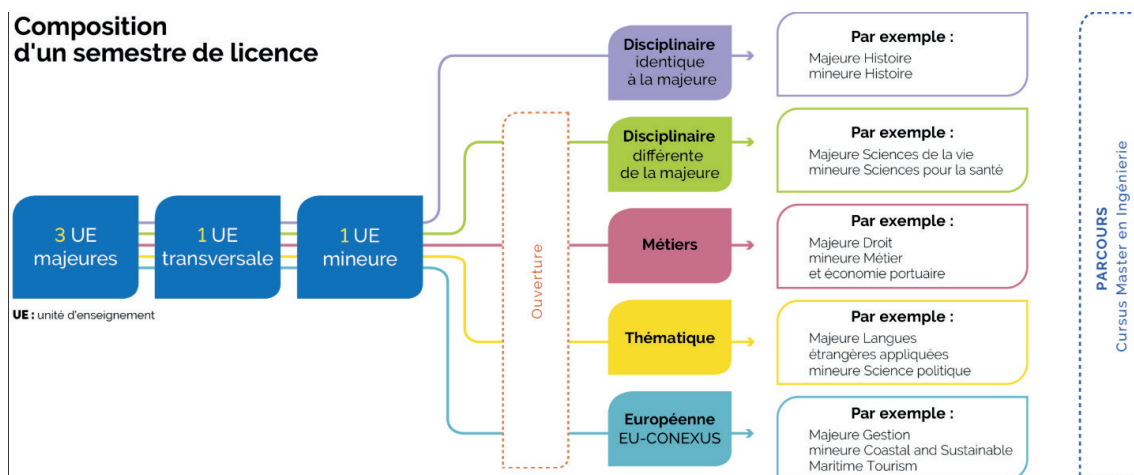
L'Alliance européenne vise à permettre la structuration d'un campus inter-universitaire à tous les niveaux (licence, master et doctorat) autour de son domaine de spécialisation : les enjeux de développement durable en zone littorale.

À La Rochelle Université, le développement des formations s'inscrit depuis l'origine dans une stratégie politique globale, en cohérence avec les grands objectifs du contrat d'établissement 2022–2027. Cette dynamique vise à promouvoir de nouveaux modèles pédagogiques, à enrichir la vie de campus pour améliorer l'expérience étudiante ainsi qu'à renforcer l'ancrage territorial comme la coopération européenne. Elle participe également à l'internationalisation de l'établissement en lien étroit avec les partenariats noués à travers EU-CONEXUS.

Au niveau de la licence, la priorité est donnée au renforcement et à la diversification de l'offre de formation en langue anglaise à l'échelle des neuf partenaires. Cela se traduit par la mise en place de **mineures**, de **micro-certifications** et de **projets fondés sur des défis** (*Challenge-based project*) qui placent les étudiants au cœur d'un environnement d'apprentissage dynamique, ouvert sur les enjeux européens et globaux, et ce, dans une logique de personnalisation des parcours étudiants.

À La Rochelle Université, ces programmes permettent une internationalisation des parcours des étudiants avec des cours dispensés en anglais, des expériences interculturelles soutenues par l'hybridation des formations et la possibilité pour les étudiants de participer à des mobilités européennes courtes. L'interdisciplinarité est aussi valorisée à travers ces programmes.

Plus concrètement, La Rochelle Université a été initiatrice du [Programme des mineures EU-CONEXUS](#), inspiré du modèle Open curriculum du Programme "Nouveaux Cursus à l'Université" (NCU) avec cette ambition de l'élargir au niveau de l'Université européenne. Ce programme d'études ouvert, soutenu par l'ANR, favorise un enseignement interdisciplinaire. Le système de majeures/mineures permet une flexibilité/personnalisation des cursus et le développement de profils plus attractifs pour l'employabilité des étudiants de premier cycle. Les mineures EU-CONEXUS proposent une coloration européenne au projet de l'étudiant. Ces mineures peuvent être au service de la professionnalisation des étudiants en proposant des cours s'appuyant sur la recherche et le monde professionnel et cela dès la première année de licence.



Programme phare de la première phase, **deux mineures EU-CONEXUS** ont été développées autour des thématiques du Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI). Ces parcours ont permis d'expérimenter des modalités pédagogiques innovantes telles que la mobilité hybride, combinant enseignements synchrones et asynchrones avec des modules en présentiel sur de courtes périodes (5 jours). Des [catalogues](#) d'une trentaine de cours en anglais sont proposés à tous les étudiants de licence dès la première année. Ces derniers ont la possibilité de choisir 2 cours de 6 ECTS par semestre jusqu'à la troisième année de licence en vue de l'obtention du certificat du programme de mineure de l'Alliance (30 ECTS).

Depuis le lancement du programme des mineures au printemps 2021, 225 inscriptions pour 99 étudiants ont été enregistrées dans notre établissement. La Rochelle Université se classe à la troisième place au sein de l'Alliance en nombre d'étudiants inscrits.

Parmi les formations développées par l'Alliance pour les étudiants de licence, le programme des mineures est le plus performant car il est intégré aux maquettes de formation dès la première année de licence.

Toutefois, il est à noter l'apparition d'obstacles internes en lien avec la difficulté de synchroniser les emplois du temps, d'adapter les procédures administratives et de suivi de scolarité, de mettre en œuvre des outils pour l'hybridation des cours ainsi que pour mobiliser et fidéliser nos 10 enseignants proposant des cours dans le cadre de ce programme.

D'autres dispositifs sont en cours de développement au niveau de l'Alliance :

- Les [micro-certifications](#), aussi appelées "Micro-credentials" au niveau européen. Ce sont des formations courtes fortement recommandées par la Commission Européenne. Au niveau de l'Alliance, il s'agit de compléter le cursus des étudiants en licence en proposant un large panel de cours interdisciplinaires valant 1 ECTS, leur permettant d'acquérir des certificats valorisant leur participation au programme. La mise en œuvre de ce programme a rencontré des difficultés notamment en raison de l'absence de cadre officiel au niveau national et d'un manque d'intégration formelle aux programmes de formations. Actuellement proposé en tant qu'activité extracurriculaire, un certificat d'établissement est délivré pour les cours suivis. Au niveau de l'Université européenne, des certificats sont également délivrés via la plateforme *European Digital Credentials* de la commission européenne pour valoriser/européaniser le cursus des étudiants.
- Des projets basés sur des défis (*Challenge-based project*) est en cours de développement au travers de deux dispositifs :

- **BIPs (Blended Intensive Programmes)** sous la forme d'écoles d'été mêlant cours en ligne et mobilités courtes, collaborations inter-campus entre enseignant-es autour de la thématiques LUDI ;
- **COIL (Collaborative Online International Learning) – Virtual exchanges, programme court inter-campus.** Ces programmes courts inter-campus seront basés sur des défis en ligne, toujours en lien avec cette même spécialisation.

Ces formations permettront par ailleurs d'augmenter l'attractivité de l'établissement au niveau international en proposant des cours à destination des étudiants en mobilité entrante et en diversifiant l'offre d'enseignements dispensés en anglais.

En termes de moyens, la mise en place de ces activités a engendré des coûts humains et budgétaires.

1. Au niveau du personnel administratif, la mise en place des programmes en licence a nécessité une intégration dans le service de la scolarité transversale :
 - *Mineures* : la responsable du service est devenue *Minor Officer*. Cela s'ajoute à sa charge de travail de chef de service avec, au démarrage, le financement de son poste en partie sur projet, puis une prise en charge par l'établissement ; une gestionnaire de scolarité est aussi impliquée dans le suivi de scolarité ;
 - *Micro-certifications* : une gestionnaire de scolarité à mi-temps prise en charge sur les fonds du projet (fonds PIA-ANR) ;
2. Au niveau du personnel académique, cela s'est traduit par le financement des heures maquette et les valorisations du fait de la création de contenus et de l'enseignement en anglais :
 - 14 enseignants concernés par les programmes au niveau licence ;
 - Les heures maquette et les valorisations ont été prises en charge sur les fonds PIA-ANR, ce qui, depuis le lancement de l'Alliance, représente une enveloppe de 40 925€ consommée ;
 - Il est à noter que ces dispositifs de valorisation sont à ce jour supprimés puisque la phase d'amorçage est déjà révolue ;
 - Des primes d'intéressement sont néanmoins possibles pour valoriser l'implication des enseignants dans ces programmes de formation.

Concernant l'offre de formation au niveau Master, la première phase de l'Alliance a été marquée par la création du **Master conjoint en biotechnologie marine** (*Joint Master program in Marine Biotechnology*) entre les 6 partenaires fondateurs de l'Alliance.

Ce parcours international s'est développé grâce à l'obtention le 22 Novembre 2016 d'un projet européen "A Blue Biotechnology Master for a Blue Career" (BBMBC) "Implementation of the European Maritime and Fisheries Fund Work Programme 2016 Action 1.2.1.2 – Blue Careers in Europe, A Blue Biotechnology Master for a Blue Career, Proposal N°EASME/EMFF/2016/1.2.1.2/052. Cette année de master "Applied blue biotechnology" répondait aux attentes des industriels et des organismes de recherche en lien avec les biotechnologies marines. La volonté de poursuivre ce projet au sein de l'Alliance a conduit à la co-construction et à l'obtention d'un financement européen de type Erasmus Mundus pour le développement du "Joint master Program in Marine Biotechnology". Depuis septembre 2022, ce master accueille des étudiants qui débutent leur formation en Espagne, la poursuivent en France puis se spécialisent dans l'une des autres universités partenaires. Le développement de ce Master génère des retombées pédagogiques significatives pour les étudiants en favorisant l'ouverture d'esprit, l'internationalisation des parcours et la construction de réseaux académiques et professionnels, autant de leviers indispensables à leur réussite.

Ce programme contribue également à renforcer la reconnaissance internationale et l'attractivité des établissements membres des Alliances, grâce aux fonds Erasmus Mundus. Ils permettent une

diversification des profils étudiants intégrant ce master conjoint à travers un parcours 100% anglophone.

Deux autres masters conjoints en coopération avec les 9 membres actuels de l'Alliance sont en cours de montage autour des thématiques "LUDI" intégrant des micro-certifications.

Cependant, de nombreux obstacles et des risques ont été identifiés :

- Double accréditation (master conjoint en cours de développement) car nouveau domaine d'études : accréditation nationale auprès du HCERES et accréditation européenne ;
- Difficultés à créer des diplômes conjoints interdisciplinaires, la France doit faire face à des restrictions : accréditation donnée pour un domaine d'études ;
- Frais d'inscription au-delà des montants fixés au niveau national : blocage pour la délivrance d'un master, le ministère oriente vers la délivrance d'un DU conférant grade de master (peu attractif pour nos étudiants nationaux) ;
- La législation française ne permet pas la délivrance d'un diplôme conjoint avec un établissement étranger si certaines exigences réglementaires, telles que des critères formels comme la qualité du support papier (parchemin authentique), le numéro d'enregistrement et la signature du représentant de l'État, ne sont pas respectées ;
- Pas de cadre réglementaire pour la délivrance de micro-certifications (master LUDI) ;
- Manque de visibilité au niveau du territoire et au niveau national résultant de l'application des règles des diplômes "Mundus" ;
- Tous les coûts du master existant sont assurés uniquement via les fonds européens (programme Erasmus Mundus) : environ 110 000€ par an => environ 530 430€ (2022-2027). La question de la pérennisation se posera en fin de projet.

La mise en place du label européen grâce au travail réalisé par le consortium [ED-AFFICHE^{\[OBJ\]}](#) n'est pas suffisant.

Afin de renforcer la pérennisation de la diplomation conjointe au niveau national, il serait souhaitable que le ministère accompagne les établissements en :

- Permettant la reconnaissance de l'accréditation européenne sans exiger une demande d'accréditation nationale en parallèle ;
- Apportant un soutien financier spécifique afin de renforcer l'attractivité des programmes conjoints au niveau national.

De manière générale, plusieurs obstacles et défis en interne ont été observés : la densité des offres de formations proposées, le manque de lisibilité et d'appropriation par la communauté, des difficultés à mobiliser la communauté enseignante (notamment en raison d'une charge d'enseignement déjà élevée au niveau de l'établissement) ainsi que la barrière de la langue. À cela s'ajoutent les contraintes budgétaires liées à l'environnement extérieur et aux arbitrages nationaux du MESR. Les coûts de l'enseignement étant plus élevés, les projets seront directement impactés, ce qui conduira nécessairement à prioriser les offres de formations développées par l'Alliance et l'implication de l'établissement.

Enfin, l'Alliance accompagne les étudiants dans la professionnalisation de leur parcours par le développement d'un Career Center, plateforme JobTeaser qui centralise des offres de stages et d'emplois à l'international ainsi que des ressources (création de CV, préparation à un entretien d'embauche, retour sur expérience à l'international, etc.)

b. La formation des enseignants et le renforcement des collaborations enseignantes pour le développement de formations

D'une part, dans la seconde phase de l'Alliance (2022-2026), une Académie des enseignants (*Teaching academy*) a été mise en œuvre en proposant neuf méthodologies de formation.

Une forte demande en matière d'amélioration des compétences pédagogiques a été constatée au cours de la phase pilote, notamment en ce qui concerne l'évolution de l'environnement d'enseignement et d'apprentissage. Les offres académiques conjointes, la collaboration pédagogique et l'enseignement virtuel ont accru la demande en matière de compétences interculturelles et numériques.

La stratégie à long terme d'EU-CONEXUS définit de nouvelles orientations éducatives et des méthodologies pédagogiques centrées sur l'étudiant. Elle place également les enseignants au centre de sa stratégie d'amélioration continue de la qualité, en adéquation avec les compétences vertes et numériques désormais incontournables, tout en encourageant l'esprit d'initiative, la pensée critique et la créativité.

La *Teaching Academy EU-CONEXUS* s'inscrit pleinement dans les programmes d'études développés au niveau de l'alliance en formant les enseignants à de nouvelles méthodologies pédagogiques innovantes. L'approche « former les formateurs » permet de diffuser ces pratiques à l'ensemble de la communauté universitaire tout en renforçant le caractère inclusif de l'action.

En termes de coûts humains, cela a impliqué la mobilisation de la direction des pédagogies innovantes (service universitaire de pédagogie) et trois personnes de l'équipe : deux ingénieurs pédagogiques ont suivi « les formations de formateurs » au niveau de l'alliance et l'ont ensuite déployé en local auprès de la communauté enseignante, tout cela sous la supervision de la directrice du service. Ces activités se sont intégrées dans leur feuille de route notamment dans leur catalogue de formation.

Cela a permis aussi la mobilité de l'équipe en Europe en leur offrant la possibilité de suivre des formations et de participer à des mobilités de type « *Jobshadowing* » afin de rencontrer leurs homologues européens. Ces temps ont permis la confrontation de pratiques, l'échange de ressources et aussi la mise en place de nouveaux projets pédagogiques, entre autres, autour de la question de la transition écologique.

D'autre part, afin de renforcer les collaborations enseignantes dans le développement de formations conjointes, un service de soutien dédié ([Office Développement for Study Offers](#)) a été créé. Ce bureau transnational accompagne les équipes pédagogiques dans la conception de programmes conjoints, les démarches d'accréditation et plus largement dans la structuration de l'offre de formation à l'échelle de l'Alliance. Actuellement, deux masters impliquant La Rochelle Université bénéficient de cet accompagnement.

Partie III : Internationalisation de la recherche : mise en place d'un espace de la recherche « LUDI » à l'échelle européenne

La Rochelle Université (LRUniv) se distingue par son engagement dans l'initiative européenne EU-CONEXUS. Cette alliance stratégique dépasse les frontières d'une simple collaboration académique. À une époque où la recherche scientifique est confrontée à des défis globaux, qu'ils soient géopolitiques, environnementaux ou économiques, l'Université européenne EU-CONEXUS apparaît comme une réponse structurée et pragmatique aux enjeux contemporains. Les tensions croissantes sur la scène internationale et en particulier la montée des restrictions sur les thématiques de recherche dans de

nombreux pays, notamment aux États-Unis, soulignent l'importance croissante de structurer davantage les alliances scientifiques au niveau européen. Dans ce contexte, EU-CONEXUS, et plus largement l'ensemble des alliances européennes, sont des remparts face à l'isolationnisme scientifique. En favorisant une coopération structurée, durable et multidisciplinaire entre établissements d'enseignement supérieur, ces alliances offrent un espace sécurisé de collaboration académique et scientifique. Elles permettent ainsi de préserver la libre circulation des savoirs, de mutualiser les expertises et de répondre collectivement aux grands défis sociétaux à l'échelle européenne et internationale.

Pour La Rochelle Université, cette alliance représente un levier stratégique majeur pour structurer et dynamiser sa recherche en promouvant l'interdisciplinarité, le partage de connaissances, le renforcement de la formation doctorale, la mutualisation des savoirs et la mise en réseau des expertises, ouvrant la voie à des réponses scientifiques innovantes face aux grands enjeux sociétaux. Elle offre également à l'Université l'opportunité de consolider sa position en tant qu'actrice académique de référence en matière de recherche sur les zones littorales durables et intelligentes et, à terme, de devenir une référence sur ces thématiques à l'échelle européenne.

Dans cette perspective, l'impact de l'Alliance EU-CONEXUS sur la recherche à La Rochelle Université est exploré à travers trois axes principaux : l'interdisciplinarité autour de la recherche liée au littoral, la formation doctorale et enfin, la responsabilité et l'inclusivité dans la recherche.

a. Une Alliance interdisciplinaire structurée autour d'une identité forte : les enjeux de développement durable en zone littoral

L'un des apports majeurs de l'Alliance EU-CONEXUS pour La Rochelle Université est la création d'une collaboration interdisciplinaire forte face aux enjeux complexes liés aux zones littorales urbaines et à la transition énergétique. Les solutions aux enjeux contemporains ne peuvent émerger que grâce à une approche holistique, alliant des savoirs issus de disciplines variées — une dynamique pleinement favorisée par EU-CONEXUS. L'institut LUDI (Littoral Urbain Durable et Intelligent), composante centrale de La Rochelle Université, incarne cette approche en réunissant des experts en sciences sociales, environnementales, technologiques et d'ingénierie. Cette spécialisation confère à La Rochelle Université une position centrale dans les débats scientifiques, en développant des projets innovants répondant aux défis de durabilité dans les zones côtières. Cette alliance nous permet d'aller encore plus loin et de mettre cette thématique au cœur de la recherche actuelle et, par ce biais, de donner une envergure européenne à notre Université, reconnue comme un acteur de référence sur ces questions.

Le [projet ENABLES](#) est un exemple concret de la réussite de cette union autour de la thématique du littoral. Financé par le programme Horizon Europe (2024–2029), ce projet vise à intensifier la coopération scientifique et académique au sein de l'alliance, en développant un écosystème novateur qui encourage les synergies entre l'enseignement supérieur et les acteurs locaux (entreprises, collectivités, société). L'objectif est de poursuivre ceux de l'European Research Area (ERA), particulièrement dans le domaine du Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI), avec une approche centrée sur les jumeaux numériques, répliques virtuelles d'objets, de systèmes ou de processus réels permettant d'en simuler, analyser et optimiser le fonctionnement en temps réel. ENABLES a proposé deux programmes alliant ateliers interactifs, sessions de formation et mobilités :

- ***Expanding your Horizon***, conçu pour améliorer les compétences professionnelles des chercheurs et chercheuses en début de carrière. Avec au total 353 participants sur des sujets variés. Par ailleurs, le programme « *Expanding Your Horizon* » a été conçu à partir des besoins

identifiés auprès des jeunes chercheurs et chercheuses via un questionnaire auquel 367 personnes ont répondu. Cette approche participative a permis de proposer des contenus adaptés aux attentes concrètes du terrain ;

- **Research Management Administrator**, visant à encourager la collaboration et l'échange de connaissances entre les personnes en charge de la gestion de la recherche dans l'ensemble de l'Alliance. Près de 224 personnes ont assisté aux différentes formations avec en fin de programme une mobilité à l'université irlandaise South East Technological University - Waterford (SETU).

Ces deux programmes de formation, construits à la suite d'une consultation des jeunes chercheurs et chercheuses ont permis le partage de connaissances et de bonnes pratiques, avec le développement d'une culture d'entraide entre les partenaires et le renforcement du réseau de La Rochelle Université en Europe. C'est aussi un vecteur de reconnaissance pour le personnel en interne ayant participé à la création de ces formations qui s'exporte à travers l'Europe au sein des universités qui composent notre alliance.

La création du PDSO ([*Project Development Support Office*](#)) est un autre exemple de réussite. Ses membres proviennent des différentes universités partenaires. Il permet d'accompagner les chercheurs et chercheuses dans le montage ou dans la soumission de leurs projets de recherche pour obtenir des financements européens permettant, à terme, de consolider les collaborations et partenariats. Pour le personnel administratif, c'est aussi une occasion unique d'échanger entre experts et de monter en compétence. Grâce au PDSO, plusieurs projets ont vu le jour, tels qu'ENABLES mentionné précédemment, mais également le projet MSCA (Marie Skłodowska-Curie Actions) COFUND (Horizon Europe) « [*EU-DOCS for SmUCS*](#) », porté par La Rochelle Université. Ce projet prévoit le recrutement de 17 doctorantes et doctorants et a pour objectif de former la prochaine génération de chercheurs et chercheuses travaillant sur le Littoral Urbain Durable Intelligent (LUDI). En outre, le PDSO contribue à sensibiliser la communauté (en particulier de recherche) aux opportunités de financements européens. Les membres du PDSO de La Rochelle Université intègrent désormais dans leurs activités des webinaires, des sessions d'informations, des formations (BIP notamment) et de la mise en lien entre partenaires pour EU-CONEXUS. Cette dynamique fait particulièrement sens pour l'établissement dans le cadre du projet **ExcelLR'H** (projet issu de l'appel PIA "Accélération des stratégies de Développement des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche") dans le cadre duquel une stratégie en matière de financements européens a été développée. Il s'agit, dès l'étape de sensibilisation, de mettre en lien les partenaires et de réaliser aux côtés des autres membres du PDSO une économie d'échelle, de capitaliser sur les actions des uns et de monter en puissance quant à la dynamique de dépôt de projets. A titre d'exemple, on peut noter la gestion par le PDSO d'un financement interne (*Seed Funding*) visant à soutenir financièrement des projets de petite envergure entre au moins deux partenaires de l'alliance. D'ici à la fin du financement Erasmus+ en cours, ce sont une vingtaine de projets qui auront été soutenus.

Depuis son intégration au sein de l'alliance européenne EU-CONEXUS, La Rochelle Université bénéficie d'un cadre de coopération structurant à l'échelle européenne, qui lui permet de renforcer significativement ses actions en matière de mobilité académique, de visibilité internationale et de développement de projets collaboratifs. L'alliance EU-CONEXUS propose deux types de financements pour soutenir les mobilités :

- Des budgets gérés localement par chaque université partenaire, dédiés aux mobilités de recherche entre établissements membres de l'alliance. En début de projet, chaque université s'est vu attribuer un budget propre. La Rochelle Université dispose d'un budget de 37 844 €. À ce jour, 28 521 € ont été engagés, laissant un reliquat de 9 322 €, soit la capacité de financer

environ 8 mobilités supplémentaires. Toutefois, cette enveloppe doit également couvrir une partie des participations à la conférence annuelle EU-CONEXUS, qui mobilise en moyenne 10 membres de la communauté de recherche par an. L'enveloppe départementale (CD17) finance actuellement 6 mobilités (7 000 €), ce qui nécessite un complément via les fonds EU-CONEXUS pour couvrir les 4 mobilités restantes. Pour l'année 2025-2026, deux mobilités de recherche sont programmées. Par ailleurs, une enveloppe PIA de 48 000 € non utilisées est disponible pour financer des mobilités spécifiques, notamment celles des personnes effectuant un doctorat en co-tutelle et celles des chercheurs et chercheuses qui s'impliquent dans des projets structurants.

- Un budget mutualisé, géré centralement par l'Alliance, destiné à financer la participation à des conférences internationales et l'invitation d'experts extérieurs. Concernant le second dispositif, le budget initial s'élève à 209 148 €, dont près de 60 000 € ont été consommés à ce jour. Le solde disponible d'environ 150 000 € doit être utilisé d'ici octobre 2026, avec une estimation de 80 à 90 mobilités restantes (participations à des conférences internationales et invitations d'experts).

L'appartenance à EU-CONEXUS permet à La Rochelle Université de structurer son action internationale autour d'un cadre européen pérenne, de renforcer la visibilité de sa recherche dans des réseaux scientifiques de haut niveau, de favoriser la mobilité sortante et entrante grâce à des dispositifs de financement clairement identifiés, de soutenir les jeunes chercheurs et chercheuses (en particulier en court de doctorat) dans leur développement professionnel à l'échelle internationale et enfin d'ancrer l'université dans une dynamique de projets européens, en lien avec les grandes priorités de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ainsi, EU-CONEXUS constitue un outil stratégique de premier plan pour renforcer l'attractivité de La Rochelle Université, développer son réseau scientifique international et accompagner la montée en puissance de sa politique de site.

Les conférences annuelles EU-CONEXUS, évoquées plus haut, constituent également des temps forts de la vie de l'alliance, réunissant l'ensemble des partenaires autour des avancées scientifiques. Elles offrent un espace privilégié d'échange, de visibilité et de diffusion des projets collaboratifs menés dans le cadre de l'alliance. La dernière édition, organisée du 29 au 31 octobre 2024 à l'Université Technique de Génie Civil de Bucarest (UTCB), s'est tenue dans le cadre de la conférence scientifique internationale EENVIRO, sur le thème « *Sustainable Solutions for Energy and Environment* ». Cet événement a enregistré plus de 300 participations, 20 conférencières et conférenciers invités et a impliqué 50 universités et institutions de recherche à l'échelle mondiale. La prochaine conférence se tiendra du 21 au 23 octobre 2025 à l'Université Catholique de Valence (UCV), en Espagne, sur le thème « *Transformative Research for Urban Coastal Sustainability* ». Elle visera à explorer des solutions interdisciplinaires aux défis des villes côtières, en mettant l'accent sur des sujets tels que le changement climatique, la santé, les infrastructures et les économies durables. Ces conférences permettent de mettre en valeur la recherche menée au sein de La Rochelle Université, de créer des ponts entre les disciplines, mais également de resserrer les liens et de renforcer ou d'initier certaines collaborations transnationales.

Ainsi, l'alliance EU-CONEXUS permet à La Rochelle Université de se positionner à la pointe de l'innovation interdisciplinaire, en s'appuyant sur une dynamique collaborative qui dépasse les frontières traditionnelles des disciplines académiques et géographiques. La Rochelle Université, à travers EU-CONEXUS, s'inscrit dans un modèle de recherche innovant capable de répondre aux défis contemporains de manière efficiente et adaptée. Un autre enjeu majeur réside dans la formation

doctorale, avec l'objectif de préparer les chercheurs et chercheuses de demain à collaborer au sein d'un espace européen commun.

b. Formation doctorale : vers une européanisation des parcours

Une des dimensions stratégiques des alliances européennes réside dans la formation doctorale. L'accès à une formation doctorale européenne permet non seulement d'enrichir le parcours doctoral, mais aussi de répondre aux enjeux de mobilités inhérentes à la recherche contemporaine. Grâce à EU-CONEXUS, les doctorantes et doctorants bénéficient dès le début de leur carrière d'un réseau européen de collaboration ainsi que de formations transversales dispensées par les différents partenaires de l'alliance.

Les bourses de co-tutelle de thèse favorisent les projets collaboratifs entre plusieurs institutions européennes, apportant une dimension internationale essentielle aux parcours scientifiques. C'est un atout précieux puisqu'elles permettent aux doctorants et doctorantes d'enrichir leur expérience scientifique et leur offre une dimension internationale essentielle pour leur future carrière. En facilitant leur mobilité, EU-CONEXUS enrichit leur expérience et contribue à faire de La Rochelle Université un pôle attractif pour les jeunes chercheurs et chercheuses, renforçant ainsi sa visibilité.

Chaque année, est proposée une [PhD Summer School](#), ce qui constitue une initiative phare pour la formation des jeunes chercheurs et chercheuses. Cet événement permet aux personnes suivant un doctorat de se rencontrer, d'échanger et de bénéficier de sessions de développement personnel et académique. Cela crée un cadre stimulant où elles peuvent non seulement approfondir leur expertise disciplinaire, mais aussi développer des compétences dans des domaines transversaux (gestion de projet, communication scientifique, éthique de la recherche, etc.) dans un cadre propice à l'échange et à la construction d'un réseau européen afin de créer une recherche européenne forte.

Dans le cadre du projet ENABLES, l'alliance EU-CONEXUS a initié des thèses en co-tutelle entre ses universités partenaires, renforçant ainsi l'internationalisation des parcours doctoraux. Ces dispositifs permettent la supervision conjointe de thèses par deux établissements situés dans des pays différents, favorisant l'ouverture culturelle, la mobilité et la mutualisation des expertises. Par ailleurs, La Rochelle Université coordonne le projet Horizon Europe MSCA COFUND « *EU-DOCS for SmUCS* », qui prévoit le financement de 17 thèses en co-tutelle dans le domaine du Littoral Urbain Durable et Intelligent (LUDI). Ce programme vise à former une nouvelle génération de scientifiques de haut niveau, ancrés dans des dynamiques européennes de recherche de pointe. L'alliance EU-CONEXUS apporte un soutien stratégique à ce projet (partenaire du programme) en facilitant la coopération entre les universités partenaires et en facilitant la mobilité et l'échange d'expertises nécessaires à la réussite des doctorants. Grâce à cette synergie, EU-CONEXUS contribue à renforcer la visibilité et l'attractivité de La Rochelle Université sur la scène européenne et internationale.

Ces dispositifs contribuent pleinement au rayonnement de La Rochelle Université à l'échelle européenne, en affirmant son rôle moteur dans la recherche collaborative. Ils représentent également un levier de valorisation pour les doctorantes et doctorants, dont les parcours académiques gagnent en reconnaissance et en visibilité, aussi bien au sein du monde scientifique qu'auprès des partenaires institutionnels et socio-économiques. Toutefois, l'absence d'un cadre juridique harmonisé en Europe pour les thèses en co-tutelle constitue un frein. Afin de faciliter leur mise en place, un document-cadre a été rédigé au sein d'EU-CONEXUS. Il définit les modalités de gouvernance, de choix des sujets, de langue de soutenance, ou encore la reconnaissance des diplômes. Cette initiative vise, à terme, à contribuer à l'harmonisation européenne des cursus doctoraux.

c. Inclusion, égalité et responsabilité sociale : une recherche ouverte sur la société

L'inclusivité, l'égalité et le lien entre science et société dans la recherche sont des piliers que nous souhaitons renforcer au sein de l'alliance. Dans un contexte mondial où la recherche scientifique est parfois remise en question pour son manque de transparence ou d'impact social, agir collectivement à neuf partenaires donne plus de portée à nos actions.

La promotion de l'égalité des genres dans la recherche est l'un des leviers importants de cette dimension. Des initiatives comme le mentorat pour les doctorantes visent à lever les freins structurels qui limitent leur pleine participation au monde académique. Parallèlement, des formations régulières sur l'éthique dans la recherche et l'intégrité scientifique sont proposées à l'ensemble des membres, afin de renforcer une culture de la responsabilité. L'objectif demeure le partage de connaissances et de créer des espaces de réflexion et de débat, afin de renforcer les compétences au sein de La Rochelle Université tout en sensibilisant nos partenaires européens. La science participative est également encouragée. En impliquant la communauté citoyenne dans les projets, EU-CONEXUS favorise une recherche plus ouverte, plus démocratique, et ancrée dans les réalités locales. Deux initiatives emblématiques illustrent cette ambition :

- Au sein du projet ENABLES, la création d'un **Open Access Journal** sur la thématique du Littoral Urbain Durable et Intelligent, accessible gratuitement en ligne par toutes et tous, permet de créer du lien entre les recherches actuellement menées en Europe et les citoyennes et citoyens européens. Plusieurs membres de la communauté de recherche de chaque université partenaire participent à la rédaction d'articles en lien avec leur thématique de recherche. Ce journal contribue ainsi à rendre la recherche accessible, à favoriser la collaboration entre chercheurs et chercheuses de disciplines variées autour d'un thème commun, tout en valorisant La Rochelle Université et ses équipes de recherche.
- Au sein de l'alliance sont régulièrement proposées des activités de culture scientifique tel que le projet « **Comic Strip in Science** » dont l'objectif ambitionne de faire collaborer scientifiques et artistes illustrateurs afin de transposer des projets de recherche en bande dessinée. Le projet vise à sensibiliser le grand public et à accroître leur intérêt pour la science. Il vise également à informer un public non expert sur la manière dont EU-CONEXUS aborde la durabilité des zones côtières.

Ces initiatives sont souvent difficiles à mettre en œuvre pour une université de la taille de La Rochelle. Grâce à EU-CONEXUS, nous mutualisons les moyens humains et financiers pour porter ces projets ambitieux.

Partie IV : Internationalisation de la vie étudiante : animation d'une vie de campus et création d'une communauté étudiante

a. Réalisations transformantes au niveau des activités du Campus

La création d'une vie de campus fait partie des axes stratégiques de l'alliance et La Rochelle Université est porteuse du groupe de travail « Engagement de la communauté au travers des arts et de la culture ».

Les objectifs sont multiples et visent à intensifier le partage des valeurs communes européennes, renforcer l'identité EU-CONEXUS et le sentiment d'appartenance à l'Alliance à travers les arts et la culture, et notamment au travers de l'organisation d'un festival bi-annuel, permettre une ouverture et une visibilité de projet étudiants auprès du grand public dans les territoires, soutenir et produire la

création étudiante européenne, promouvoir la diversité des expressions artistiques interculturelles et enfin faciliter les échanges inter-campus dans ces domaines.

Différents projets, concours ou événements artistiques et culturels sont organisés régulièrement : 4 festivals dont 1 à La Rochelle Université en mars 2023, qui a accueilli 70 membres de l'Alliance et le dernier à Chypre (mai 2025) accueillant près de 160 membres de l'Alliance dont une délégation rochelaise d'une trentaine de personnes (personnel et étudiants); un projet danse inter-campus autour du LUDI (140 participants dont 12 de La Rochelle Université), un concours poésie sur le sentiment d'appartenance (84 participants dont 6 de La Rochelle Université) et un projet de vulgarisation scientifique en cours visant à transposer 9 projets de recherche (un par pays) en BD .

En parallèle, les étudiants sont incités à monter des projets inter-campus une fois par an au travers d'appels à projet. Au total, 5 étudiants de La Rochelle Université ont participé à ces appels à projets depuis le lancement en 2023.

En termes de moyens humains et budgétaires, ces activités ont été permises grâce à la mobilisation d'une chargée de projets à mi-temps, financée sur projet. Toutes les activités ont été financées sur les fonds de la commission européenne (30 000€) complétés par les financements « Universités européennes » du PIA-ANR (40 650€).

b. Réalisations transformantes pour la création d'une communauté étudiante

Afin de structurer la communauté étudiante EU-CONEXUS, une instance de gouvernance a été créée : le *Student Board* (SB).

Le SB est l'organe représentatif des étudiants de tous les partenaires. Il participe à la prise de décisions stratégiques à tous les niveaux et met en œuvre des activités spécifiques pour les étudiants. Les membres du SB sont représentés dans tous les organes directeurs. Il se réunit une fois par an ou en ligne régulièrement.

Dans notre établissement, deux représentants ont été élus sous les modalités suivantes : un représentant de la vie associative et un représentant élu au niveau local.

La structuration de la communauté étudiante s'est accentuée grâce à la mise en œuvre d'un projet annexe Erasmus+ « [*lamstudent*](#) » visant à créer une identité étudiante EU-CONEXUS au travers de plusieurs activités dont La Rochelle Université est porteuse : création d'un logo « Student life », définition de l'identité grâce à la réalisation d'une enquête et de groupes de discussions auprès des étudiants intégrés dans les programmes de formation de l'Université européenne et l'organisation d'activités inter-campus. L'une des actions emblématiques est l'organisation du **Student Congress**, événement visant à faire collaborer la communauté étudiante EU-CONEXUS pour formuler ensemble des préconisations pour l'avenir de l'Alliance et élaborer une feuille de route de la vie étudiante. Cette action a d'ailleurs été intégrée au programme du festival qui s'est tenu à Chypre en mai 2025 : 6 étudiants de notre établissement y ont participé.

La mise en œuvre du projet « *lamstudent* » a été possible grâce au recrutement d'une chargée de projet, intégrée au service de la direction de la vie étudiante.

Toutes ces actions de vie de campus constituent de réelles opportunités de sensibilisation à la diversité culturelle et linguistique de l'Alliance, de partage des valeurs européennes pour la communauté étudiante, mais elles ne sont pas suffisamment visibles et connues au-delà des étudiants suivants les

programmes de l'Alliance. Une réflexion est en cours pour structurer davantage cette vie de campus, et faire bénéficier un plus large public de toutes ces opportunités.

Partie V : Internationalisation des liens avec les territoires : le renforcement des liens sciences et société, formation et mise en réseau des acteurs socio-économiques

a. Mission « Sciences et société » de l'université européenne : sensibilisation des publics aux thématiques « LUDI »

EU-CONEXUS a également dans sa feuille de route le renforcement des liens « Sciences et société » avec la volonté de sensibiliser les publics des établissements d'enseignement secondaire aux thématiques du développement durable et plus particulièrement du LUDI, spécialisation de l'Alliance.

L'action phare « sciences et société » est l'organisation d'un concours scolaire annuel « [Think Smart, Create Green](#) ». À ce jour, 5 éditions se sont tenues, une action qui perdure depuis le démarrage de l'Alliance.

Ce concours a plusieurs objectifs :

- sensibiliser les établissements du secondaire aux thématiques en lien avec la durabilité des zones côtières ;
- favoriser la conscience européenne/l'euro-citoyenneté ;
- renforcer les liens avec les établissements du secondaire.

Il s'adresse aux élèves des collèges (12-14 ans) et des lycées (14-17 ans) avec deux phases : une finale nationale sur site et une européenne en hybride.

Au niveau de l'établissement, il a été décidé de proposer cette action dans toute l'académie de Poitiers afin de sensibiliser un plus large public au développement durable en zone côtière tout en mettant en lumière l'internationalisation de l'Université et en renforçant sa visibilité auprès de potentiels futurs étudiants.

La 4^e édition (2023-2024) a été un véritable succès avec 11 équipes (44 élèves) dans la catégorie des collégiens et 30 équipes (120 élèves) dans la catégorie des lycéens. Au total, les 5 éditions ont cumulé une participation de 60 élèves de collège et 256 élèves de lycée de l'académie de Poitiers ayant déposé un projet, 20 collégiens et collégiennes et 48 lycéens et lycéennes ayant participé à la finale nationale, et 28 élèves ayant concouru à la finale européenne en langue anglaise.

Au-delà de l'impact territorial, ce concours a également favorisé le développement de partenariats Erasmus+ entre lycées des territoires EU-CONEXUS (Lycée Polyvalent du Pays d'Aunis de Surgères et le lycée Klaipėdos universiteto Žemynos gimnazija à Klaipėda en Lituanie).

Cette réalisation est transformante en ce qu'elle permet d'internationaliser, européeniser et diversifier l'offre de services destinée aux établissements du secondaire, avec une activité en langue anglaise et autour du « LUDI ». Elle renforce l'ancrage sur le territoire autour de projets innovants liés aux grands enjeux environnementaux en zones littorales : c'est donc un pas de plus vers La Rochelle Université pour les publics ciblés.

En termes de moyens humains et budgétaires, cette activité a nécessité d'une part la mobilisation d'une personne à mi-temps, financée sur projet et intégrée au sein de la Direction Orientation Insertion et, d'autre part, le soutien financier du Conseil Départemental de la Charente-Maritime pour financer

des frais organisationnels liés à cette action (prise en charge des transports pour faciliter la participation des établissements à la finale nationale sur site).

A ce jour, depuis le démarrage du projet, un budget total de 13 532,94 euros a été consommé pour cette activité dont 8 185,64 euros financés par le Département (17) et 5 347,30 euros financés par la Commission européenne.

b. Formation et mise en réseau des acteurs socio-économiques des territoires de l'Alliance

L'Alliance européenne souhaite également renforcer les liens avec les territoires et mettre en réseau les acteurs socio-économiques territoriaux.

EU-CONEXUS offre des opportunités pour le territoire :

- **La stakeholder academy : un espace pour les leaders de la croissance bleue.** C'est un espace de formation continue transnational à destination des leaders de la Croissance Bleue :
 - **Édition 2023: Economie bleue** : appréhender une approche innovante pour prospérer dans les économies bleues émergentes, avec 8 sessions de 8h et 26 participants
 - **Édition 2024: Ville Durable et Port Durable** : accompagner les parties prenantes dans l'élaboration de stratégies pour des villes intelligentes et des ports durables, avec 9 sessions de 4h. Session finale à Valence accueillant 20 participants dont la Fondation du port de Valence, l'Autorité portuaire de Valence et l'Autorité portuaire du Pirée → travail sur des solutions pour établir une meilleure connexion entre le port et les citoyens de la ville de valence
- **Les « challenge-based project » : des défis pour renforcer la collaboration étudiants /entreprises**
Ce sont des projets de formation innovants autour de défis donnés par les partenaires socio-économiques. Des étudiants et étudiantes de licence issus des différents partenaires travailleront conjointement sur ces projets en hybride (en distanciel et présentiel). Des réflexions sont en cours pour un lancement en 2025-2026.
- **Le master LUDI : un master par et pour les acteurs socio-économiques**
Le développement des cours est basé sur les besoins des partenaires socio-économiques : Enquête des besoins en compétences - 537 participants issus de 9 pays partenaires. Des besoins en compétences ont été identifiés, notamment en matière de développement durable, de gestion du carbone, de technologies pour le DD, de numérique responsable. Une réflexion est aussi en cours sur les micro-certifications qui composeront le master et seront ouvertes à la Formation Continue.
- **Le PDSO : un appui pour des candidatures communes aux appels à projets**
Le bureau d'appui au développement de projets Formation, Recherche & Innovation est une équipe support destinée à développer et professionnaliser le dépôt de candidatures aux appels à projets européens. C'est un atout supplémentaire pour des candidatures croisées ESR / Collectivités territoriales.
 - **Des événements de partage d'expérience et de réseau**
Des conférences scientifiques, projets culturels, festival EU-CONEXUS, concours « Think Smart, Create Green », actions autour de l'innovation : des occasions de mieux connaître EU-CONEXUS et de développer et renforcer les collaborations des universités et des acteurs de leurs territoires respectifs.

Les acteurs socio-économiques au niveau local n'ont pas été très nombreux à participer dans ces diverses actions, mais une réflexion est en cours pour les intégrer davantage dans les activités et de les adapter à leur besoin (formation continue notamment).

En termes de moyens humains, ces liens avec les territoires et ses acteurs socio-économiques ont été rendus possible avec l'implication de ressources humaines de la Direction du développement de la formation professionnelle, de l'alternance et des relations socio-économiques :

- le directeur a assuré le relais pour la diffusion auprès des publics cibles et de ses équipes ;
- la chargée de développement de partenariats a assuré la promotion des 2 éditions de la *Stakeholder Academy* lors de ces rendez-vous avec les acteurs du territoire ;
- l'ingénieure de formation continue a participé à la première édition de la *Stakeholder Academy* et a dédié 64 heures de son temps à cette activité. Ses compétences ont d'ailleurs été très appréciées au niveau de l'Alliance, car disposant de compétences dans le montage de formation continue, son expertise a été bénéfique pour la mise en place de la seconde édition.

Partie VI : Contribution au renforcement de la citoyenneté européenne

a. De nouveaux formats de mobilité au niveau de la formation et de la vie de campus pour les étudiants

Le renforcement de l'identité européenne s'observe au travers des offres de formation et de l'engagement étudiant.

Au niveau de la formation, des mobilités courtes (5 jours) sont proposées aux étudiants et étudiantes de licence dans le cadre du Programme des Mineures (13 étudiants LRUUniv en ont bénéficié), des micro-certifications (6 étudiants y participeront en juillet 2025) et des *Blended-Intensive Programme* sous formes d'école d'hiver et d'été (en cours de développement).

De nouvelles formes de mobilités sont proposées avec l'hybridation des cours : 99 étudiants et étudiantes LRUUniv ont participé au programme des mineures et ont suivi 225 cours depuis son lancement au printemps 2021. Ces cours représentent 6 ECTS par semestre, soit 45h dans le cadre desquelles les étudiants et étudiantes sont amenés à être en lien avec des enseignants et étudiants de toute l'Alliance. Dans le cadre de ce programme, des cours en lien avec le « LUDI » au travers de 2 grandes spécialisations sont proposés : [Mineure Economie et croissance bleues](#) et [Mineure en développement côtier et tourisme maritime durable](#). 31 étudiants LRUUniv ont suivi les cours de micro-certifications liés aussi à cette spécialisation. Ces cours interdisciplinaires offrent à nos étudiants la possibilité de personnaliser et d'internationaliser leur parcours académique. Ils constituent par ailleurs une opportunité précieuse d'échanger avec leurs homologues européens sur des enjeux sociétaux communs liés à leur expérience en zone littorale, tout en développant des compétences interculturelles essentielles.

La Rochelle Université accueille, depuis 3 ans (mars 2023), une vingtaine d'étudiantes et étudiants de l'Alliance par an pour participer à la semaine de mobilité autour de l'entrepreneuriat dans le cadre des Mineures EU-CONEXUS : ateliers et projets d'équipe « innovants ». Cela facilite les échanges interculturels, la communication en anglais et le travail en équipe en lien avec l'entrepreneuriat et l'innovation.

Les [écoles d'été pour les doctorants](#) et doctorantes rassemblent une fois par an, depuis juillet 2021, une trentaine de participations. Ils participent à des ateliers et sessions de développement personnel et académique où la place est donnée à l'échange, facilitant la construction d'un réseau européen en vue de la création d'une recherche européenne forte. L'établissement accueillera entre les 21 et 25

juillet une soixantaine de participants dont des enseignants et doctorants de l'alliance. Tous les ans, les doctorants de La Rochelle Université y participent.

Au-delà des programmes de formation de l'université européenne, depuis le démarrage de EU-CONEXUS, on observe un renforcement des mobilités européennes sortantes vers ces destinations grâce à la mise en place d'un dispositif incitatif (complément de bourses via les financements PIA-ANR). Cumulées avec les mobilités courtes de l'Alliance, en 2023-2024, 43 mobilités « physiques » sortantes ont été enregistrées contre 0 mobilités avant le démarrage du projet (2018-2019).

Il est à noter également que les mobilités vers les destinations européennes hors EU-CONEXUS sont également en hausse malgré une légère diminution pour 2022-2023, ce qui indique que l'essor d'EU-CONEXUS n'est pas un simple report des mobilités existantes : 86 mobilités (hors de l'Alliance) en 2022-2023 contre 71 en 2018-2019.

Toutes ces mobilités renforcent le sentiment d'appartenance européenne de la communauté étudiante, facilitant la rencontre, les échanges et le partage des cultures.

Des étudiantes et étudiants de LRUUniv ont aussi participé à [des projets inter-campus](#) autour du « LUDI » : réalisation d'une fresque murale « *European Augmented Reality Mural Project* », partage des cultures culinaires européennes « *Taste EU-CONEXUS Project* », réflexions autour des défis environnementaux dans les zones touristiques côtières « *Coastal Conexus Project* » et mise en place de formations pour sensibiliser à l'écologie en zone littorale « Big Blue ».

Dans le cadre des activités de vie de campus, et plus particulièrement des projets culturels et artistiques, les étudiants ont été amenés à participer aux festivals pour présenter leur projet et à des ateliers participatifs. A l'occasion du *Student Congress* pendant le [Festival à Chypre](#) (mai 2025), les étudiants ont été amenés à réfléchir ensemble sur les valeurs européennes et la définition de l'identité étudiante européenne. Suite au Festival à Chypre en mai dernier, des étudiants LRUUniv ont fait part de leur retour d'expérience. A titre d'exemples, ci-après quelques extraits de leur témoignage : « *expérience enrichissante* », « *création de liens formats avec d'autres étudiants autour de centres d'intérêt communs* », « *élargissement de ma vision sur des sujets européens* », « *sentiment d'appartenance à une communauté étudiante européenne unie par des valeurs communes, d'ouverture, de coopération et d'engagement* », « *confiance acquise dans mes capacités à interagir dans un environnement multiculturel* », « *volonté de s'engager davantage dans les actions de l'alliance* », « *rencontrer d'autres étudiants européens et élargir mon réseau* », « *opportunité incroyable de pouvoir rencontrer des personnes venant de toute l'Europe* », « *l'ambiance, les échanges et les projets partagés ont rendu cette expérience vraiment unique et inoubliable* », « *j'en ressors grandi, avec une ouverture d'esprit plus large et un vrai sentiment d'appartenance à la communauté étudiante européenne* ».

La représentation de la communauté étudiante au travers de l'instance de gouvernance du Student Board permet à toutes et tous de s'engager, de définir et renforcer l'activité étudiante de l'université européenne tout en développant ce sentiment d'appartenance européenne et en acquérant des compétences interculturelles.

L'établissement a, de plus, été coordinateur de deux autres projets européens permettant d'accentuer ce travail autour du partage des cultures et des valeurs européennes. Le projet [Student Engagement](#) visait à aboutir à la création d'un statut d'étudiant engagé au niveau européen et à organiser des « débats » sur des sujets de société choisis par les étudiants représentant les établissements

partenaires et se tenant dans des endroits publics des différents pays concernés. Le [projet SHIE](#) (*Sport Handicap Inclusive Experience*) vise à faciliter les mobilités des étudiants en situation de handicap à travers le sport par le biais d'événements et d'équipements sportifs.

b. Renforcement des mobilités du personnel académique et administratif

Depuis le lancement des programmes de licence, 14 membres de notre équipe enseignante ont été mobilisés. L'équipe pédagogique du Joint Master Program in Marine Biotechnology s'est, quant à elle, progressivement étoffée pour atteindre 14 enseignants-chercheurs rochelais impliqués. Le développement de formations conjointes inter-campus sont co-construites entre enseignants de l'Alliance (les *Blended Intensive Programme*, les *COIL-Virtual exchanges*, les micro-certifications « face to face » et les masters conjoints). Cela permet le renforcement des collaborations enseignantes, de l'interdisciplinarité et le partage des connaissances et pratiques.

Les activités en lien avec la recherche ont permis de mettre en réseau les chercheurs de l'Alliance, ce qui facilite la création d'une recherche européenne forte.

Les mobilités des personnels à destination des partenaires de l'Alliance sont facilitées par la mise en place d'un accompagnement spécifique au travers du dispositif *Job shadowing*, qui permet de déplacer environ 5 personnels administratifs par an, avec un pic de 12 mobilités en 2021-2022.

Depuis le lancement de la seconde phase (2022-2026), 176 mobilités du personnel administratif et académique ont eu lieu dont 112 pour les administratifs et 64 pour les enseignants-chercheurs dans le cadre des activités/événements du projet.

Ces mobilités physiques ont été l'occasion pour les participants d'échanger et travailler autour des divers projets, ce qui contribue fortement au renforcement de l'identité européenne.

Enfin, des cours d'anglais sont mis en place depuis 2021 à destination de l'ensemble du personnel et financés sur le budget PIA-ANR avec une enveloppe de 10 000€ par an. Ainsi ce sont 15 à 20 personnes par an qui bénéficient de cette formation. Ces cours sont suivis par les personnels impliqués de près ou de plus loin dans les activités de l'Alliance, ce qui permet d'observer une volonté de progresser dans l'apprentissage de la langue et d'internationaliser leur carrière.

c. Un travail collaboratif favorisant la coopération et le partage de bonnes pratiques entre homologues européens

Les activités de l'université européenne s'organisent autour de 18 groupes de travail (Workpackages). Dans chacun d'entre eux, des enseignants et/ou du personnel administratif de l'établissement sont impliqués dans la réflexion, accompagnent les cheffes de projet dans l'implémentation des activités et/ou prennent en charge la mise en place. Pour les WPs pour lesquels l'établissement est porteur, des ressources dédiées coordonnent les actions au niveau global et mettent en œuvre les projets localement.

Ces groupes de travail au niveau de l'Alliance permettent une internationalisation du personnel : participation aux réunions régulières en anglais, aux instances de gouvernance (président et vice-président), à des déplacements et/ou événements.

Des services conjoints ont été créés avec notamment l'unité conjointe de la communication (JCU) et le bureau transnational pour le développement de projets conjoints (PDSO). **La Joint Communication Unit** (WP18) occupe une fonction essentielle dans la coordination et la valorisation des initiatives de l'Alliance à l'échelle européenne. Elle organise une réunion hebdomadaire en visioconférence

réunissant un représentant de chacune des universités membres, chargé de présenter les projets et initiatives portés par son établissement au sein de l'Alliance. Ces représentants ont également la responsabilité de diffuser, au sein de leur institution respective, les opportunités et dispositifs proposés par EU-CONEXUS. Cette structure favorise ainsi une communication harmonisée, un partage efficace de l'information et un engagement renforcé des partenaires, contribuant ainsi à la visibilité et à l'impact collectif de l'Alliance au niveau européen.

Des postes similaires pour le pilotage opérationnel et la gestion de scolarité ont été harmonisés : chaque partenaire dispose d'une coordinatrice institutionnelle, de chefs de projet et de *Minor et Micro-credentials officers* pour le suivi de scolarité des étudiants de licence.

Tous les groupes de travail en présentiel et distanciel, les services conjoints, les instances de gouvernance et les événements permettent de réaliser un travail collaboratif favorisant la coopération et le partage des bonnes pratiques entre homologues européens, permettant ainsi de renforcer l'appartenance à l'université européenne EU-CONEXUS. A titre d'exemple, la gestionnaire de scolarité en charge des micro-certifications témoigne sur les bénéfices que lui ont apporté son implication dans l'Alliance : *"Travailler sur la scolarité du programme de micro-certifications EU-CONEXUS représente une opportunité d'ouverture sur d'autres modes de fonctionnement via les relations avec mes homologues des universités partenaires, une découverte de nouveaux outils et une autre façon de concevoir la scolarité dans un cadre élargi. Cela permet des relations différentes avec les étudiants que j'accompagne de façon plus individualisée, autant qu'avec les enseignants-chercheurs qui doivent s'adapter au format virtuel des modules d'enseignement. Enfin, à titre personnel, cela permet une évolution à l'international de ma carrière, tout en me donnant un regard plus large sur l'enseignement et la recherche à l'échelle européenne."* Un second exemple concret, l'implication de La Rochelle Université dans le PDSO présente de nombreux intérêts, l'un d'eux étant l'échange de bonnes pratiques dont bénéficient en permanence les membres de ce bureau transnational. Le travail collaboratif mis en place dans ce cadre a notamment permis un accroissement de l'acculturation et de l'expertise en matière d'ingénierie de projets européens au sein de l'alliance. Le travail au quotidien avec des homologues des quatre coins de l'Europe enrichit d'une part notre travail pour La Rochelle Université, et lui donne d'autre part une dimension supplémentaire qui renforce notre sentiment d'appartenance à l'Europe, et par là notre citoyenneté européenne.

Conclusion

L'alliance européenne EU-CONEXUS met en œuvre des activités alignées avec les grandes missions d'une université française d'ambition européenne et permet l'internationalisation de toute la communauté universitaire autour de 4 grands axes : la gouvernance, la formation, la recherche et le lien avec les territoires tout en contribuant au renforcement de la citoyenneté européenne.

Le pilotage de l'alliance européenne EU-CONEXUS par La Rochelle Université et la structuration de la coordination locale, ainsi que son intégration dans la stratégie politique d'établissement sont des outils uniques d'internationalisation et d'européanisation pour La Rochelle université. En effet, l'appartenance à EU-CONEXUS a permis un changement d'échelle de l'ensemble de nos activités conduisant à une mutualisation des ressources et un échange des bonnes pratiques, et a également un impact sur toute la communauté universitaire (étudiants, enseignants, chercheurs et personnel administratif) visant à son internationalisation dans son ensemble.

La structuration d'un inter-campus proposant des formations autour du « LUDI » a été permise grâce à la mise en place de programmes de formations conjoints proposés au niveau de la licence et du master : les Mineures, les Micro-certifications et le Master conjoint interdisciplinaire en biotechnologie marine. L'offre de formations conjointes se renforce avec le développement en cours d'autres programmes courts pour les étudiants de licence basés sur les défis via les dispositifs *Blended Intensive Programme* et les *Collaborative Online International Learning*. D'autres masters « LUDI » interdisciplinaires sont en cours de montage.

Ces formations s'inscrivent dans la stratégie d'établissement, de personnalisation et d'internationalisation des parcours. Ces réalisations sont transformantes pour l'établissement, car elles ont un impact pédagogique sur la communauté étudiante, en élargissant et diversifiant l'offre de formations ainsi que les opportunités de mobilité, tout en renforçant l'attractivité internationale de l'université.

Au sein de la communauté enseignante, la participation aux programmes de formation contribue à l'internationalisation des carrières, et les outils mis en place par l'alliance facilitent l'accompagnement des enseignants et enseignantes dans l'élaboration de formations conjointes.

La construction d'une vie étudiante européenne a été amorcée depuis le démarrage de l'Alliance, des activités de vie de campus ont été menées, mais l'accent doit être mis sur sa diffusion pour atteindre davantage la communauté étudiante en local et élargir son impact.

Dans un contexte géopolitique complexe, où l'indépendance scientifique européenne doit être renforcée face aux pressions extérieures, l'alliance EU-CONEXUS représente un modèle de coopération inégale et indispensable. La Rochelle Université, en continuant à renforcer son engagement dans cette alliance, participe à l'élaboration d'un futur scientifique inclusif, durable et responsable. Cette coopération européenne s'impose comme un levier essentiel pour assurer la pérennité de la recherche et son rôle fondamental dans la réponse aux grands défis mondiaux de demain

L'Alliance a également permis de renforcer les liens entre les communautés administratives, d'enseignement et de recherche, ainsi qu'avec les étudiantes et étudiants, en développant un espace commun de dialogue et d'action. Même si certains dispositifs fonctionnent peu ou mal, ces échanges ont mené à des changements concrets, à des modernisations et à la création d'espaces de réflexion, avec un effet transformant sur les mentalités. Bien que certains processus aient été lourds, l'université a rapidement instauré des procédures plus agiles et transversales, impliquant présidentes et présidents des universités partenaires, en dépit de la barrière linguistique et des spécificités de chaque établissement. Un exemple marquant est la mise en place d'un cadre commun (*framework*) pour une « *doctoral school* », permettant d'harmoniser les règles pour les thèses en co-tutelle au sein de l'alliance. Cela démontre que l'université dispose d'une longueur d'avance sur les aspects juridiques et la capacité de faire évoluer les cadres non seulement au sein de la Commission européenne, mais aussi dans chacun des pays impliqués.

L'alliance EU-CONEXUS transforme profondément la recherche à La Rochelle Université. Elle renforce notre capacité à répondre aux enjeux globaux grâce à une recherche interdisciplinaire, une formation doctorale repensée à l'échelle européenne, et une démarche inclusive et responsable. Par cette implication, La Rochelle Université contribue activement à la construction d'un espace européen de la recherche plus fort, plus ouvert et plus solidaire. L'université européenne a également pour objectif d'internationaliser et renforcer les liens entre les territoires au travers d'actions visant à sensibiliser

les publics aux enjeux environnementaux en zone littorale et à mettre en réseau les acteurs socio-économiques de l'alliance.

La mission « Science-société » s'est traduite par la mise en place d'un concours annuel à destination des établissements du secondaire. La vive participation des collèges et lycées de l'académie de Poitiers permet de renforcer les liens et de mettre en lumière l'internationalisation de nos activités sur notre territoire.

Diverses opportunités sont aussi proposées aux territoires, l'accent devra être mis néanmoins sur l'adaptation des activités à leurs besoins en les intégrant davantage dans la réflexion collaborative européenne.

Enfin, toutes les activités de l'Alliance ont permis un renforcement de la citoyenneté européenne de la communauté universitaire. Cependant, afin d'augmenter son impact au niveau de l'établissement, un travail est actuellement mené pour accentuer son appropriation par l'ensemble de la communauté.



Evaluation bilan-perspectives du MESR des opérateurs français impliqués dans des universités européennes

Contribution de l'Université Bourgogne Europe et FORTHEM

Introduction

L'alliance FORTHEM¹ a profondément impacté l'établissement Université Bourgogne Europe, jusque dans son nom, mais aussi à tout niveau de sa stratégie, dans sa structuration, ses procédures RH, les opportunités offertes aux étudiants, aux jeunes chercheurs, aux personnels BIATSS, son offre de formation et sa modularisation, les liens formation-recherche et la dynamique européenne autour du financement de la recherche, pour ne lister que les grandes lignes qui seront développées ici.

1 Gouvernance et stratégie d'établissement

FORTHEM constitue un pilier de la stratégie de l'UBE, non pas pour soutenir l'internationalisation comme un objectif en soi, mais comme un levier pour mettre en œuvre sa stratégie institutionnelle dans différents domaines : recherche, formation et engagement sociétal. Sa visée européenne est reflétée par le nouveau **nom de l'EPE**² créé par l'Université de Bourgogne et ses partenaires composantes et associées en janvier 2025, à travers son identification européenne.

L'alliance a permis à l'établissement de se positionner clairement dans cette visée européenne, auprès de ses partenaires locaux et régionaux et aussi pour sa communauté. Ce positionnement est rendu concret à travers des mesures qui touchent le quotidien des étudiants et des personnels (*infra*), et par la manière dont l'alliance sert de levier de transformation dans tous les

¹ L'alliance FORTHEM est actuellement coordonnée par l'Université Bourgogne Europe, avec ses 8 partenaires : l'[université d'Agder](#) en Norvège, l'[université Johannes Gutenberg de Mayence](#) en Allemagne, l'[université de Jyväskylä](#) en Finlande, l'[université de Lettonie](#) à Riga, l'[université d'Opole](#) en Pologne, l'[université de Palerme](#) en Italie, l'[université de Sibiu](#) en Roumanie et l'[université de Valence](#) en Espagne. FORTHEM figure parmi les 17 alliances de la « première vague », établie en 2019. Il s'agit d'une alliance entre universités publiques, multidisciplinaires, situées pour la plupart en dehors des capitales et ancrées dans un tissu socioéconomique régional. L'alliance relie ainsi différentes régions d'Europe, s'étant développée à partir d'un partenariat historique fort Dijon-Mayence, en lien avec Opole, autre région partenaire de ces deux premières. En associant 4 autres partenaires dont les liens d'internationalisation étaient déjà fortement développés avec ces trois premiers, et en essayant de respecter une couverture régionale optimale, le consortium des sept premières universités FORTHEM s'est constitué au cours de l'hiver 2018/19. En amont de la deuxième phase de financement de l'initiative dans le cadre du programme Erasmus+, l'alliance a décidé de passer à 9 partenaires, afin de bénéficier d'un soutien financier maximal. Deux autres partenaires, déjà en lien avec les universités membres et permettant d'étendre encore plus la couverture régionale, ont été sélectionnés par les 7. Ils ont rejoint officiellement le consortium en septembre 2021, participant à leurs frais à certaines actions, en attendant d'être financés à partir de novembre 2022.

² Les éléments en gras renvoient à des éléments de preuves de l'impact transformationnel de l'alliance sur l'établissement, présents en annexes.

domaines : fonctionnement des services centraux, pédagogie, financement de la recherche, innovation, formation tout au long de la vie (FTLV)...

1.1 La communication sur l'alliance au sein de l'établissement

La gouvernance de l'établissement s'est positionnée fortement en faveur de l'opportunité pour tout un chacun de s'impliquer dans l'alliance, élément qui figure systématiquement dans les **discours du Président d'université**, pour la communauté universitaire comme à l'extérieur. L'identité visuelle de FORTHM s'inscrit partout sur les campus de l'université, physiquement, par exemple à travers des **drapeaux** implantés côte à côté à différents endroits : UBE et FORTHM, et via tout un ensemble de supports de communication physique et virtuel (**affichage**, **newsletter mensuelle des personnels**, **banderole** de 4m de long à l'entrée du bâtiment central de l'administration...).

L'UBE s'est dotée d'un « **agora FORTHM** » : une salle de travail dédiée aux étudiants dans le *learning centre* du campus dijonnais, avec une grande surface vitrée pour le rendre visible. Cela révèle un grand écran divisé en 9, sur lequel se défile des images et vidéos des villes et des campus des universités partenaires, capturés par webcam en temps réel et visible aux passants comme aux occupants de la salle. Cette « fenêtre sur l'Europe » matérialise la connexion entre les campus de l'alliance.

Au niveau de la communication virtuelle, FORTHM est présente en haut et en bas de chaque page du **site web de l'université**, et chaque utilisateur dispose d'un **onglet FORTHM** directement accessible depuis le menu de son espace Microsoft Teams, utilisé pour le travail à distance. L'onglet FORTHM contient des informations et des liens sur toutes les activités de l'alliance, afin que l'on sache toujours où trouver les informations à jour et qu'on y accède facilement.

1.2 Restructuration et implication des pôles et des services

La mise en œuvre interne de l'activité de l'alliance portée par l'UBE a conduit à une structuration qui met en relation de manière inédite les différents pôles et services de l'administration centrale (cf. **organigramme**). Alors que le « Service FORTHM » (8 ETP) a été créé au sein du Pôle international, sous la direction d'un chef de service fonctionnaire dont le poste a été dédié à l'alliance, très vite des collègues administratifs ont également été recrutés au sein de la Direction numérique (2 ETP), le Pôle recherche (1 ETP) et le Service communication (2 ETP).³ Le recrutement de ces personnels impliquait à la fois leur pôle ou service de rattachement fonctionnel et le Service FORTHM. D'autres collègues déjà en poste dans les autres pôles et services (CFVU, FTLV, Pôle finances) se sont vus affectés à des tâches qui les mettent en contact hebdomadaire avec leurs homologues des universités partenaires. Cette distribution décentralisée des rôles implante l'alliance au sein de chaque unité administrative et s'assure que sa dimension européenne soit prise en compte. Une DGS adjointe a été nommée en charge des actions transversales de l'université, dont l'alliance FORTHM, mais aussi des processus ayant pour

³ A noter que 2,5 de ces ETP à l'UBE font partie du personnel « européen » qui travaille directement au service de l'alliance. Au total, 14 ETP sont ainsi distribués entre les 9 partenaires.

origine l'alliance : l'adoption du label HRS4R, la démarche COARA, le nouveau bureau « STRADA » d'aide au montage de projets européens (*infra*).

Les directeurs de la plupart de ces pôles et services sont réunis pour le **comité de pilotage** (COPIL) FORTHM toutes les 6 semaines environ, en présence du Président d'université, de la DGSA, de plusieurs VPs,⁴ du chargé de mission « coordinateur institutionnel FORTHM », des responsables UBE des 5 missions FORTHM, du chef de service FORTHM et des personnels recrutés sur le budget alliance. Le COPIL est l'occasion d'échanger notamment sur l'actualité de l'alliance et de l'établissement, et sur ses éventuelles répercussions stratégiques dans différents domaines. Il permet ainsi de coordonner différentes activités à l'échelle locale et européenne.

L'activité de l'alliance est venue renforcer et restructurer celle de l'établissement dans plusieurs domaines. À titre d'exemple, la fonction de vice-président chargé du développement durable et la responsabilité sociale et environnementale (DDRSE) a été créée pour la première fois en 2024. Les personnels qui travaillent aux côtés du VP DDRSE participent à la *Green and Diversity unit* de l'alliance, profitant d'ateliers et de stages proposée à toute la communauté, accueillant des **stagiaires** des universités partenaires, et remportant, en juillet 2024 un projet Erasmus+ KA220 « **Greenversity** », autour des compétences vertes, en lien avec d'autres partenaires FORTHM et des universités extérieures à l'alliance. D'autres exemples de restructurations de l'université impulsées par FORTHM, qui seront détaillés plus loin, concernent la formation tout au long de la vie (FTLV), les *graduate schools*, ou encore le bureau d'aide au montage de projets européens (STRADA).

Le discours fort porté par la présidence de l'université et relayé par la direction générale des services, en faveur de l'implication dans l'alliance de tous les personnels et les étudiants, se traduit par des projets qui impliquent directement les pôles et les services d'une manière jusque-là inédite. La gouvernance voit la possibilité, à travers leur participation à des activités de l'alliance, d'ouvrir des horizons nouveaux pour des personnels volontaires qui ne voyaient pas jusque-là de dimension européenne ou internationale à leur travail. Cela constitue un élément de motivation, de cohésion d'équipe autour de projets nouveaux, et potentiellement l'occasion de prendre du recul par rapport à ses habitudes de travail, de découvrir de nouvelles pratiques, mais aussi de mesurer ce qui fonctionne bien « chez soi ». Des projets de service sont encouragés, pour rencontrer les homologues de manière virtuelle d'abord, d'échanger, puis de monter un projet d'échange, suivi par une mobilité de service, collective ou individuelle, et/ou par une *staff week* organisé à l'UBE ou dans une université partenaire. Un soutien linguistique est proposé, typiquement en anglais de spécialité, en fonction des besoins du pôle ou du service, et la mobilité est prise en charge de manière conjointe par le Service FORTHM (combinaison de mobilité E+ STT et budget national) et le pôle ou service bénéficiaire, lorsque c'est possible.

⁴ Les vice-présidents chargés de l'international, de la recherche, de la formation, du CA, de la valorisation scientifique et du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale (DDRSE) font partie du COPIL. D'autres vice-présidents sont conviés selon leur compétence, en fonction de l'ordre du jour.

Focus sur deux projets de service BIATSS en lien avec l'alliance

L'université de Jyväskylä (JYU), partenaire finlandais de l'alliance FORTHM, a accueilli en 2023 deux mobilités structurantes pour l'UBE, impliquant le Service Commun de Documentation (SCD) et le service communication. Ces immersions ont été de véritables catalyseurs de transformation au sein des services BIATSS.

En juin 2023, 13 agents du SCD ont participé à une *staff week* dédiée aux thématiques de la science ouverte, de la formation aux compétences informationnelles et du bien-être étudiant. L'organisation innovante de la bibliothèque finlandaise – l'« *Open Science Center* » – a directement inspiré la création d'un service de soutien à la recherche à l'UBE dès septembre 2023, puis le recrutement d'un agent spécialisé en données scientifiques en 2024. Par ailleurs, la formation documentaire a été repensée, intégrée aux maquettes de licence, autour de la recherche documentaire, de la citation des sources et de la fiabilité de l'information.

En avril 2023, six membres du service communication ont à leur tour réalisé une mobilité à Jyväskylä pour étudier le fonctionnement du département communication et marketing. Ce séjour a nourri une réflexion stratégique sur l'identité institutionnelle et l'évolution de la communication universitaire. L'échange avec leurs homologues finlandais, confrontés à des problématiques similaires, a permis d'identifier de nouvelles pistes, notamment en matière de marque, de structuration de service, et de gestion des objets promotionnels.

Ces deux mobilités, très appréciées des personnels impliqués, ont permis de consolider l'esprit d'équipe, d'ouvrir les horizons des services en matière de décroisement des pratiques et ont consolidé des relations de travail avec les collègues de JYU avec lesquels les échanges continuent en bilatéral ou encore à travers une *staff week* à l'UBE pour les directeurs de communication de l'alliance en juin 2025.

Depuis 2023, il est également possible pour les personnels BIATSS, comme pour les étudiants et les autres catégories de personnels, de demander un (co-)financement au fil de l'eau d'un projet de tout genre, en lien avec l'alliance, jusqu'à hauteur de 5000€. Les demandes de financement font l'objet d'une évaluation selon des critères publiés. Elles sont instruites par le Service FORTHM puis, le cas échéant, passent devant une commission nommée qui statue sur leur financement. Ainsi, les personnels et les étudiants de l'UBE savent qu'ils ont la possibilité, en s'associant à leurs homologues des universités de l'alliance, d'accéder à un financement. Cet **appel à projets au fil de l'eau** vise à impliquer les partenaires de l'alliance dans différents types de projets tout en leur assurant une dimension européenne, alignée sur la stratégie d'établissement.

1.3 Intégration de FORTHM dans les procédures RH

L'intégration de l'alliance dans la stratégie de l'établissement passe aussi par des mesures incitatives de politique de ressources humaines. Cela se traduit par l'ajout de l'implication dans l'alliance FORTHM comme critère d'évaluation dans la plupart des dossiers soumis à

l'évaluation interne. Ainsi, ce critère figure dans les **grilles d'évaluation de promotion locale** des enseignants-chercheurs, de **demandes de congés pédagogiques** et de **CRCT**. Il s'applique également à **l'appel à projets de création de programmes gradués**, dans le cadre des *graduate schools* de l'UBE (*infra*).

Une référence à l'alliance figure désormais dans l'ensemble des **fiches de poste** (E/C et BIATSS) publiées par l'UBE, de sorte à sensibiliser les nouveaux personnels à FORTHEM avant même leur arrivée, mais aussi comme argument d'attractivité pour l'établissement. Un **vote du conseil d'administration** en octobre 2021 a acté la prise en compte des heures d'enseignement effectuées chez les universités partenaires en mobilité E+ STA, dans le calcul du service des enseignants et enseignants-chercheurs titulaires, dans la limite de 16h. Ce dispositif vise à renforcer l'idée d'être rattaché à un grand « campus européen » et à inciter les E/C à effectuer des mobilités STA au sein de l'alliance. En parallèle, un **dispositif d'heures supplémentaires** valorise les responsabilités prises par les E/C dans l'établissement en faveur de l'alliance, comprenant des activités orientées formation ou recherche (*infra*) mais aussi des responsabilités dans les commissions (*Mission Boards*) de l'alliance, dans les *Labs* FORTHEM, en tant que correspondant FORTHEM au sein de sa composante ou laboratoire de recherche, etc.

Au-delà de ces dispositifs relevant des ressources humaines, l'alliance a permis à l'établissement de créer un environnement favorable pour l'émergence de projets à dimension européenne ou internationale, par exemple à travers **le financement de formations en langues**, d'aide à la traduction, de soutien numérique pour la mise à disposition de cours sur l'académie numérique FORTHEM, ou à travers le service de soutien aux projets européens en lien avec STRADA (*infra*). Dans le cadre du projet SwafS FIT FORTHEM (2020-23), les bonnes pratiques prônées par les partenaires ont poussé l'UBE à **initier le processus d'obtention du label HRS4R**, avec l'aide de ceux qui l'ont obtenu, et à chercher à rejoindre rapidement la coalition COARA sur l'évaluation de la recherche.

2 Formation

L'alliance FORTHEM a impacté l'offre de formation de l'UBE à plusieurs niveaux. Le dernier **rapport HCERES** sur l'Université de Bourgogne a fait état du potentiel de l'alliance pour conforter l'internationalisation de l'offre de formation, et un **dispositif d'accompagnement des responsables pédagogiques** souhaitant le faire a été mis en place. Mais au-delà de l'internationalisation comme objectif en soi, grâce à l'alliance, l'établissement a pu développer son offre de formation dans le sens d'une plus grande flexibilité des parcours d'enseignement, en lien avec une réflexion poussée sur la micro-accreditation, en développant des actions d'accompagnement de la formation à la pédagogie, et en renforçant les liens entre formation et recherche *via* les *Labs* FORTHEM et les *Graduate Schools* de l'UBE, entre autres.

2.1 Une offre de formation enrichie et diversifiée

La mise en place d'un accord **Erasmus+ interinstitutionnel multilatéral**, dès 2020, a facilité les échanges d'étudiants et de personnels au sein de l'alliance. Pour l'année académique 2023/2024, 38% des mobilités Erasmus+ physiques sortantes d'un semestre ou plus, et 58% des mobilités

européennes entrantes, se sont faits dans le cadre de l'alliance FORTHEM. Le Campus FORTHEM a été introduit dès 2021 comme une nouvelle forme de mobilité longue, thématique. Il s'agit d'un semestre de mobilité étudiante à hauteur de 30 ECTS, qui mobilise des étudiants de l'université hôte et des partenaires FORTHEM, à différents niveaux d'études et avec différentes spécialisations disciplinaires, qui suivent en partie une formation disciplinaire et en partie des enseignements d'ouverture en lien avec le thème du Campus, calqué sur les thèmes des Labs FORTHEM. Les deux éditions du **Campus FORTHEM** à Dijon (automne 2021, automne 2024) ont ainsi réuni des étudiants et des chercheurs de l'alliance sur le thème « d'Aliments et alimentaire », avec des conférences de spécialistes qui se destinent à des publics moins spécialisés, et des étudiants venant de filières en gestion, en langues, en biologie, en viticulture, etc. L'ouverture des enseignements comme options aux étudiants des programmes à l'UBE a favorisé « l'internationalisation chez soi » (*internationalisation@home/I@H*) avec plus de 80 inscrits bourguignons bénéficiant de ces cours crédités et d'une expérience pédagogique internationale, en plus des étudiants internationaux présents sur les campus de Dijon, du Creusot et d'Auxerre. Les étudiants de l'UBE ont pu demander la prise en compte de ces crédits dans le cadre de leur formation principale, grâce au dispositif du **Passeport ECTS FORTHEM** (*infra*). Le Campus est également l'occasion d'accueillir en Bourgogne en mobilité STA des enseignants-chercheurs des universités partenaires, stimulant les échanges avec leurs collègues et autour du *Lab* FORTHEM correspondant.

Pour ceux qui ne peuvent ou ne souhaitent partir tout un semestre, l'alliance a permis à l'UBE de mettre en place, dès 2020, des **mobilités courtes**, conçues au sein de FORTHEM avant leur introduction dans le programme Erasmus+ à partir de 2021. Ce dispositif connaît un taux de retours positifs supérieur à 95% dans **l'enquête de satisfaction post-séjour**. Il permet aux étudiants de réaliser un séjour d'une semaine sur un campus partenaire avec un groupe composé d'étudiants européens et locaux. Bien que progressivement remplacé par les BIP, le travail fait pour mettre en place ce dispositif entre 2019 et 2022, et sa prolongation jusqu'en 2026 ont permis à une génération d'étudiants de profiter d'une première expérience de mobilité européenne, qui donne souvent lieu ensuite à une mobilité longue. Cette action a également été l'occasion de mettre à plat les pratiques autour de la mobilité entre partenaires et d'élaborer une **charte de mobilité FORTHEM** qui a servi à lever des barrières identifiées (administratives, techniques, psychologiques...) à l'UBE comme chez ses partenaires. L'alliance permet également d'accorder des **bourses de mobilité** à des étudiants qui partent en stage pour moins de trois mois, au sein des régions des universités partenaires FORTHEM, favorisés par une bourse aux stages organisé au sein de l'alliance.

Pour atteindre l'objectif ambitieux de 50% de mobilité (physique, hybride ou virtuelle), FORTHEM a mis en place différents outils accessibles aux étudiants et aux enseignants de l'UBE. L'académie numérique FORTHEM relie les espaces Moodle des universités partenaires et propose aux étudiants et aux personnels des établissements des cours gratuits, souvent crédités, à suivre en asynchrone (type MOOC), ou en synchrone.

Focus sur l'impact transformateur de l'Académie Numérique FORTHM sur l'UBE

Techniquement, l'Académie numérique connecte 10 *Learning Management Systems* (LMS) Moodle *via* une API Python. Son catalogue de cours unifié reprend la Classification européenne ESCO et s'appuie sur le standard LTI pour permettre un accès facile à l'ensemble des cours.

L'Académie Numérique transforme les pratiques de l'UBE de différentes manières :

- Les enseignants de l'UBE peuvent désormais proposer leurs cours aux apprenants de 8 autres universités européennes. Le dispositif suscite un intérêt soutenu et se traduit par des demandes régulières d'accompagnement technique : partage de cours déjà existants dans la [plateforme Moodle / plubel de l'UBE](#), enseignement partagé, émission d'*Open Badges*, conseil préalable à la création d'un cours, etc.
- En quelques clics, les étudiants et personnels de l'UBE peuvent désormais accéder aux cours de 8 autres universités européennes. Les cours des autres universités sont disponibles pour l'ensemble de l'UBE depuis la plateforme Moodle. Le catalogue multilingue évolue constamment et aborde de nombreux thèmes : médiation culturelle, sécurité informatique, cours de langue, environnement, etc.
- En quelques clics, les étudiants et personnels des autres universités FORTHM peuvent désormais accéder aux cours de l'UBE. Des cours comme « *French kit* », « *Language and Artificial Intelligence* » ou encore « *Introduction to EU pharmaceutical law* » offrent une vitrine sur le savoir-faire des enseignants de l'UBE, et bénéficient désormais d'une audience multilingue qui vient enrichir les pratiques pédagogiques.

L'enseignement en équipe (*team teaching*) passe également par l'Académie numérique. Il consiste à faire travailler ensemble à distance des étudiants, dans le cadre de cours similaires proposés à deux établissements, ou des enseignements ou projets tutorés co-construits par plusieurs partenaires. L'UBE valorise l'implication des enseignants dans ce type d'activité grâce à des heures complémentaires, ce qui permet d'augmenter le nombre d'étudiants profitant d'I@H. Sans le cadre institutionnel favorable de l'alliance et les solutions techniques associées, ce type d'activité serait aujourd'hui bien moins développée au sein de l'établissement.

Enfin, FORTHM offre également un cadre institutionnel favorable pour le développement de diplômes multiples et conjoints (*multiple and joint degrees*). L'alliance et l'UBE suivent avec intérêt les progrès à l'échelle européenne pour réduire les barrières juridiques et administratives aux diplômes joints, et l'UFR langues et communication est impliquée depuis 2021 dans la mise en place d'un diplôme joint au niveau licence, baptisé « *European Degree in language communication and culture* ». Ce futur diplôme propose aux étudiants de rejoindre une promotion internationale qui circulera entre différentes universités sur les trois années de sa licence, selon les options choisies, avec la possibilité d'étudier les trois années dans trois pays différents. Moins lourds techniquement à mettre en œuvre, des responsables pédagogiques

l'UBE ont mis sur pied des diplômes multiples, en traduction puis en microbiologie, au niveau master.

Focus sur deux diplômes multiples

En microbiologie, le Master *ForTheMicrobes*, lancé en 2022, est le fruit d'un partenariat étroit entre l'UBE et l'Université de Mayence. FORTHM a facilité la formalisation de cette collaboration, permettant la co-construction du programme, une gouvernance partagée (admissions, évaluations, jurys) et l'échange de ressources pédagogiques. Grâce à cette alliance, les étudiants suivent un cursus intégré sur quatre semestres – S1 à Mayence, S2 à Dijon, S3 composé de stages courts et de conférences dans les universités partenaires, et S4 consacré à un stage de recherche de six mois en Allemagne, en Allemagne ou ailleurs. FORTHM a aussi facilité l'accueil des étudiants en stage dans d'autres institutions partenaires comme Valence et Palerme.

Dans le domaine de la traduction, le Master *T2M* de l'UBE propose trois doubles diplômes. Le premier, lancé en 2019 avec la FTSK de Germersheim (Université de Mayence), a pu voir le jour grâce à la coordination soutenue par FORTHM, en vue d'harmoniser les calendriers académiques, les contenus pédagogiques et les modalités de codirection des mémoires. Ce modèle a servi de base aux doubles diplômes suivants : avec l'Université de Palerme (2021) et l'Université de Valence (2022). Le soutien de FORTHM s'est révélé indispensable pour surmonter les obstacles administratifs liés aux différences entre les systèmes nationaux. Par exemple, l'accord avec Valence a nécessité une adaptation spécifique en raison de la structuration du cursus espagnol (4 années de licence + 1 année de master).

Au-delà de la mobilité étudiante, FORTHM a favorisé les synergies académiques à travers des ateliers conjoints de recherche et d'enseignement, comme en témoignent les interventions de chercheurs de Palerme dans les cours de microbiologie à Dijon. Le cadre de l'alliance permet également d'envisager des évolutions pédagogiques ambitieuses, comme un modèle de diplôme intégré « à la carte » et des projets de cotutelle de thèse. Ces initiatives participent pleinement à l'internationalisation de la formation et à un meilleur ancrage entre enseignement et recherche à l'échelle européenne.

2.2 Mesures en faveur de l'innovation pédagogique et de l'intégration de FORTHM dans les parcours d'études

En dehors des actions mises en place par des enseignants pour eux, l'alliance permet aussi aux étudiants de l'UBE d'être financés et accompagnés directement sur des projets qu'ils peuvent proposer, les initiant à la sélection par appels à projets européens, et leur donnant l'occasion de s'allier à d'autres étudiants en Europe pour travailler sur un projet qui leur tient à cœur parce qu'ils l'ont conçu. Plusieurs appels à projets étudiants existent à cette fin, à l'échelle de l'alliance, dans le domaine des **Labs FORTHM** (*infra*) et en **engagement civique**. Pour aller plus loin, l'UBE propose également aux étudiants de candidater à son **appel à projets au fil de l'eau** (*supra*),

concernant tout projet impliquant au moins une autre université partenaire FORTHM. À ce titre, un groupe d'étudiants a pu mener des ateliers sur la compétence interculturelle entre Dijon, Palerme et Valence. Un autre groupe en pharmacie a pu réaliser une visite pour rencontrer ses homologues espagnols. Ce type inédit de projet étudiant est rendu possible par l'alliance, sur le plan financier, mais surtout grâce à la qualité des relations entre les membres de FORTHM, dont les services compétents travaillent ensemble pour mettre en place de telles opportunités d'apprentissage à l'échelle européenne.

L'augmentation de l'offre de formation et des activités possibles pour les étudiants à l'échelle européenne a été accompagné d'une volonté de l'UBE de rendre plus flexibles les parcours de formation, en suivant l'exemple des universités partenaires scandinaves et grâce aux modules proposés par l'alliance (académie numérique, mobilités courtes, modules d'ouverture du Campus FORTHM de l'UBE, projets portés par des étudiants...). À la différence des mobilités longues, ces activités, même créditées, ne font pas l'objet d'un *learning agreement* (LA) et sont donc difficilement compatibles avec les maquettes des programmes de formation. Pour résoudre ce problème, l'UBE a adopté, par voie du CA, un dispositif de prise en compte pour les crédits ECTS obtenus hors LA, baptisé « **Passeport ECTS FORTHM** ». Dès 3 crédits ECTS validés, l'étudiant peut demander l'ouverture d'un « passeport » *via* le bureau FORTHM. Jusqu'à 12 crédits peuvent être pris en compte par cycle d'études. Une commission pédagogique dans chaque composante évalue la pertinence des modules suivis au regard du cursus principal et peut proposer des équivalences partielles ou complètes pour des éléments encore à venir dans le cursus de l'étudiant. Les crédits ainsi validés apparaîtront de toute manière sur le supplément au diplôme, sans influencer la moyenne générale. Ce système favorise l'engagement des étudiants dans des formations complémentaires en interaction avec des partenaires de l'alliance, tout en maintenant une cohérence avec leur formation principale. Le texte adopté en CA a été partagé avec d'autres établissements français d'autres alliances face au même problème.

Le passeport ECTS touche à la question de la micro-accréditation, sur laquelle l'alliance FORTHM apporte beaucoup à la réflexion menée en interne à l'UBE. Comme souvent, le groupe de travail sur la micro-accréditation au niveau de l'alliance a été l'occasion d'identifier et de mettre en relation des groupes internes à l'UBE, travaillant jusque-là séparément sur cette question, liée à l'innovation pédagogique pour les uns et à la FTLV pour les autres. Les ateliers menés au niveau alliance alimentent désormais une réflexion plus structurée et plus générale de l'établissement sur ce point. FORTHM préside **le groupe de travail européen sur la FTLV** au sein de la communauté de pratique des alliances, FOREU4ALL. Les collègues du Service de Formation Continue et de l'Apprentissage (SEFCA) y participent activement, avec notamment des visites de services réciproques entre Mayence et Dijon en 2023 et 2025. Cela a rajouté une dimension européenne inédite à l'offre de l'UBE en matière de FTLV, permettant de satisfaire des demandes nouvelles pour des enseignements de spécialité en langues étrangères, par exemple. Grâce au réseau constitué par le FORTHM **Universities' Lifelong Learning Network (FULL)**, l'alliance permet ainsi à l'établissement d'être réactif sur des demandes de formation continue à l'échelle européenne, en mobilisant des experts dans les différents pays.

Focus sur l'impact de l'alliance sur l'innovation pédagogique à l'UBE

Le Centre d'Innovation Pédagogique et d'Evaluation (CIPE) de l'UBE organise, parmi d'autres missions, des ateliers de formation à destination des enseignants de l'établissement en vue d'améliorer le développement professionnel pédagogique de ces derniers. Dans ce cadre, il bénéficie grandement des travaux de l'alliance. Premièrement, l'appartenance de l'établissement à FORTHM a permis de mettre en place un volet « international » à la formation dispensée annuellement au sujet du co-enseignement, qui ne comportait auparavant qu'un volet local (celle-ci s'intitulant désormais « co-enseigner localement ou internationalement »). Un deuxième axe de bénéfice majeur dans la formation des enseignants est l'organisation par le « *FORTHM Think Tank for Innovative Learning and Teaching* » du symposium sur le « *Project-based learning* » de novembre 2023 à Mayence. Ce dernier a permis aux membres de l'équipe du CIPE présents de ramener des informations et des process concernant cette thématique, afin de pouvoir ensuite les décliner dans les formations organisées pour les enseignants. Auparavant, la formation relative au *project-based learning* était assurée par un intervenant extérieur. Or, depuis la tenue du symposium, une formation « Découvrir deux méthodes pédagogiques actives : l'approche par problème et l'approche par projet » est organisée par les membres du service. C'est donc une montée en compétence des personnels de l'établissement qui a permis d'internaliser une thématique de formation majeure, à l'heure où l'organisation des formations par compétences pousse à repenser les pratiques pédagogiques.

2.3 Renforcer les liens entre formation et recherche

A l'intersection entre formation et recherche, les *Labs* FORTHM rassemblent étudiants, enseignants-chercheurs et partenaires socio-économiques afin de répondre à des défis sociétaux. L'UBE est active dans les neuf *Labs* de l'alliance. Cela a facilité l'intégration des nouvelles composantes de l'EPE dans FORTHM, particulièrement intéressées par les *Labs* « Patrimoine culturel » et « Art et esthétique dans les sociétés contemporaines ». La démarche de cocréation prônée par les *Labs* est propice à l'émergence de **projets étudiants** (financés par deux appels à projets spécifiques, au niveau de l'alliance et de l'établissement) et de collaborations scientifiques et technologiques entre spécialistes et partenaires, entre les différentes universités. Le Campus FORTHM est conçu dans chaque université autour du thème du *Lab* qu'elle porte - « aliments et alimentaire » pour UBE qui s'adresse au défi « nourrir la planète » - ce qui vient renforcer cette dynamique, à travers l'échange physique d'étudiants et d'enseignants-chercheurs à cette occasion.

Englobant les thèmes des *Labs*, les nouvelles *Graduate schools* de l'UBE ont été structurées à partir des défis sociétaux choisis par l'alliance. Leur objectif est de faciliter le rapprochement entre formation et recherche, en permettant à des étudiants de deuxième cycle de s'initier à la recherche en vue de s'inscrire en doctorat et d'ouvrir leurs horizons à travers des « programmes gradués » transdisciplinaires et internationaux. Dans la mesure où les thèmes des *Labs* structurent certaines activités des partenaires de l'alliance, fondés sur des défis sociétaux d'actualité, les *Graduate schools* préparent les étudiants à s'inscrire facilement dans ces

activités. En complément de cette structuration initiale, l'appel à projets des « programmes gradués » inclut dans les indicateurs d'évaluation la dimension européenne ou internationale.

Focus sur l'impact de l'alliance sur les « programmes gradués » à l'UBE

La composante FORTHEM a fait partie des éléments d'évaluation pour la sélection des programmes gradués dès le départ. Elle apparaît sur la **grille d'évaluation** qui a été envoyée à la communauté éducative et scientifique dans l'appel AMI-GP du 7 octobre 2024. Le texte mentionne plusieurs éléments : ouverture aux étudiants de l'alliance, invitation de chercheurs de l'alliance et demande de co-financement. Les programmes gradués, en tant que projet structurant, trouvent en effet dans l'alliance FORTHEM un terreau fertile pour la recherche de partenaires dans une perspective d'internationalisation des formations.

Dans la première vague de programmes gradués sélectionnée, cinq sur les quinze s'inscrivent clairement dans cet esprit, en proposant leur formation en anglais. Tous ont mis en avant leur volonté d'attirer des étudiants de l'alliance et l'exemple le plus concret est la sélection de dix étudiants de l'alliance pour participer au programme gradué « Movement Signals and AI ». Le responsable pédagogique a ainsi fait état de neuf étudiants de Sibiu et d'un étudiant de Mayence dans les inscrits.

Trois autres programmes gradués, « *Radiopharmaceutical Chemistry* », « *Research in Sustainable Management Seminar* » et « *Numerical Climate* » qui se déroulent sous forme d'écoles d'été ou de printemps ont fait état de leur volonté d'avoir au moins un intervenant de l'alliance durant leur semaine de formation. Les détails restent encore à fixer à l'écriture de ces lignes. Il est à noter que d'autres programmes gradués comme « Humanité et Vulnérabilités dans les soins », s'ils sont proposés en français, organisent une école d'été. Les étudiants sont invités à se renseigner sur les intervenants qu'ils souhaiteraient voir venir et FORTHEM a bien sûr été mis en avant comme première source d'intervenants non-francophones par la responsable pédagogique.

Le dernier, centré sur l'Optimisation de la Performance et du potentiel humain, a indiqué qu'un élément du programme, notamment l'école d'été, avait lieu dans un centre d'entraînement. La possibilité que cette partie se déroule dans un des pays de l'alliance a été évoquée et pourrait constituer une excellente approche dans la diversification des procédés de coopération précédemment évoquée.

3 Recherche

La recherche constitue le socle de la stratégie de construction de l'alliance FORTHEM, car c'est à travers la recherche que naissent traditionnellement les coopérations internationales, y compris dans le domaine de la formation, entre collègues qui trouvent des intérêts scientifiques communs. A travers sa mission « recherche, innovation et transfert » qui fait suite au projet Horizon 2020 SwafS « FIT FORTHEM », l'alliance table en particulier sur les chercheurs en début

de carrière qui construisent leur réseau, et l'UBE s'inscrit pleinement dans cette stratégie et ces actions. Sous l'influence de l'alliance, l'établissement a structuré son service de soutien au montage de projets de recherche européens « STRADA » pour faire émerger des équipes intra-alliance, et profite de la comparaison internationale, des bonnes pratiques et des expériences partagées des partenaires, afin d'avancer sur différents dossiers stratégiques (HRS4R, CoARA, Chaires de professeur junior...).

3.1 Construire et former une communauté de chercheurs grâce à l'alliance

De nombreuses possibilités sont d'ores et déjà offertes aux chercheurs de l'UBE, grâce à l'appartenance de l'établissement à l'alliance FORTHM, que ce soit via des formations proposées par l'alliance ou dans l'accompagnement de construction de réseaux de recherches.

Pour identifier des collègues d'universités partenaires travaillant sur des thématiques similaires ou particulières, les chercheurs de l'UBE disposent de différents outils. Les rencontres « **match-makings** » en ligne sont proposés par grand champ disciplinaire, pour que chacun puisse rencontrer ses homologues à partir des spécialisations ou objets d'étude. Le **bureau virtuel recherche de l'alliance** propose également d'aider à l'identification de partenaires possibles, à la demande ou dans le cadre de montage de projets de recherche. Enfin, le **répertoire OpenAire FORTHM** répertorie et indexe tous les travaux publiés en *Open Access* sous la signature de l'un des établissements de l'alliance, rendant facile l'identification de partenaires et l'accès à leurs publications à partir de simples recherches par mots clés.

Les chercheurs et personnels de soutien à la recherche ont la possibilité d'effectuer une mobilité au sein des programmes de mobilité collective sont également proposées plusieurs fois par an ; des événements de mise en réseau impliquant parfois des partenaires extérieurs de l'alliance comme lors de la conférence "Biotechnology in FORTHM" à Mayence en avril 2025, et des *bootcamps* de formation intensive pour la préparation aux appels à projets de la commission européenne, comme par exemple les appels ERC en février 2025.

L'appel à projets au fil de l'eau (*supra*) contient une rubrique dédiée « recherche », permettant aux enseignants-chercheurs, mais aussi aux doctorants, aux personnels techniques de soutien à la recherche travaillant sur les plateformes, etc., d'accéder à des financements à hauteur de 5000€, dans une logique de *seed funding*, pour contribuer à la mise en œuvre de nouveaux projets impliquant des partenaires FORTHM. Ces projets peuvent éventuellement concerner également des partenaires hors alliance, dès lors qu'au minimum d'un deuxième partenaire FORTHM est impliqué. Ceci encourage les liens entre chercheurs et autres personnels recherche au sein de l'alliance, tout en permettant de tisser des liens avec des réseaux préexistants, ou avec des partenaires stratégiquement importants pour un projet donné.

En plus de celles déjà citées, de nombreuses opportunités additionnelles sont proposées spécifiquement aux chercheurs en début de carrière (étudiants en master 2, doctorants, post-docs, assistants de recherche, jusqu'aux personnes titularisées depuis moins de 5 ans). Des réunions d'informations sur les études doctorales au sein du consortium promeuvent les

mobilités liées mobilité de recherche. Parmi les opportunités proposées, on trouve des écoles d'été, des ateliers et *master-classes* en ligne organisées régulièrement pour former les jeunes chercheurs grâce à des experts des différentes universités partenaires. Par exemple, FORTHM a proposé des ateliers autour des appels MSCA et sur la communication scientifique et le financement de la recherche dans les pays de l'alliance. Les doctorants de l'UBE peuvent également bénéficier des programmes de mobilités courtes. En moyenne, deux programmes de mobilité collective par appel à candidature sont proposés à l'attention des étudiants après le master.

Enfin, l'alliance s'attache à développer des actions de promotion de la science ouverte et de communication scientifique. Elle propose un « **Grand prix des chercheurs** » (*Researcher grand prix*), à destination des doctorants, sur le modèle de « ma thèse en 180 secondes ». Après sa première édition remportée par une doctorante de l'UBE en 2024, l'événement aura lieu en Bourgogne en novembre 2025. Autre événement qui contribue à faire connaître l'étendue des activités de recherche au sein de l'alliance, une conférence annuelle en ligne se tient annuellement, réunissant entre 150 et 200 participants en ligne pour ses deux premières éditions en 2024 et 2025. Cette conférence, au même titre que les rencontres « *match-makings* » en ligne contribuent à un objectif d'*internationalisation@home* pour les chercheurs.

3.2 Restructuration des services de soutien à la recherche autour de projets européens

En plus des actions entreprises pour la mise en place du label HRS4R (*supra*), l'UBE a également pris exemple sur les bonnes pratiques d'autres partenaires de l'alliance, afin de procéder à l'extension et à la restructuration du service d'aide au montage de projets européens « STRADA » et de renforcer ses liens avec sa représentation régionale à Bruxelles. Alors qu'il n'y avait tout simplement pas d'interactions directes entre cette dernière et l'établissement avant 2019, l'exemple des relations entretenues par certains établissements partenaires avec leurs représentations régionales bruxelloises, mis au jour grâce à **une étude des dispositifs d'aide au montage de projets européens** dans le projet FIT FORTHM, a été l'occasion de développer ce lien. L'UBE a pu sensibiliser la représentation régionale à sa stratégie recherche et à celle d'autres partenaires de l'alliance, pour que la représentation régionale puisse à son tour en tenir compte lors de ses interactions au sein de réseaux bruxellois structurés autour de différents thèmes. L'alliance a également permis de faire connaître, dans certains cas, ou de renforcer les relations, dans d'autres, avec les représentations régionales des partenaires FORTHM. La série d'événements « **FORTHM for the Regions** », coordonnée par l'UBE, vise à rassembler les représentations régionales des régions de l'alliance FORTHM et les universités afin de les informer sur les activités en cours, afin de trouver des synergies entre les stratégies des régions et celle de l'Alliance, en matière de recherche et d'innovation. Plusieurs rencontres hybrides et/ou en ligne ont été organisées depuis le projet FIT FORTHM, créant un espace aux universités partenaires et à leurs représentations régionales, d'échanger, par exemple sur les priorités de recherche d'une région à une autre, ou de parler de la mise en réseau des écosystèmes d'innovation entre régions, *via* l'alliance.

Focus sur le service d'aide au montage de projets européens « STRADA »

Le projet STRADA, qui a été financé en 2023 dans le cadre de l'AAP ASDESR, comporte deux axes : l'axe 1 qui vise à accroître la participation et le taux de succès aux programmes de recherche européens, et l'axe 2 qui vise à développer davantage des actions courtes de FTLV.

Si le développement d'une cellule d'appui au montage de projets européens était déjà identifié par la gouvernance de l'UBE comme une action nécessaire, les informations réunies et partagées entre les membres de l'Alliance FORTHEM ont été précieuses pour apporter des éléments factuels permettant de positionner les taux de succès de l'UBE au programme H2020 par rapport à d'autres universités de l'Alliance de taille comparable. Une comparaison avec les dispositifs d'appui au montage de projets de recherche européens dans les autres universités de l'Alliance a également permis de mettre en lumière le sous-dimensionnement de la cellule existant alors à l'UBE et d'appuyer ainsi la stratégie de développement pensée dans le projet STRADA.

L'axe 1 du projet STRADA s'articule en deux volets, le premier volet vise à apporter une aide dans le montage et la rédaction des projets au plus près des chercheurs, avec le recrutement de 4 ingénieurs chacun dédié à un grand domaine thématique. Les missions de ces quatre ingénieurs vont de la détection de potentiels dans les laboratoires à la sensibilisation et à formation des chercheurs jusqu'à des veilles personnalisées sur les AAP, la recherche de partenaires et l'appui à l'écriture des projets. Une partie de ces actions au plus près des chercheurs s'appuie sur et vient compléter celles déjà déployées au sein de FORTHEM, comme récemment le « *Bootcamp on ERC grants* » organisé à Palerme. Les ingénieurs recrutés dans le projet STRADA peuvent également s'appuyer sur la cartographie des domaines de recherches réalisée au sein de l'Alliance pour leur recherche de partenaires européens nécessaire à des projets du pilier 2 par exemple, ou encore du pilier 4.

Le second volet de l'axe 1 vise à aligner davantage les thématiques prioritaires et les attendus de l'Europe avec les forces de l'UBE. Le recrutement d'une 5^{ème} ingénieure basée à Bruxelles était prévu dans le projet STRADA, dédié à des actions de lobby pour inscrire les thématiques locales dans les futurs appels à projets, et aider les chercheurs souhaitant rejoindre un consortium ou en recherche de partenaires. Cette action s'est déroulée sur l'année 2024 et s'est appuyée sur le bureau virtuel de représentation à Bruxelles déjà mis en place pour l'ensemble de l'Alliance (the Joint Virtuel Research Policy and Services Office) par FORTHEM. Cette présence physique d'une ingénieure à Bruxelles a ouvert la possibilité de rejoindre certains réseaux comme le réseau UNILION et ainsi l'accès à des informations d'importance autour du prochain programme cadre FP10 ou de projets à venir. L'ingénieure sur place a en particulier pu en juin 2024 soutenir l'organisation des rencontres avec les représentations des régions FORTHEM à Bruxelles, d'un point de vue logistique mais également par le lien privilégié entretenu avec la représentation du bureau de la région BFC.

Grâce à ce travail en réseau, l'UBE participe ou a participé à plusieurs projets lauréats de financements européens et obtenus en lien avec le bureau virtuel et les différentes actions mises en place au cours du projet FIT FORTHM et de la première phase de financement de l'Alliance. Dans le cadre du programme Horizon Europe, l'UBE a été lauréate du programme PRIMA avec le projet MEDIET4ALL porté avec trois universités partenaires de l'Alliance et six partenaires extérieurs. Depuis 2023, l'UBE est également partenaire d'un projet Widening coordonné par le partenaire roumain de l'alliance - l'université Lucian Blaga - nommé ELABCHROM dans le but d'établir un laboratoire sur le patrimoine culturel, en lien avec les activités de la mission FORTHM *Labs & Co-creation*. Dans le programme Erasmus+ KA220 VET, l'UBE et X autres universités de l'alliance, avec X partenaires extérieurs, ont obtenu le projet GREENVERSITY (*supra*), visant à préparer la communauté universitaire dans des établissements FORTHM et non-FORTHM, aux défis du changement climatique et aux compétences vertes. Au-delà de ces succès, l'alliance permet aujourd'hui aux chercheurs de l'UBE de bénéficier d'un effet de réseau qui rend beaucoup plus facile la constitution de consortia en vue de répondre à des appels à projets, de produire de l'expertise internationale sur un sujet donné, de trouver un accès simple à des infrastructures de recherche chez les partenaires de l'alliance.

Conclusion

Les nombreuses transformations de l'UBE sous influence des activités menées au sein de l'alliance FORTHM sont aujourd'hui peu isolables, car elles affectent directement la structure de l'établissement, ses procédures internes, les services d'enseignement, l'offre de formation initiale et tout au long de la vie, ses actions de formation interne, ses services d'appui à la recherche, de communication, de vie étudiante, ses bibliothèques, la manière dont sa communauté se considère « européen »,⁵ à l'image des drapeaux flottant sur les campus. Quasiment pas une semaine ne passe pendant l'année universitaire et une grande partie des congés d'été, sans la tenue d'une ou de plusieurs activités physiques quelque-part en Europe, rassemblant des étudiants et/ou des personnels des universités de l'alliance. Des activités numériques viennent multiplier ces contacts, tout comme les mobilités étudiantes de long-terme qui renforcent l'effet d'« internationalisation chez soi » (*internationalisation@home*).

Grâce à la relation de confiance qui existe entre partenaires, du plus haut niveau de gouvernance des établissements aux services individuels, aux laboratoires de recherche et aux filières de formation, FORTHM constitue pour l'UBE une formidable plateforme pour apprendre des autres, pour lancer rapidement de nouvelles initiatives dans différents domaines, pour intégrer une dimension internationale dans tous les parcours universitaires.

⁵ Ce sentiment d'appartenance s'est manifesté, par exemple, lors des inondations à Valence fin 2024, via les messages de soutien exprimés par la communauté et les actions de solidarité mises en place par les étudiants et par les personnels en faveur de la ville de leur université partenaire.

Transformations saillantes pour Sorbonne Université via l'Alliance 4EU+

Origine de 4EU+ pour Sorbonne Université :

L'Alliance 4EU+ trouve son origine dans une vision commune d'un approfondissement de la coopération académique européenne, née avant même la création officielle de l'Initiative des Universités Européennes. À la suite du discours d'Emmanuel Macron prononcé à La Sorbonne en 2017, appelant à la création d'universités européennes sous la forme de réseaux transnationaux, quatre universités – l'Université Charles de Prague (République tchèque), l'Université de Heidelberg (Allemagne), Sorbonne Université (France) et l'Université de Varsovie (Pologne) – décident de s'unir pour former l'alliance 4EU, avec pour ambition de bâtir un espace académique européen intégré et transformateur. Ces établissements, déjà liés par des collaborations au sein de réseaux tels que la LERU et la CE7, partagent des caractéristiques similaires : universités publiques de recherche intensive, ancrées dans de grandes villes européennes, faisant face aux mêmes enjeux en matière d'éducation, de recherche et d'innovation et prônant l'engagement Est-Ouest comme un objectif majeur au sein de l'Europe.

Le 10 mars 2018, les recteurs des quatre universités fondatrices se réunissent à Paris pour signer une déclaration conjointe affirmant leur engagement. Ils y expriment leur volonté de créer « une nouvelle qualité de collaboration dans la recherche, l'enseignement, la formation et l'administration », en soulignant l'importance des approches interdisciplinaires, de la mobilité des étudiants et des enseignants, ainsi que du partage des ressources académiques. Dans une volonté d'élargir la portée géographique et stratégique de l'alliance, l'Université de Copenhague (Danemark) et l'Université de Milan (Italie) rejoignent 4EU en 2018, transformant l'Alliance en 4EU+. Cet élargissement, équilibré sur les axes Est-Ouest et Nord-Sud, renforce la diversité de l'alliance tout en maintenant une cohérence institutionnelle et de valeurs. En 2019, 4EU+ obtient son premier financement Erasmus+ avec le projet EUP.

En 2022, dans le cadre du deuxième appel à projets de l'Initiative des Universités Européennes, l'Alliance choisit de se consolider autour d'une stratégie de croissance maîtrisée. Elle accueille alors deux nouvelles universités partenaires : l'Université de Genève (Suisse), qui apporte une ouverture internationale et un lien fort avec les ONG, et l'Université Paris-Panthéon-Assas, complémentaire de Sorbonne Université, notamment en droit et sciences humaines. À six membres, l'Alliance lance le projet 1CORE, financé par Erasmus+, qui vise à renforcer un écosystème universitaire intégré favorisant la collaboration interinstitutionnelle.

En 2024, l'Alliance adopte sa stratégie 2025–2035, réaffirmant son ambition de construire une université européenne complète, intensive en recherche et tournée vers les grands enjeux de société. 4EU+ reste particulièrement engagée dans des domaines interdisciplinaires clés tels que la santé et les changements démographiques, le développement durable, et l'impact des technologies numériques sur la société.

À propos de 4EU+ et de sa mission

4EU+ est une alliance transnationale de huit universités européennes collaborant pour promouvoir l'éducation, la recherche et l'innovation au-delà des frontières nationales. Sa mission repose sur la liberté académique, l'inclusivité, l'excellence et la responsabilité sociétale.

Axes stratégiques

La stratégie 4EU+ 2025–2035¹ repose sur quatre piliers :

- **Éducation** : programmes communs, mobilité, apprentissage centré sur l'étudiant
- **Recherche** : collaboration interdisciplinaire, infrastructures partagées
- **Innovation** : partenariats avec l'industrie, soutien aux start-ups
- **Ouverture internationale** : échanges culturels, partenariats mondiaux

Structure de gouvernance

- **Conseil de gouvernance** : composé des recteurs/présidents des universités ; définit la stratégie et prend les décisions finales. La présidence est tournante chaque année.
- **Comité de gestion, conseil d'administration** : supervise la mise en œuvre et coordonne les travaux avec les groupes de travail. (Composé des vice-recteurs / présidents ou conseillers)
- **Conseil académique, Conseil consultatif externe, Comité étudiant** : apportent des contributions consultatives, stratégiques et représentatives (double parité).
- **Secrétariat général de 4EU+** (entité légale ASBL): basé à Bruxelles, il coordonne les activités de l'ensemble de l'Alliance.

Synergies et Valeur Ajoutée grâce à 4EU+ en formation

1. Parcours de formations internationaux innovants :

Face aux défis de l'évolution rapide des compétences, les parcours de formations internationaux innovants proposent une réponse flexible et inclusive. En s'appuyant sur les micro-certifications, ils encouragent l'apprentissage tout au long de la vie, tout en facilitant l'upskilling et le reskilling des apprenants. Ces initiatives permettent également d'expérimenter de nouvelles approches pédagogiques et de renforcer le partage de bonnes pratiques entre établissements. Le développement d'un catalogue commun de formations, allant des modules courts aux diplômes conjoints, favorise la reconnaissance mutuelle des acquis et stimule la mobilité académique. Ce cadre agile constitue un levier stratégique pour l'internationalisation de l'enseignement supérieur et la construction d'un espace éducatif plus intégré.

Une dynamique renforcée de Sorbonne Université autour des masters conjoints grâce à l'impulsion de l'Alliance 4EU+

L'Alliance 4EU+ joue un rôle moteur dans le développement de **programmes conjoints** entre ses universités membres, notamment à travers la préparation de masters conjoints européens et de candidatures à des dispositifs tels qu'Erasmus Mundus. Ces projets visent à proposer des

¹ <https://4euplus.eu/4EU-1001.html>

formations intégrées, innovantes et interdisciplinaires, co-construites par plusieurs établissements, et répondant aux grands enjeux sociétaux et scientifiques européens.

Jusqu'à récemment, la participation de SU à des candidatures Erasmus Mundus restait encore limitée. L'implication dans 4EU+ change progressivement cette dynamique. Grâce aux synergies créées au sein de l'Alliance, aux actions de coordination, ainsi qu'à l'accompagnement proposé dans les groupes de travail thématiques, une implication croissante des équipes pédagogiques de SU est aujourd'hui observable.

L'Alliance a donc permis de se questionner, au sein de SU mais également au niveau national sur les obstacles existants (notamment administratifs, juridiques ou de reconnaissance académique) qui freinent jusqu'ici ce type d'initiatives, et de mieux informer, mobiliser et outiller les porteurs de projet au sein de SU.

Plusieurs collaborations sont aujourd'hui à l'étude avec les partenaires de 4EU+ en vue de préparer des candidatures Erasmus Mundus ou d'autres formats de masters conjoints européens, dans une logique de transformation structurelle de l'offre de formation.

Par ailleurs, les « curricula comparison workshops » organisés dans le cadre de l'Alliance permettent à des responsables pédagogiques de différentes disciplines de se rencontrer et de travailler ensemble à l'élaboration de parcours communs, afin de co-construire des programmes à l'échelle européenne.

Cette évolution marque une étape importante dans l'ouverture européenne de Sorbonne Université, qui, grâce à 4EU+, se positionne de plus en plus activement dans la construction d'un espace d'enseignement supérieur véritablement intégré, inclusif et interconnecté.

Des outils et des ressources pour soutenir l'innovation pédagogique

Pour soutenir la qualité de l'enseignement partagé, le groupe de travail "Éducation" de l'Alliance 4EU+ a élaboré des outils pédagogiques concrets : modèles de syllabus, guides méthodologiques et questionnaires de satisfaction. En parallèle, Sorbonne Université a investi dans des salles d'enseignement comodal adaptées, favorisant l'engagement des étudiants en présentiel comme à distance.

L'Alliance a également créé **un Centre virtuel pour l'enseignement et l'apprentissage**. Ce centre fédère les expertises pédagogiques des huit partenaires autour de principes communs : pédagogie centrée sur l'étudiant, innovation fondée sur la recherche, et usage réfléchi des technologies numériques. Il encourage le développement professionnel des enseignants, le partage de contenus et la co-construction de formations.

Ce centre se veut une plateforme européenne collaborative, inclusive et durable, répondant aux défis actuels de l'enseignement supérieur et renforçant l'agilité des communautés académiques face aux mutations pédagogiques.

"DETERMINANT"²: Development of an integrated 4EU+ pharmacoepidemiology and pharmacovigilance educational programme

Le projet DETERMINANT (Development of an integrated 4EU+ PharmacoeptideMology and Pharmacovigilance educational program) vise à structurer un programme commun européen en pharmacoépidémiologie et pharmacovigilance, en s'appuyant sur les premières collaborations du projet 4EU+PharmacoEpi. Il pose les bases d'un futur Joint Master Degree,

² <https://4euplus.eu/4EU-707.html?>

avec une formation transdisciplinaire ancrée dans la recherche, axée sur l'analyse de données multinationales et le travail collaboratif.

Dans un contexte où ces disciplines deviennent clés pour la santé publique, l'offre de formation reste fragmentée en Europe. Chaque université 4EU+ possède une expertise spécifique, souvent liée à ses bases de données locales. DETERMINANT propose d'intégrer ces forces dans une offre cohérente à l'échelle de l'Alliance.

Le projet poursuit deux objectifs :

- **Instituer un Joint Master Degree** pérenne entre les universités partenaires.
- **Développer une offre de formation continue** pour les professionnels, en lien avec des acteurs majeurs comme Sanofi, Novo Nordisk ou l'EMA.

Basé sur une pédagogie par la recherche, DETERMINANT implique activement les étudiants de master et doctorat dans l'analyse de données réelles et la construction de protocoles. Coordonné par Sorbonne Université, ce projet illustre comment une initiative transnationale peut combler un vide structurel en formation tout en renforçant excellence académique, mobilité et employabilité.

Projet BioMS³ : SU partenaire du Master Conjoint en préparation

BioMS est une initiative collaborative menée par l'université de Varsovie en partenariat avec des membres de l'Alliance 4EU+ : l'université de Copenhague, Sorbonne Université, l'université Charles, l'université de Genève et l'université de Milan. Le programme Master conjoint est conçu pour répondre au besoin croissant d'études intégrées sur la biodiversité et de compétences numériques avancées.

Comprendre les changements de la biodiversité, développer des outils de surveillance efficaces et mettre en œuvre des mesures de conservation efficaces nécessitent des données de haute qualité sur la biodiversité et une expertise en matière d'analyse et de modélisation des données massives (big data). Cependant, les infrastructures existantes pour la conservation de la biodiversité sont souvent fragmentées, spécifiques à chaque pays et incomplètes. La pénurie de spécialistes dans des disciplines clés et le manque d'expertise analytique entravent encore davantage les efforts de recherche et de suivi de la biodiversité.

Malgré la nécessité, aucun programme officiel en Europe ne combine actuellement ces domaines, la biodiversité et l'informatique sont rarement enseignées ensemble au niveau du premier cycle, ce qui laisse une lacune critique dans l'éducation. En mettant en commun l'expertise et les ressources, ce programme vise à surmonter les limites existantes dans les études sur la biodiversité et à former la prochaine génération d'experts qui façonneront l'avenir de la conservation au niveau international.

Projet ProFood

Développé dans le cadre de l'Action Clé 3 (Partenariats stratégiques et de coopération), ce projet a été porté de manière volontariste et à l'initiative de la Faculté des sciences & ingénierie de Sorbonne Université avec deux partenaires de l'Alliance (Copenhague et Milan) et Agro Paris-Tech. Il illustre la dynamique de l'Alliance au sein de notre communauté.

³ <https://4euplus.eu/4EU-707.html?>

MICI⁴ : Micro-certifications favorisant l'apprentissage tout au long de la vie et la montée en compétences

Le projet *MICI – Micro Credential Integration* marque une étape structurante pour Sorbonne Université dans sa stratégie d'innovation pédagogique et d'adaptation aux grandes transitions contemporaines. En développant un cadre européen commun pour la conception, la délivrance et la reconnaissance de micro-certifications, MICI permet à notre université de répondre de manière agile aux besoins émergents en compétences numériques et durables, en lien direct avec les réalités du marché du travail. La diversité des partenaires qui ont montré un intérêt pour embarquer dans ce projet, y compris des administrations, démontre son aspect stratégique, mis en exergue depuis avec la [Union of skills](#)⁵.

Ce projet agit comme un levier de transformation profond pour Sorbonne Université à plusieurs niveaux. Il accélère l'évolution de nos pratiques pédagogiques vers des formats plus flexibles, modulaires et centrés sur l'apprenant, favorisant l'hybridation des parcours, l'inclusion de publics non traditionnels, et l'ouverture vers la formation tout au long de la vie. En intégrant des micro-certifications dans nos cursus ou comme compléments indépendants, nous offrons des réponses concrètes à la nécessité de montée en compétences rapide, en particulier pour des thématiques en constante évolution comme l'intelligence artificielle, les données de santé, ou les pratiques durables.

Grâce au projet MICI né au sein de l'Alliance 4EU+ nous encourageons un dialogue stratégique inédit entre université, tissu socio-économique et décideurs publics, en rapprochant notre offre de formation des attentes concrètes du monde professionnel. Cela renforce notre rôle en tant qu'université européenne engagée, capable de structurer des trajectoires éducatives dynamiques, reconnues au niveau international.

Cette transformation n'aurait pas été possible sans le cadre de coopération offert par l'Alliance 4EU+. C'est en mutualisant les expertises, en expérimentant ensemble des solutions pédagogiques interopérables, et en s'appuyant sur une gouvernance partagée que ce projet ambitieux peut voir le jour. L'approche transnationale portée par l'Alliance est la condition même de la légitimité et de l'impact du projet à l'échelle européenne.

2. Nouvelles formes de mobilité hybride et virtuelle facilitées et renforcées.

Grâce à la mise en place de dispositifs innovants tels que les cours partagés et les formations conjointes, l'université favorise l'ouverture internationale, la mutualisation des ressources et l'expérimentation de nouveaux formats pédagogiques. Ces initiatives permettent une internationalisation inclusive et flexible, tout en renforçant la formation par la recherche et la reconnaissance mutuelle des acquis. Par ailleurs, l'Alliance 4EU+ renouvelle en profondeur l'approche de la mobilité européenne, en développant des formats hybrides et collectifs qui enrichissent l'expérience des étudiants et des enseignants. Enfin, une attention particulière est portée à la sensibilisation aux enjeux européens et au développement de l'européanité et de l'interculturalité, à travers une offre de formation multilingue et des projets ancrés dans les réalités contemporaines du continent.

⁴ <https://4euplus.eu/4EU-1124.html?>

⁵ https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/union-skills_fr

L'intégration de Sorbonne Université dans l'Alliance 4EU+ marque une évolution majeure de son écosystème pédagogique, grâce à la mise en œuvre de dispositifs innovants tels que les **cours partagés** (shared courses) et les **formations conjointes** (joint courses, joint programmes). Ces formats permettent d'élargir l'accès à l'enseignement, de décroïsonner les approches disciplinaires, et de renforcer la formation par la recherche.

Les [cours partagés](#)⁶ : vers une internationalisation inclusive et flexible :

Le dispositif des cours partagés (*shared courses*) consiste en l'ouverture d'enseignements intégrés dans l'offre officielle de chaque université partenaire à des étudiants de l'Alliance qui suivent les cours à distance permettant une mobilité virtuelle.

Depuis la mise en place de ce dispositif, SU a ouvert une cinquantaine de cours permettant à 821 étudiants des universités partenaires de suivre nos enseignements. Progressivement le nombre des cours ouverts chaque année augmente car les équipes enseignantes reconnaissent les gains en compétences des étudiants grâce à cette internationalisation. Pareillement, les étudiants de Sorbonne Université peuvent suivre, à distance, des cours dispensés par des enseignants des universités partenaires, en bénéficiant d'un accès facilité via un riche catalogue commun déployé sur le [Student Portal](#)⁷ qui propose annuellement des centaines de cours dans tous les domaines disciplinaires. Ces enseignements portant une dimension européenne, sont ancrés dans les compétences fondamentales portées par l'Alliance : pensée critique, engagement social, multilinguisme, culture des données et esprit d'entreprendre. Cette offre élargie et cette internationalisation première ne pourrait pas avoir lieu sans l'engagement de SU au sein de l'Alliance 4EU+. Les étudiants qui suivent les cours partagés ont la possibilité de valider des ECTS au sein de leur parcours de formation si leur institution d'origine est d'accord. Pour cela, l'Alliance 4EU+ a mis en place un cadre commun avec la création d'un contrat d'apprentissage commun allégé adressé aux étudiants qui souhaitent suivre les cours partagés.

Des activités éducatives conjointes pour aller plus loin :

Les activités éducatives conjointes (joint courses et joint programmes) vont plus loin : ils sont co-construits par des équipes pédagogiques transnationales, alignés sur les standards de qualité européens, et articulés autour de parcours flexibles intégrant des modules mutualisés, des activités communes (projets, séminaires, évaluations croisées), voire des diplômes conjoints. Ils ouvrent la voie à des offres de formation européennes structurantes, appuyées sur une logique de co-accréditation et d'hybridation pédagogique. Ces enseignements conjoints ont également un ancrage fort dans la recherche qui irrigue les contenus enseignés et renforce le lien entre l'enseignement et la recherche permettant la mise en place, entre autres, des formations par et pour la recherche. Les étudiants sont directement exposés à des approches scientifiques innovantes, à des enjeux de recherche actuels, et de participer activement à des projets interdisciplinaires à dimension européenne.

Pour Sorbonne Université, ces dispositifs agissent comme un levier de transformation profonde : ils favorisent la mutualisation des ressources, stimulent la coopération entre enseignants, et permettent de tester des formats pédagogiques innovants, tout en proposant des contenus basés à la recherche. Ils ouvrent également la voie à une reconnaissance mutuelle plus fluide des acquis et préparent la mise en place de véritables diplômes européens

⁶ <https://www.sorbonne-universite.fr/actualites/inscrivez-vous-aux-cours-partages-de-4eu>

⁷ <https://sp.4euplus.eu/home>

intégrés, au service d'une université plus internationale, inclusive et ouverte sur les grands défis du XXI^e siècle.

Une nouvelle approche de la mobilité européenne :

L'Alliance 4EU+ a profondément renouvelé l'approche de la mobilité dans l'enseignement supérieur, en allant bien au-delà des dispositifs bilatéraux classiques du programme Erasmus+. À Sorbonne Université, cette dynamique a permis de développer une nouvelle génération de mobilités, à la fois plus diversifiée, plus intégrée, et plus transformatrice pour les étudiants.

Les **formats de mobilité virtuelle, blended (hybride) de courte durée**, permettent à un plus grand nombre d'étudiants de vivre une expérience européenne concrète, même sans partir pour un semestre entier. Ces mobilités faisant partie intégrante des cours conjoints, permettent à des étudiants de plusieurs universités et nationalités de collaborer activement et en équipe sur différents projets.

Cette dimension collective et multinationale **donne une nouvelle profondeur à la mobilité**, bien plus riche qu'un simple échange Erasmus+ entre deux établissements. Elle développe le sentiment d'appartenance à une communauté européenne d'apprentissage, favorise les **compétences interculturelles**, et renforce l'engagement des étudiants dans leur parcours académique. De plus, la reconnaissance formelle des crédits et des acquis, intégrée dans les accords entre universités partenaires, sécurise les parcours.

Enfin, ces nouvelles mobilités reposent sur des outils communs développés par l'Alliance (contrat d'apprentissage simplifié, charte de mobilité 4EU+, portail virtuel commun), qui permettent une mise en œuvre fluide et équitable dans toutes les universités partenaires.

Ainsi, pour Sorbonne Université, la mobilité au sein de 4EU+ n'est plus un simple déplacement individuel : elle devient un dispositif collectif, intégré, et pédagogique, porteur d'un véritable changement de paradigme dans la manière de concevoir la formation internationale permettant le **développement de la multiculturalité et permettant plus d'inclusivité par sa forme de déplacement court**.

Nombre de mobilités par typologies entre 2022 et 2024 :

L'ouverture complète des mobilités étudiantes et enseignantes a été facilitée par la signature d'un accord Erasmus+ multilatéral dédié spécifiquement à l'Alliance 4EU+, sans besoin de réciprocité. Cet accord permet une mobilité simplifiée et mieux intégrée pour les étudiantes et étudiants.

Les données de mobilités de stage étant partielles, le tableau ci-dessous est sous-évalué.

		Academic staff	Non-academic staff	Student	Total général
22/23	Blended			50	50
	Physical	10	27	147	184
	Virtual	1	7	8	16
	Total 22/23	11	34	205	250
23/24	Blended	11		121	132
	Physical	10	35	163	208
	Virtual			8	8
	Total 23-24	21	36	292	349

« Physical » correspond aux mobilités sortantes Erasmus+ AC131 vers les autres établissements membres de l'Alliance 4eu+.

Une ouverture vers les programmes intensif hybride BIP

Les cours conjoints de l'Alliance ont permis pour la première fois de participer à des BIP. Un [appel à projet pour les BIP](#)⁸ est en cours au sein de 4EU+ afin de pérenniser les activités de cours conjoints hybrides. Sorbonne Université va s'engager pour la première fois dans le portage de tels mobilités.

3. Sensibilisation aux enjeux Européens :

L'alliance 4EU+ favorise les échanges interculturels et la formation à la citoyenneté européenne. Elle expose les étudiants, enseignants et personnels administratifs aux enjeux contemporains de l'Union européenne et favorise l'émergence d'une génération sensibilisée aux valeurs européennes, mieux préparée aux attentes du monde professionnel international.

Le [Flagship 2](#)⁹ (« Européanité : multilinguisme, pluralités, citoyenneté ») joue un rôle moteur dans cette sensibilisation. Sur les 661 cours conjoints offerts dans l'Alliance, 332 relèvent du F2, dont 35 à Sorbonne Université sur les 55 cours proposés. Les UFR de Langues étrangères, uniques en France dans leur structuration, proposent des contenus conçus par des enseignants-chercheurs, reliant enseignement linguistique et réflexion sur les enjeux contemporains (géopolitique, littérature, argumentation, culture).

Les cours de langue illustrent cette approche : anglais B1 via la littérature britannique, anglais B2 sur l'argumentation académique, C1 sur les questions géopolitiques ; ou encore FLE avec un corpus modernisé pour une meilleure adéquation avec les enjeux du monde contemporain. Les cours proposés par l'UFR d'Études Slaves sur l'Europe centrale sont également renforcés dans le contexte géopolitique actuel.

Le cours '*Créations dépayées Artistes, écrivains, cinéastes d'Europe centrale*', piloté par Clara Royer (UMR Eur'ORBEM), illustre cette dynamique. Il réunit Prague, Milan et Varsovie dans un format hybride et co-modal, avec une ambition de Master international sur l'Europe centrale. Issu d'un programme de recherche antérieur, il a été financé par un appel SEED4EU+ (voir paragraphe: Structuration thématique et soutien à la recherche collaborative) et articule séminaires, ateliers internationaux et participation active de jeunes chercheurs. Il contribue à une redéfinition critique du concept d'Occident à partir des écritures d'Europe centrale.

4. Individualisation des parcours étudiants et complémentarité des offres de formation au sein de l'Alliance 4EU+.

L'alliance 4EU+, dont Sorbonne Université est membre fondatrice, développe un espace européen intégré d'enseignement supérieur basé sur la **complémentarité des offres de**

⁸ <https://4euplus.eu/4EU-1088.html?test=1&>

⁹ <https://4euplus.eu/4EU-418.html?test=1&>

formation, la coopération interuniversitaire et l'individualisation des parcours étudiants. Cette dynamique vise à offrir aux étudiants des cursus flexibles, internationaux et interconnectés.

L'un des dispositifs phares est le **parcours flexible¹⁰** : un ensemble modulaire d'enseignements thématiques proposés par plusieurs universités partenaires. Chaque étudiant peut y construire un **parcours à la carte**, en choisissant parmi différents modules, souvent disponibles en ligne ou en format hybride, avec une **reconnaissance mutuelle des crédits**. Cela favorise une **mobilité pédagogique souple** et l'acquisition de compétences transversales dans un cadre européen.

Par exemple, le **Flagship 2**, s'intéresse à la transformation des sociétés européennes dans un contexte de mondialisation, de transition numérique et de recomposition des identités. Dans ce cadre, Sorbonne Université participe au développement du **parcours flexible**, co-construit avec ses partenaires, qui aborde les enjeux éthiques, sociaux et culturels liés aux technologies émergentes en Europe.

Ces initiatives renforcent la **flexibilité des cursus**, encouragent les **parcours individualisés et multiculturels**, et positionnent Sorbonne Université comme un acteur clé de la formation européenne innovante au sein de l'alliance 4EU+.

Synergies et valeur ajoutée grâce à 4EU+ en Recherche et Innovation :

L'initiative des Universités européennes a profondément modifié notre approche de la structuration de la recherche, en renforçant l'intégration des collaborations, en optimisant les demandes de financements et en développant une mutualisation des infrastructures scientifiques. En tant qu'universités de recherche intensive, nous avons bénéficié d'un cadre renforcé pour structurer nos projets et améliorer notre compétitivité à l'échelle européenne et internationale.

1. Vers une recherche plus intégrée et stratégique à l'échelle européenne

L'initiative des universités européennes agit comme un puissant levier de transformation de notre politique de recherche. Elle favorise une approche **plus intégrée, anticipative et collaborative**, avec des retombées concrètes sur la structuration, l'attractivité et la visibilité scientifique de nos activités. Grâce à cette dynamique, nous développons des **stratégies de réponse coordonnées aux appels européens**, consolidons des **axes de recherche partagés, renforçons les collaborations transdisciplinaires** et facilitons l'**identification des expertises complémentaires**. L'Alliance permet également de mieux valoriser les travaux de

¹⁰ <https://4euplus.eu/4EU-643.html?>

recherche par des **actions de dissémination renforcées**, ancrées dans une logique de **diplomatie scientifique et de partenariats intersectoriels**.

Grands projets collaboratifs et diplomatie scientifique

Depuis l'intégration de l'Université de Genève dans l'Alliance 4EU+, Sorbonne Université bénéficie d'un accès renforcé à la Genève internationale. Cette ouverture stratégique permet de consolider notre rôle d'acteur clé dans le développement de solutions innovantes alignées sur les priorités politiques de l'Union européenne, en particulier dans les domaines de la santé, de l'environnement et des politiques publiques.

- **Santé publique** : le projet [*Swealth*](#)¹¹ issu de l'appel interne SEED4EU+, porte sur l'analyse des eaux usées à des fins de santé publique. Il illustre parfaitement le potentiel des alliances pour articuler recherche, formation et impact politique. La conférence WBE organisée par Sorbonne Université à Paris fin 2024, avec l'OMS et le Geneva Health Forum, en a été une démonstration concrète : elle a rassemblé plus de 100 participants sur place et 1 000 en ligne.
- **Environnement et développement durable** : les projets menés dans le cadre de l'Alliance contribuent activement à la transition écologique européenne. Sorbonne Université participe notamment à une école d'été dédiée à l'étude des microplastiques qui s'inscrit pleinement dans les objectifs de réduction des plastiques.
- **Science et politiques publiques** : l'alliance 4EU+ joue un rôle structurant dans le renforcement du lien entre science et décision publique. Grâce à la collaboration étroite avec l'Université de Genève, les organisations internationales et les ONG basées à Genève, SU s'engage pleinement dans l'interface diplomatie scientifique. Cette dynamique permet de transformer les résultats de la recherche en recommandations concrètes pour les décideurs, renforçant ainsi sa diplomatie scientifique européenne.

Actions scientifiques ayant une portée d'influence internationale et de visibilité de l'Alliance :

Le projet [*META-UN*](#)¹², initié par l'alliance universitaire 4EU+, est conçu pour les chercheurs et étudiants en sciences sociales, sciences humaines et droit, afin d'engager un échange qui soit à la fois scientifique et politique avec les Nations Unies. Le projet couvre une gamme de thèmes, allant de l'histoire et du patrimoine historique de l'ONU, aux défis contemporains de la gouvernance mondiale liés au développement des politiques et aux objectifs de développement durable, et enfin aux discussions sur la réforme future des modalités de la prise de décision à l'ONU.

Dans le cadre des activités du flagship 1, il a été discuté en janvier 2024 de recentrer certaines actions autour du concept de « **Santé Globale** ». Dans ce cadre, SU a répondu conjointement avec Genève, Varsovie, Milan, Heidelberg et Prague au programme « Minigrants » porté par Charles University (projet 4Global+). Après obtention du financement, deux réunions ont été organisées à Prague puis à Varsovie. Elles ont permis d'élargir dans un premier temps le projet à Copenhague et de définir une thématique phare que les membres de l'Alliance ont souhaité porter au regard des priorités identifiées mais aussi du contexte politique parfois exacerbé autour du thème abordant la santé des populations migrantes en Europe. La migration est en

¹¹ <https://4euplus.eu/4EU-858.html>

¹² <https://4euplus.eu/4EU-1016.html?test=1&>

effet un déterminant de santé peu étudié qui s'accompagne d'une crise identitaire dans nombre de nos démocraties avec une exploitation populiste des craintes et de mythes infondés de nos opinions publiques. Cette action structurante souhaitant volontairement se positionner au cœur d'un débat sociétal affectant l'ensemble des pays européens a ensuite conduit à une première série de rencontres menées à Genève en novembre 2024¹³ avec la direction Santé de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le département Migration de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et le Lancet Migration dont la mission est de fournir des éléments probants favorisant la coopération et l'action sur les questions de santé des populations migrantes. Cette action a également permis de faire un état des lieux complet des forces existantes sur ce thème au sein de l'Alliance tant dans le domaine de la formation¹⁴ que de celui de la recherche.

En mai 2025, en marge de l'Assemblée Mondiale de la Santé qui se réunit à Genève, une nouvelle réunion privée de l'Alliance 4EU+ et de l'OMS aura lieu avant qu'une session publique soit organisée par le « Geneva Health Forum » en collaboration avec l'Alliance 4EU+. D'autres rencontres telles que celles avec la « Society of Refugee Healthcare Providers » ou la « Shanghai University School of Public Health » sont également programmées lors de cette semaine, réunions qui ont été rendues possibles grâce à la visibilité nouvelle de l'Alliance sur le thème de la Santé Globale. Ce travail de mise en réseau de praticiens, chercheurs, formateurs et décideurs a ainsi pour but de mettre au cœur des actions de l'Alliance cette thématique. Enfin, cette action structurante se poursuivra en juin 2025 par une conférence organisée à Prague « [Migration and Health days](#) »¹⁵ s'organisant autour de 4 sessions plénières et de 3 workshops parallèles.

Cette action démontre **les possibilités aujourd'hui offertes par l'Alliance pour structurer rapidement un réseau collaboratif dont peuvent se saisir les établissements pour se positionner sur les enjeux majeurs du 21^{ème} siècle.**

Les alliances européennes d'universités sont bien plus que des regroupements académiques. Elles sont des acteurs stratégiques et opérationnels pour la mise en œuvre des politiques sectorielles de l'Union européenne. Grâce à leur capacité à innover, à bâtir des ponts entre la science et les politiques publiques, et à jouer un rôle dans la diplomatie scientifique, elles contribuent à façonner une Europe plus compétitive, durable et influente sur la scène internationale. Un accord général de partenariat entre l'OMS et l'Alliance 4EU+ est en cours de formalisation, ce qui est stratégique pour Sorbonne Université.

En 2024, Sorbonne Université a également été représentée au *Summit of the Future* de la CEE-ONU (UNECE) pour contribuer à la redéfinition des Objectifs de Développement Durable. **Ces engagements soulignent le rôle croissant des alliances universitaires comme plateformes de diplomatie scientifique et d'influence européenne.**

Promouvoir la science ouverte en Europe

La science ouverte constitue une priorité stratégique de l'Alliance 4EU+, qui s'attache à promouvoir une recherche plus transparente, éthique et accessible. Elle s'inscrit pleinement dans la volonté de construire un espace européen de la recherche fondé sur le partage des

¹³ <https://4euplus.eu/4EU-12.html?newsID=24301>

¹⁴ <https://4euplus.eu/4EU-705.html>; <https://4euplus.eu/4EU-705.html?>; <https://migrationhealth.org/regional-hubs/europe/mooc/>; <https://www.unimi.it/en/education/master-programme/migration-studies-and-new-societies>

¹⁵ <https://4euplus.eu/4EU-1084.html>

connaissances et l'intégrité scientifique. Sorbonne Université est fortement engagée dans cette dynamique et contribue activement aux travaux menés par l'Alliance, notamment à travers l'organisation de formations, la participation à des groupes de travail interuniversitaires et le développement d'outils pour accompagner les chercheurs. Des initiatives telles que la série de webinaires [Open for You!](#)¹⁶ ou l'élaboration de lignes directrices sur les publications scientifiques illustrent cet engagement. En favorisant la montée en compétences des doctorants et des jeunes chercheurs, 4EU+ crée ainsi un environnement propice à l'appropriation durable des principes de la science ouverte.

2. Doctorat : vers un développement des cotutelles et la création de dispositifs spécifiques de formation pour les doctorants

Les cotutelles de thèse sont souvent entravées par des verrous administratifs complexes, dont beaucoup sont propres aux établissements. L'existence de l'Alliance 4EU+ a considérablement facilité leur mise en œuvre, en instaurant des mécanismes partagés et une dynamique de confiance entre partenaires. Initiées dans le cadre de 4EU+, ces [cotutelles](#)¹⁷ se sont élargies à d'autres partenariats internationaux, traduisant une volonté institutionnelle de structurer et d'harmoniser les coopérations doctorales avec notamment les initiatives suivantes :

- Une mise **en place d'un cadre commun** favorisant la reconnaissance conjointe des diplômes et la visibilité internationale des doctorants.
- **Mobilité** d'un an intégrée dans le contrat doctoral, accompagnée d'un **complément financier spécifique**.
- **Déploiement d'ateliers et de formations doctorales** mutualisées soutenant les compétences transversales.
- **Vers un accord-cadre 4EU+ pour les cotutelles**, afin de sécuriser et simplifier les démarches administratives.

Sorbonne Université a lancé, pour la troisième année consécutive, un appel à projets pour cotutelles doctorales internationales financées par 4EU+. Ce dispositif, ouvert à toutes les disciplines, finance des contrats de 3 ans intégrant une mobilité obligatoire d'un an dans l'université du co-directeur. L'appel est élaboré en collaboration étroite avec le Collège doctoral de SU, les VP Recherche et Formation, et les référents des universités partenaires. À ce jour, 7 doctorants ont été lauréats de ce dispositif.

Un groupe de travail dédié œuvre également à accélérer le montage de projets MSCA – Doctoral Networks, renforçant ainsi l'ambition européenne de la formation doctorale au sein de l'Alliance.

[Appel à candidatures - Projets doctoraux 4EU+ | Sorbonne Université | Sorbonne université](#)
[Résultats 4EU+ | Sorbonne Université | Sorbonne université](#)

MSCA Doctoral Network– Projet SEED 4EU+ "[Inclusive cities](#)"¹⁸

¹⁶ <https://4euplus.eu/4EU-770.html>

¹⁷ <https://www.sorbonne-universite.fr/actualites/appele-candidatures-programmes-doctoraux-politique-scientifique>

¹⁸ <https://4euplus.eu/4EU-699.html>

Le projet SEED consacré aux « Inclusive Cities » constitue une illustration concrète du rôle facilitateur que peut jouer l'alliance 4EU+ dans l'appropriation des dispositifs européens de financement de la recherche. Ce projet, initié par l'Université de Copenhague, a bénéficié d'un financement SEED octroyé par l'alliance 4EU+, qui a servi de fonds d'amorçage à la constitution d'un consortium paneuropéen dans le but de répondre à l'appel à projets *Doctoral Networks* du programme *Marie Skłodowska-Curie Actions* (MSCA) de la Commission européenne.

Les bureaux de l'Alliance 4EU+ dans les universités partenaires ont été sollicités afin d'identifier les chercheurs et enseignants-chercheurs susceptibles de contribuer à cette thématique dans leurs institutions respectives. Durant les six premiers mois du projet SEED, les efforts se sont concentrés sur la mobilisation des expertises les plus pertinentes pour la mise en œuvre du projet. Il a été décidé de développer une candidature solide à l'appel à projets *Doctoral Networks*, centré sur les défis majeurs auxquels les villes contemporaines sont confrontées : gestion des ressources, infrastructures, mobilité et cohésion social.

Le dispositif SEED s'est avéré particulièrement adapté à la phase de structuration du consortium et à l'incubation de la candidature européenne. Après une réunion initiale à Copenhague, deux ateliers d'écriture ont été organisés : l'un à Heidelberg en novembre 2024, l'autre à Paris en mai 2025. Ces rencontres ont permis d'avancer de manière collaborative sur le montage du dossier de candidature. La coordination interinstitutionnelle rendue possible par l'alliance 4EU+ a permis de fédérer des chercheurs issus de Sorbonne Université, de l'Université de Copenhague, de l'Université de Genève, de l'Université d'Heidelberg, de l'Université de Milan et de l'Université de Varsovie. Par ailleurs, l'existence de programmes doctoraux communs au sein de l'alliance renforce l'offre de formation qui peut être valorisée dans le cadre du projet.

En conclusion, cette expérience souligne que **l'appartenance à une alliance européenne comme 4EU+ constitue un levier stratégique pour faciliter l'accès et la structuration des réponses aux appels à projets européens**, notamment dans le cadre du programme Horizon Europe et des actions MSCA.

Réseau interdisciplinaire de doctorants AIPHY¹⁹ (action Marie Skłodowska-Curie) sur l'avancement des méthodes d'IA pour l'analyse des données dans le domaine de la physique des particules.

Un environnement propice à la formation des doctorantes et doctorants

L'Alliance 4EU+ met en place un environnement intégré et structurant pour favoriser la formation des doctorants. À travers des actions coordonnées autour des quatre axes stratégiques (Flagships), elle soutient le développement d'activités de formation innovantes et transdisciplinaires, l'organisation d'ateliers et conférences doctorales, et la mise en réseau des jeunes chercheurs avec des enseignants-chercheurs expérimentés. Des outils communs sont créés pour renforcer l'harmonisation des procédures d'accès aux formations doctorales. Les doctorants bénéficient aussi d'une sensibilisation aux méthodes de recherche, à la science ouverte, ainsi qu'aux compétences transversales via des guides et ressources partagés. Enfin, l'Alliance encourage la mobilité des jeunes chercheurs, en lien avec les projets de programmes

¹⁹ <https://www.sorbonne-universite.fr/actualites/une-equipe-rassemblant-les-membres-de-lalliance-4eu-obtient-une-bourse-marie-skłodowska>

conjointes en cours de construction. Ensemble, ces dispositifs créent un espace européen stimulant, inclusif et durable pour la recherche doctorale.

3. Partenariats industriels et transfert :

Une autre valeur ajoutée des Universités Européenne que nous avons identifiée à Sorbonne Université est le haut potentiel de développement de la confiance entre chercheurs : plus que lors d'un seul projet, l'Alliance 4EU+, facilite la recherche collaborative au niveau de l'innovation, elle est renforcée dans la mise en commun des expertises, et l'innovation va être renforcée par cette mutualisation. Les entreprises sont déjà des entreprises Européennes, et elles ont un vrai intérêt à recruter des étudiants qui ont travaillé avec d'autres dans plusieurs pays différents. C'est un point d'attractivité net pour nos étudiants, mais aussi pour nos personnels, car l'université possède désormais une stratégie internationale offrant une aire de jeu professionnelle organisée et large, donc plus attractive.

« DU gestion de projet entrepreneurial et intrapreneurial 4EU+ ²⁰ »

Entre 2022 et 2025, l'alliance 4EU+ a permis à Sorbonne Université d'engager une expérimentation concrète et structurante de ses pratiques pédagogiques et partenariales dans le domaine de la formation à l'innovation responsable. Trois cohortes successives ont bénéficié d'un dispositif inédit de formation interuniversitaire par projets, impliquant plus de 150 étudiants, dont 70 % de doctorants, issus de 30 nationalités et de disciplines aussi variées que les neurosciences, le droit, la biomédecine, la physique, l'intelligence artificielle ou les politiques publiques.

Au total, 18 projets réels d'innovation ont été confiés aux étudiants par des partenaires industriels et publics majeurs, tels que la ville de Varsovie, CERN, Bayer, Safran, LVMH, Renault, SAP, Roche, ou Carrefour. Ces projets ont couvert les grands enjeux contemporains des transformations écologique, numérique et sociale : agriculture régénérative et séquestration carbone, mesure neuroscientifique des émotions, hackathon stratégique en calcul quantique, circularité dans l'aéronautique, ou encore réduction de la pollution sonore liée à la mobilité urbaine.

Le programme est structuré autour de bootcamps inter-universitaires (Paris 2022 et 2023, Milan 2024, Heidelberg 2024, Varsovie 2025), articulés avec un accompagnement académique hebdomadaire mené par un réseau européen de tuteurs issus de six universités partenaires. Les étudiants travaillent intégralement en anglais, en équipes pluridisciplinaires de 6 à 8 personnes, selon une démarche entrepreneuriale alliant méthodes agiles, revues de projet à mi-parcours, et évaluation finale par soutenance orale devant jury mixte.

Chaque équipe est également accompagnée par un ambassadeur industriel, interlocuteur actif tout au long du semestre : réunions toutes les six semaines, validation des hypothèses stratégiques, orientation métier, participation aux jurys. Les livrables sont mutualisés et diffusés via une plateforme Moodle interuniversitaire intégrant également des ressources, outils et badges numériques.

En trois ans, ce programme a permis non seulement d'ajuster en profondeur les pratiques pédagogiques de Sorbonne Université, mais aussi de poser les bases d'un modèle reproductible de collaboration européenne, associant universités, entreprises, chercheurs et étudiants autour d'une vision partagée de l'innovation comme levier de transformation

²⁰ <https://4euplus.eu/4EU-1146.html>

sociétale. Lors de la dernière édition en 2023-2024, l'équipe étudiante travaillant sur le challenge proposé par Roche, s'est vue soutenue dans le montage d'une startup.

[Gain expertise in project management with our 4EU+ academic diploma!](#)²¹

[4 EU + DU Entrepreneurship and Intrapreneurship : Time Management skills](#)²²

4. Mise en réseau des infrastructures et plateformes technologiques entre partenaires européens

Traditionnellement localisée, la mutualisation des infrastructures de recherche trouve désormais une pertinence nouvelle à l'échelle européenne. L'Alliance 4EU+ favorise la mise en réseau des **plateformes technologiques et zones d'expérimentation**, permettant d'**optimiser les investissements** et de **faciliter l'accès à des équipements de pointe** entre partenaires. Cette démarche repose sur :

- l'**harmonisation des pratiques** et le développement de modèles de partage d'équipements et de données ;
- l'**interopérabilité des systèmes** pour ouvrir l'accès aux ressources techniques à l'ensemble des établissements ;
- des initiatives concrètes comme le **réseau européen des [Fablabs](#)**²³, issu d'un projet SEED.

Cette approche renforce la complémentarité des dispositifs existants et favorise une recherche plus ouverte, collaborative et efficiente.

Structuration thématique et soutien à la recherche collaborative

Pour encourager les synergies entre équipes de recherche, 4EU+ s'organise autour de quatre domaines phares thématiques (Santé urbaine et les changements démographiques ; Européanité : multilinguisme, pluralités, citoyenneté ; Digitalisation, modélisation, transformations ; Transitions environnementales), qui servent de catalyseurs à la collaboration scientifique.

Un appel à projets de recherche interne, [SEED4EU+](#)²⁴, est lancé chaque année par l'Alliance pour financer des projets émergents. Il est financé sur les fonds propres des universités partenaires. Sorbonne Université est activement impliquée dans plusieurs de ces projets, qu'ils soient dans le domaine de la recherche ou de l'enseignement étant coordinatrice ou co-coordinatrice des projets.

Soutien aux post-doc et doctorants

L'Alliance 4EU+ accorde une attention particulière aux post-doc et doctorants, acteurs clés de la coopération scientifique européenne. Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour renforcer leur implication grâce à la mise en place des écoles doctorales conjointes et séminaires interdisciplinaires, comme le Collegio Futuro et 4EU+ against Cancer, ou encore le Workshop on AI organisé l'année dernière à SU et en 2025 le workshop on AI in medicine :

²¹ <https://youtu.be/qW9XWO2Jf2M>

²² <https://youtu.be/p4hQVeAZnbo>

²³ <https://fablab.sorbonne-universite.fr/actualites-fablab/un-nouveau-fablab-linternational>

²⁴ <https://4euplus.eu/4EU-670.html?>

Machine learning for multi-modal data se tiendra à l'université de Heidelberg pour n'en donner que quelques exemples.

Projet "[Train4EU+](#)"²⁵: Transforming ReseArch & INnovation agendas and support in the Alliance

Ce projet (2021-2023) a été financé dans le cadre du programme Horizon 2020 en soutien aux universités européennes. Il vise à contribuer à la construction du volet Recherche et Innovation de l'alliance 4EU+. Ont participé au projet les 6 universités de 4EU+ (SU, UHEI, UCPH, CU, WU, UMIL) pour un budget de 2M€, dont 377k€ pour Sorbonne Université.

Objectifs : Améliorer les structures de soutien pour développer la qualité et l'impact de notre R&I ; comparaison des pratiques, co-learning & co-innovation ; mettre l'accent sur des projets pilotes ; identifier les freins et facilitateurs ; faire le lien avec les partenaires, les autres universités européennes et communiquer les résultats aux décideurs politiques et acteurs socio-économiques

Fonctionnement par groupes de travail regroupant les services concernés dans les 6 universités. La DR&I de Sorbonne Université a participé à plusieurs lots de travail. A titre d'exemple, il a été proposé une cartographie et une analyse des stratégies des universités ainsi qu'une comparaison entre services et organisations (centralisée, décentralisée, etc.) ; nous avons ensuite défini des cas thématiques (l'organisation des services de soutien à la recherche, le développement durable et la transformation numérique, l'interdisciplinarité) au travers d'une analyse fine des services, de focus groups et de rencontres bilatérales ; enfin, nous avons proposé des actions pilotes de transformation dans ce secteur.

Projet "[RM Framework](#)"²⁶

Ce projet en cours (2025-2027) est financé par le programme WIDERA d'Horizon Europe. Il vise à mettre en place un système de certification et des modules de formation pour les Managers de la Recherche, à cheval entre formation (microcrédits, accréditation) et la thématique de l'utilisation et intégration de l'IA dans le secteur du management de la recherche.

Le projet découle de l'action 17 de l'Espace européen de la recherche, il est donc très fortement lié aux activités liées à la reconnaissance du métier de management et administration de la recherche au niveau européen. Il est complémentaire et consécutif au projet RM ROADMAP et au projet CARDEA, premiers projets financés dans le cadre de l'instrument WIDERA sur le management de la recherche en Europe.

Participent au projet 8 partenaires, dont 4EU+ (avec Sorbonne Université, Charles de Prague et l'université de Varsovie comme Entités affiliées) pour un budget de 1M€, dont 34k€ pour Sorbonne Université.

Synergies et Valeur Ajoutée grâce à 4EU+ : gouvernance et organisation

²⁵ <https://4euplus.eu/4EU-572.html?test=1&>

²⁶ <https://earma.org/news/announcement-rm-framework/>

1. Décloisonnement des services administratifs, montée en compétences des personnels universitaires pour plus d'adaptabilité et d'efficacité

Une mise en œuvre structurée et progressive au sein de SU

Bien que la Faculté des Sciences et Ingénierie ait une certaine expérience dans des consortiums similaires, le dispositif 4EU+ se distingue par son niveau d'intégration. Sous la coordination du Pôle Alliance 4EU+, un travail inter-facultaire a été mené pour formaliser des procédures et adapter les outils dans le cadre des cours conjoints et partagés (ex. arborescence spécifique dans Apogée).

Des efforts continus sont menés pour simplifier les démarches d'inscription pour les étudiants entrants et faciliter le travail du personnel. Ce dialogue constant entre services – relations internationales, scolarité, DSI – est une illustration concrète de la dynamique de transformation déclenchée par 4EU+.

Groupes de travail internationaux

L'implication dans l'Alliance 4EU+ a profondément transformé les pratiques administratives de Sorbonne Université. La mobilité, la qualité, la standardisation et la mise en réseau des services ont permis de faire évoluer les métiers et de renforcer l'approche collaborative à tous les niveaux. Des mobilités de personnels administratifs ont été initiées, notamment via des périodes d'observation professionnelle et des échanges de compétences entre universités partenaires.

Le mode projet ne concerne plus uniquement les enseignants-chercheurs : il s'est étendu à l'ensemble de l'appareil administratif. Un réseau international actif a émergé, impliquant des directions stratégiques telles que les bibliothèques universitaires ou les presses de l'université. Cette dynamique a favorisé une mutualisation progressive, en lien avec des engagements communs comme l'ouverture des données, portée par la Déclaration de Barcelone.

Par ailleurs, la DSI de Sorbonne Université a joué un rôle moteur en coordonnant le développement d'un campus interuniversitaire numérique, regroupant infrastructures IT, services partagés et outils collaboratifs pour l'ensemble de l'Alliance.

Des actions concrètes ont été mises en œuvre pour simplifier les processus : allègement des Learning Agreements spécifiques à 4EU+, optimisation des systèmes d'information pour le suivi de la mobilité étudiante, et valorisation des bonnes pratiques administratives entre partenaires. Ces évolutions témoignent d'une transformation structurelle profonde, au service d'une collaboration européenne efficace et durable.

Mise en place des mobilités

Un des groupes de travail de l'Alliance 4EU+ est celui des experts en mobilité. Ce groupe de travail se réunit toutes les deux semaines pour échanger. Il est composé par des membres experts sur le domaine de toutes les universités composant l'Alliance 4EU+. Son objectif est de mieux articuler les activités respectives des membres afin de faciliter la mobilité intra-alliance. Dans ce but, un accord interinstitutionnel Erasmus+ a été signé entre nos établissements.

Les activités du groupe de travail sont nombreuses et incluent notamment l'élaboration de documents cadres de modalités d'inscriptions simplifiées dans les SI des établissements

(mobilités virtuelles). Il pilote également des groupes de travail sur la comparaison de curriculum regroupant des enseignants d'une même discipline dont l'objectif est non seulement de vérifier la compatibilité de l'offre de cours mais aussi de développer de nouvelles manières de collaborer, d'échanger étudiants et personnels et de développer des programmes de cours conjoints. Un autre exemple d'activité est la publication, cette année, d'un appel à projet commun concernant les programmes intensifs hybrides Erasmus+ ([BIP](#)²⁷). Ce groupe de travail contribue à l'augmentation des mobilités au sein de l'Alliance. Dernier exemple en date : la mobilité en médecine a pu être ajoutée au domaine inclus dans l'accord multilatéral qui est un des domaines les plus contraints réglementairement. Enfin ce groupe de travail est un observatoire des mobilités qui permet de suivre les indicateurs, piloter l'activité et réfléchir aux obstacles rencontrés dans la mise en place des mobilités et actions à mener pour les lever.

4EU+ Grant Support Service²⁸

Le Grant Support Service se situe dans la continuation du VDO ou Virtual Development Office qui était déjà proposé dès le premier projet Erasmus + 4EU+ EUP1.

C'est une équipe de chargés d'affaires et de responsables d'équipe au niveau des Directions de la recherche ou des Directions des relations internationales qui accompagnent le personnel académique des universités membres de 4EU+ pour toute question concernant les opportunités de financement au sein du réseau 4EU+. Le GSS agit en tant que point d'entrée pour les demandes des chercheurs au sujet d'appels à projets pertinents dans l'Alliance. Les chercheurs, enseignants et doctorants sont invités à consulter la sélection d'appels à propositions dans les catégories proposées et à contacter l'équipe pour toute question. Le GSS suit de près les développements importants de 4EU+ et de la recherche, de l'innovation et de la formation en Europe, en liaison avec les cellules 4EU+ par établissement. Il est coordonné par l'université de Heidelberg.

Ressources humaines : une évolution des métiers

L'appartenance à une Alliance a eu un impact sur les profils RH mobilisés. Nous avons recruté de nouveaux profils : par exemple les Project officer finance EU sont des profils difficiles à recruter dans l'enseignement supérieur, ce d'autant plus qu'ils doivent disposer de compétences réglementaires européennes et nationales, et travailler en anglais ; de la même manière le Chargé de projet IT doit avoir une connaissance fine du métier dans un cadre européen. Nous avons également dû faire évoluer les profils : les agents doivent travailler à la fois avec les communautés internes des établissements qu'ils doivent convaincre et faire adhérer au projet, ainsi qu'avec un réseau d'établissements membres de l'Alliance, ce qui nécessite des qualités diplomatiques et de coordination fortes.

2. Un réseau puissant qui offre un levier d'action rapide et efficace

Un accès direct aux discussions européennes :

Nos dirigeants participent désormais à des échanges stratégiques avec les autres recteurs européens de notre alliance, modifiant profondément notre capacité d'influence et de prise de décision à l'échelle européenne. Cela change fondamentalement notre façon de traiter les

²⁷ <https://4euplus.eu/4EU-415.html?newsID=24910>

²⁸ <https://4euplus.eu/4EU-738.html?>

questions et défis actuels. Ceci a permis des décisions rapides en ces temps de turbulence où Sorbonne Université se mobilise pour accueillir des chercheurs et chercheuses actuellement en poste aux États-Unis ou en attente de l'être. Nous accordons une priorité particulière aux jeunes chercheurs et chercheuses : doctorantes, doctorants, et post-doc dans des domaines particulièrement impactés par les coupes financières américaines ou qui souhaitent venir ou revenir en France et y mener leurs travaux dans un climat de liberté académique. Nous sommes en train de travailler avec nos collègues de l'alliance européenne 4EU+ pour proposer des doctorantes, doctorants, post-doc en co-tutelle dans ce même cadre. Nous avons défendu l'idée d'un appel Cofund Alliance. Nous attendons également des informations concernant l'appel Choose Europe for Science - Marie Skłodowska-Curie Actions qui devrait ouvrir le 1er octobre 2025 et se clôturer le 3 décembre 2025.

Nos instances de gouvernance se réunissent tous les 15 jours pour le management committee, et une fois par mois pour le governing board des recteurs. Ceci nous permet de porter des actions de lobbying et les discussions entre présidents se font directement au niveau Européen. En sondant notre Alliance Européenne, on obtient ainsi aisément et rapidement la vision de 7 pays différents.

Projet « EDAFFICHE » : [European Degree label pilot project](#) ²⁹

ED-AFFICHE est une initiative conjointe de six alliances d'universités européennes, lancée en avril 2023 en réponse à l'appel de la Commission européenne de 2022 concernant la mise en œuvre d'un label de diplôme européen commun. Coordonné par Una Europa, le projet réunit les alliances 4EU+, CHARM-EU, EC2U, EU-CONEXUS et Unite!, représentant 51 établissements d'enseignement supérieur issus de 22 pays, avec le soutien de 18 ministères nationaux et régionaux de l'enseignement supérieur.

L'objectif était de surmonter les obstacles à la coopération transnationale en facilitant la délivrance de diplômes conjoints en Europe.

Le label « diplôme européen » est une initiative approuvée par la Commission européenne pour faciliter la délivrance de diplômes, titres et certificats conjoints dans l'ensemble de l'espace européen de l'enseignement supérieur, en surmontant les obstacles existants à la coopération transnationale et en diffusant des critères universels liés aux programmes conjoints correspondants.

Ces travaux ont permis de faire évoluer le cadre réglementaire sur les diplômes européens, donnant lieu à l'adoption le [12 mai 2025 par le Conseil de l'UE](#)³⁰ de deux textes : une recommandation sur un système de qualité et de reconnaissance de l'enseignement supérieur et une résolution sur la création d'un label de diplôme européen commun, ainsi que les prochaines étapes vers un diplôme européen conjoint.

3. Un accès facilité aux financements grâce à un réseau de partenariat fort et de confiance :

Une alliance européenne comme catalyseur d'innovation et solidité du partenariat

En l'espace de cinq ans, nous avons consolidé un réseau de partenaires de confiance, réduisant ainsi le temps nécessaire à la construction de nouveaux projets académiques et scientifiques. Par exemple, l'organisation de trois missions d'étude dans trois instituts de santé globale en

²⁹ <https://4euplus.eu/4EU-726.html>

³⁰ <https://4euplus.eu/4EU-12.html?newsID=25919>

seulement quatre semaines illustre la rapidité et l'efficacité de cette coopération. De même, le succès des réponses aux appels à projets (AAP) tels que le cluster IA [PostGenAI](#) ou le projet [SPHINX](#) en patrimoine, pour lesquels les partenaires de 4EU+ ont soutenu et intégré la candidature, témoigne de la solidité de ces collaborations.

Plus globalement les réponses entre demandes de recherches de partenaires ou collaboration intra-universités de l'Alliance sont grandement facilités et toujours priorités par les équipes administratives.

De plus, notre politique d'internationalisation a été renforcée grâce à de nouveaux partenariats en Europe de l'Est, notamment le « [Eastern Partnership University Cluster](#)³¹ », développé avec les universités 4EU+ (Charles University, University of Warsaw) et d'autres établissements tels que Eötvös Loránd University (Hongrie), Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine), et d'autres institutions en Ukraine, Moldavie et Géorgie.

En interne à Sorbonne Université, grâce à une meilleure structuration, nous avons pu aligner nos financements internes (Idex) avec ceux de l'ANR et des fonds structurels européens (Erasmus+, SwafS, Horizon Europe) créant ainsi des synergies (voir notre document concernant notre modèle économique).

4. Vie étudiante Européenne : participation à la construction de l'Alliance et aux organes de gouvernance

Student committee et Student Assembly

L'entrée de SU dans 4EU+ permet à ses étudiants de participer à la [European Student Assembly](#)³² qui réunit chaque année plus de 250 étudiants dans le but de faire des propositions sur l'avenir de l'Europe sur des thématiques variées comme la participation démocratique, l'enseignement et la recherche, ou encore l'inclusion. Les candidatures sont à la fois évaluées par les pairs, au niveau de l'ESA, mais aussi par les alliances, qui jouent un rôle majeur dans l'organisation du projet, en participant notamment à un forum pour présenter leurs actions aux participants.

Le [Student Committee](#)³³ (SC) est l'organe de représentation étudiante de l'Alliance. Présidé par un Chair et un Vice Chair élus parmi les membres, son rôle est d'assurer la participation des étudiants, aussi bien dans la gouvernance de l'Alliance, que dans les projets déployés.

Afin de renforcer la légitimité de ses représentants et d'accroître la visibilité de l'Alliance au niveau local, SU a fait le choix de nommer des représentants étudiants des conseils de l'université au sein du SC, ces derniers étant les plus à même de diffuser l'information et connaître les besoins des étudiants. Les missions du SC s'étendent sur une interface qui alterne entre le niveau local via le pôle 4EU+ (aide au développement des projets, des supports de communication, diffusion d'opportunités pour la communauté) et le niveau européen (projets en collaboration avec les autres étudiants ; le Secrétariat général ; les autres corps politiques de l'Alliance sur l'aspect stratégique). Le SC est au centre du nouveau projet [4EU+ Student Climate Action Network](#)³⁴, qui a pour but de mettre en réseau les étudiants investis dans la transition écologique au sein des 8 universités pour développer des initiatives et peser dans le dialogue environnemental au niveau de l'UE.

³¹ <https://eapuc.eu/EAPUC-1.html>

³² <https://4euplus.eu/4EU-1005.html>

³³ <https://4euplus.eu/4EU-595.html>

³⁴ <https://4euplus.eu/4EU-877.html>

Le SC facilite également la mise en relation des représentants étudiants locaux des 8 universités, qui partagent leurs expériences et échangent des bonnes pratiques. SU se veut piloter dans l'intégration des étudiants et se positionne en faveur d'un renforcement de leur rôle dans la gouvernance de l'Alliance, au regard de la collaboration fructueuse au niveau local. C'est le cas pour le projet MICI, piloté par SU, où le Chair siège au sein du comité de pilotage. L'installation de l'alliance 4EU+ a donc permis l'intégration des étudiants dans la politique européenne et internationale de SU, où la collaboration avec les étudiants restait très limitée, voire inexistante.

5. Développement d'un environnement numérique intégré : Student portal et uLMS

L'Alliance 4EU+ ambitionne de bâtir une université européenne de recherche en créant un **environnement numérique intégré**, durable, interopérable et centré sur l'utilisateur. Cette transformation passe par la mise en œuvre d'un campus numérique commun, fruit d'une collaboration interdisciplinaire entre experts en mobilité, éducation et IT des universités partenaires. Parmi les priorités figure la création d'un système d'information commun, l'introduction **d'un identifiant étudiant européen** intégré aux systèmes d'information, ainsi qu'une gouvernance des données conforme au RGPD, afin de faciliter une expérience fluide et sans frontières pour les étudiants. A ce titre, Sorbonne Université coordonne le Lot de travail 5 sur *Campus interuniversitaire : infrastructures et services*.

Deux projets phares illustrent cette ambition :

- Le [Student Portal](https://sp.4euplus.eu/home)³⁵, plateforme centrale dédiée aux étudiants, regroupe les services essentiels à la formation, la mobilité (physique et virtuelle), l'intégration et le développement de compétences transversales. Son développement repose sur une démarche collaborative fondée sur le Design Thinking, associant experts, enseignants et étudiants. Le portail vise à renforcer l'autonomie étudiante et à offrir une vitrine des cours partagés entre universités.
- L'[uLMS](https://pp-elearning.4euplus.sorbonne-universite.fr/auth/saml/login.php)³⁶ (Umbrella Learning Management System), composante pédagogique du campus numérique, permet l'accès unifié et sécurisé aux plateformes d'apprentissage des universités membres via des identifiants institutionnels. Basé sur les standards EduGain et ESI, il favorise la mutualisation des ressources pédagogiques, simplifie la coopération interuniversitaire et structure l'offre éducative partagée sur le long terme.

Ces initiatives incarnent une transformation profonde des services numériques et de la pédagogie au sein de l'Alliance. Pour Sorbonne Université, en tant que coordinatrice, ce projet constitue un levier stratégique, renforçant son rôle dans la gouvernance numérique, l'innovation pédagogique, et l'élaboration de diplômes conjoints et formations modulaires tout au long de la vie. Ces actions traduisent une volonté forte de bâtir un espace européen d'enseignement supérieur inclusif, agile et résilient.

³⁵ <https://sp.4euplus.eu/home>

³⁶ <https://pp-elearning.4euplus.sorbonne-universite.fr/auth/saml/login.php>

IV Bilans complémentaires d'autres acteurs, membres d'AUE

Suite au séminaire national Future des Alliances d'universités européennes organisé par la DAEI (janvier 2025) et à la présentation des travaux d'évaluation en cours faite par les six établissements cibles de l'évaluation qualitative, certains acteurs ont spontanément proposé d'apporter leur contribution.

Chaque contribution est rapportée dans la forme exacte dans laquelle elle a été remise. S'agissant d'une observation non participante à l'analyse de contribution, si les éléments rapportés n'ont pas fait l'objet de vérification, ils témoignent de l'importance de l'EUI pour les différents acteurs et offrent des compléments intéressants aux bilans précédents.

Bilan proposé pour ENGAGE

*Une réussite, un défi, une évolution dans la conduite du changement ou encore des résultats en recherche. L'objectif est d'illustrer concrètement **l'impact des alliances sur les établissements** et de mieux comprendre leur rôle, tant en matière de coopération européenne que de développement interne.*

De par son engagement dans l'alliance européenne ENGAGE.EU, l'Université Toulouse Capitole (UT Capitole) a connu une avancée majeure en matière d'internationalisation de ses formations, illustrant ainsi une réussite concrète dans l'alignement de sa stratégie. Cette dynamique vers l'internationalisation s'est traduite par un renforcement significatif de la mobilité étudiante et du personnel et une transformation structurelle de l'établissement.

Depuis son implication dans l'Alliance ENGAGE.EU, UT Capitole constate une mobilité étudiante en constante augmentation

Tout d'abord, l'impact de l'alliance sur la mobilité étudiante est particulièrement remarquable. En développant et en ouvrant des programmes de mobilités diversifiés, comme des mobilités courtes et virtuelles au sein de l'alliance ENGAGE.EU, UT Capitole a enregistré une augmentation de 25 % des mobilités étudiantes sortantes dans le cadre des programmes ENGAGE.EU par rapport à la mobilité internationale classique. On note également une augmentation, pour l'année universitaire 2023/2024, de 50 % des mobilités étudiantes UT Capitole permise par l'alliance ENGAGE.EU par rapport à l'année précédente. En effet, depuis la création de l'alliance, le nombre de mobilités étudiantes de l'alliance croît constamment chaque année.

Cette augmentation reflète l'accès aux étudiants UT Capitole à une offre de formation « ENGAGE.EU » plus diversifiée et innovante.

L'augmentation de la mobilité étudiante s'explique par une offre pédagogique internationale étoffée et croissante avec notamment près de 500 cours proposés sur 2023/2024, sur un format en ligne ou en présentiel. Ce sont principalement des cours des universités partenaires ouverts en ligne pour les étudiants ENGAGE.EU ou des cours co-crésés avec plusieurs enseignants issus des universités partenaires. L'accélération de la création de doubles diplômes et la création de « Joint programme ENGAGE.EU » contribuent également au développement de l'offre de formation internationale.

UT Capitoile a su se transformer pour contribuer largement à cette offre de formation ENGAGE.EU

UT Capitoile contribue largement à la création de cette offre de formation de l'Alliance grâce à des changements structurels de notre université comme :

- ▶ L'intégration de critères pour l'évolution de carrière des enseignants-chercheurs comme leur implication dans les activités internationales de l'alliance
- ▶ La maîtrise de l'anglais figure dans les nouvelles fiches de poste des personnels administratifs et enseignants-chercheurs
- ▶ Le comité d'administration de l'université a été internationalisé en y associant deux membres issus de la gouvernance des établissements partenaires ENGAGE.
- ▶ Pour le personnel administratif, le programme de formation « ENGAGE with English » a été mis en place et les programmes de mobilités type Job Shadowing et Staff week ont été encouragés.
- ▶ La transformation de maquettes de formation, avec l'intégration d'un système de bonification pour la participation aux cours de l'Alliance. De plus, des travaux sont en cours pour une meilleure intégration et reconnaissance des ECTS des cours ENGAGE.EU dans les maquettes en perspective de la nouvelle accréditation.
- ▶ L'investissement dans la création de salles d'innovation pédagogique, équipées d'outils numériques de pointe et conçues pour favoriser les formats d'enseignement hybrides et colla-

boratifs proposés dans le cadre de l'alliance. Les ingénieurs pédagogiques ont pu monter en compétence sur cette « digitalisation » pour mieux accompagner les enseignants

Les moyens financiers mis à disposition d'UT Capitoile dans le cadre de cette initiative ont été un levier notable pour amorcer cette transformation

Lors de sa transformation en EPE, un des objectifs de la stratégie d'UT Capitoile a été de développer le volet international. L'implication d'UT Capitoile au sein de l'alliance ENGAGE a permis d'atteindre cet objectif grâce aux moyens mis à disposition dans le cadre de l'Alliance, comme par exemple pour :

- ▶ Obtenir financements pour financer les heures complémentaires des enseignants pour la création de cours hybrides
- ▶ Obtenir les outils numériques adéquats (équipe de salle avec micro au plafond, écran mobile avec caméra...)
- ▶ Recruter des ressources humaines (environ 5 ETP) pour l'implémentation de cette nouvelle offre de formation afin d'assurer par exemple le suivi administratif, de scolarité, la communication, l'accompagnement pédagogique ou encore le support technique multimédia.

Notons aussi que les échanges renforcés avec les partenaires, la définition de « stratégie 2035 » commune, les échanges de bonnes pratiques, la mise en réseaux facilitée entre enseignants et personnels administratifs ont été d'autres leviers importants dont a pu bénéficier UT Capitoile pour renforcer son internationalisation.

Ces transformations structurelles ont donc été possibles grâce aux moyens financiers mis à disposition dans le cadre de cette initiative, couplé avec l'engagement politique de notre gouvernance. Si UT Capitoile a bénéficié, grâce à sa participation à l'Alliance ENGAGE.EU, d'instruments pour impulser une véritable dynamique de changement, tant sur le plan académique que structurel et renforçant son positionnement international tout en modernisant ses pratiques internes, ces transformations ne pourront se poursuivre sans le maintien de ces moyens financiers.

Réinventer l'université à l'échelle européenne : la Sorbonne Nouvelle dans l'alliance YUFE

Une européanisation stratégique

Au fil des dernières décennies, la notion d'internationalisation des universités françaises a pu parfois être réduite à une politique de l'offre : attirer davantage d'étudiant.e.s étranger.e.s, diversifier leur provenance géographique et afficher des indicateurs statistiques comme preuves d'ouverture. Dans *Les Universités françaises* (2012 :109-110), Frédéric Forest pointait les limites de cette approche, soulignant qu'elle laissait de côté des transformations pourtant fondamentales : la refonte des cursus, les pratiques pédagogiques et administratives adaptées, ou encore une redéfinition des relations entre l'institution et ses étudiant.e.s. Même si toutes les universités françaises doivent composer avec un véritable manque de moyens pour assumer des responsabilités accrues, une croissance et une diversification de leurs publics, cette critique d'une internationalisation « superficielle » semble moins s'appliquer aux universités engagées dans des alliances européennes.

L'Université Sorbonne Nouvelle (USN) illustre cette évolution. Depuis sa pleine intégration dans YUFE qui regroupe dix universités à travers dix pays, (*Young Universities for the Future of Europe* : <https://www.yufe.eu>) en mars 2023, avec son public étudiant fortement international (30 à 40% au niveau licence et master, 50% au niveau doctorat), l'USN, qui est centrée sur les Arts, Lettres, Langues et Sciences humaines et sociales, opère un tournant décisif vers une européanisation plus transversale et assumée. Elle tire pleinement parti de ses atouts, notamment la diversité de ses langues et cultures, et s'appuie en particulier sur ses départements d'études européennes, de langues, littérature et linguistique, d'arts et médias, ainsi que ses deux instituts prestigieux (ESIT, IHEAL) et ses laboratoires de recherche. **Pour la première fois de son histoire, notre université s'est dotée d'une vice-présidence spécifiquement dédiée à l'Europe, signe d'un engagement politique fort.** Grâce à un travail collectif de l'ensemble de l'équipe présidentielle, cette structuration

interne lui a permis de **développer une stratégie claire et visible en interne et en externe, touchant à la fois la formation, la recherche, la gouvernance et les partenariats.**

Des obstacles à surmonter

Il a d'abord été nécessaire de surmonter, de manière progressive et mesurée, les résistances internes ainsi que les difficultés extérieures pour faire face aux obstacles à l'intégration européenne. Au niveau interne, l'université a été confrontée de manière générale à la crainte d'une perte d'identité académique ou disciplinaire, d'une dénaturation des contenus pédagogiques et scientifiques (voir Maassen, P., & Stensaker, B., 2023). L'usage de l'anglais comme *lingua franca* est en particulier un défi pour engager l'ensemble des personnels et pour offrir toute la diversité des cours et publications scientifiques aux étudiant.e.s et universitaires non francophones (Chaplier, 2016). Par ailleurs, la structuration en silos des domaines disciplinaires de l'université avec des pratiques pédagogiques et scientifiques diverses, couplée à une tradition encore limitée de l'interdisciplinarité ou du montage de projets européens dans certains champs, freinent la coordination stratégique requise par les logiques d'alliance. Cela rend d'autant plus nécessaire un accompagnement institutionnel fort pour favoriser les synergies transversales et la montée en compétence des équipes. A cela s'ajoute la complexité administrative des projets européens qui exige des services internes spécialisés, en croissance mais encore sous-dimensionnée par manque de moyens.

Au niveau des résistances et pressions extérieures spécifiques aux Arts, Lettres et Langues, les activités telles que le montage de projets, la participation à des réseaux ou la gestion de partenariats, restent encore peu reconnues dans les critères de promotion ou d'évaluation, alors même qu'elles sont au cœur des dynamiques

portées par les alliances européennes. De plus, les disciplines majeures de la Sorbonne Nouvelle restent encore très peu valorisées dans les priorités nationales et européennes de financement, ce qui limite l'accès compétitif à des budgets supplémentaires nécessaires.

Une dynamique engagée

Pourtant, en s'appuyant sur sa diversité culturelle pédagogique, scientifique, son multilinguisme, les compétences en anglais d'un grand nombre de ses propres universitaires, et sur une équipe YUFE bilingue, dynamique et dédiée, la Sorbonne Nouvelle a su relever ces défis. **Elle participe activement à l'ensemble des 12 work packages de l'alliance. Elle met en œuvre une large gamme de dispositifs innovants : mobilités physiques, virtuelles et hybrides, programmes intensifs mixtes (BIP), intégration d'unités d'enseignement YUFE dans les maquettes pédagogiques, participation à un bachelor en urban sustainability studies (<https://www.yufe.eu/yufe-bachelor/>), mutualisation des pratiques en matière d'enseignement des langues, formations doctorales et post-doctorales innovantes, implication dans des projets de recherche collaboratifs, développement de réseaux scientifiques disciplinaires, encouragement à l'engagement citoyen, renforcement des liens entre sciences et société, ainsi qu'une mobilisation progressive de l'ensemble des personnels.** On pourra quantitativement mesurer l'impact de cette dynamique dans quelques années grâce aux efforts de l'alliance pour se doter des outils nécessaires à moyen terme. Elle s'accompagne pour la Sorbonne Nouvelle d'un **meilleur ancrage et d'une reconnaissance accrue au sein des réseaux européens et nationaux : UNICA, EUA, EASSH, CoARA**, mais aussi la représentation du Parlement européen en France, l'Institut Jacques Delors ou encore les réseaux de vice-président.e.s International et Europe. Notre université y agit comme force de proposition, notamment dans le domaine des SHS, renforçant **sa capacité d'influence et contribuant à son échelle à la structuration de l'espace européen de l'enseignement supérieur.**

Une européanisation en actes

Au-delà d'un simple positionnement stratégique, l'intégration dans YUFE a permis à la Sorbonne Nouvelle d'inscrire son action dans une logique de co-construction européenne. Cette alliance promeut un modèle universitaire profondément inclusif, centré autour de l'étudiant.e. Elle vise à dépasser le cadre traditionnel de la mobilité individuelle pour construire une université européenne distribuée (collaborative et transnationale), **dans laquelle étudiant.e.s, chercheurs, chercheuses et personnels partagent les mêmes valeurs et principes, circulent, coopèrent et innovent ensemble.** Concrètement, la Sorbonne Nouvelle bénéficie aujourd'hui d'un budget européen de plus d'1 million d'euros sur trois ans, auquel s'ajoute un **cofinancement national de 800 000 euros, sans lequel il ne serait pas possible de renforcer les projets dans le numérique, la pédagogie innovante et l'ouverture scientifique.** Ce soutien se traduit notamment par une intensification des coopérations entre établissements européens, par un approfondissement de la réflexion sur l'alignement pédagogique, et par un élargissement des réseaux professionnels et académiques. Il s'accompagne d'un effort constant pour concilier diversité linguistique et culturelle avec la construction de valeurs et de références communes, contribuant ainsi à l'émergence d'un espace européen de l'enseignement supérieur fondé sur un patrimoine partagé et des principes démocratiques. Il conviendra de le renforcer pour garantir une efficacité durable et dépasser la logique de projet.

En parallèle, l'université a développé, en synergie avec la direction des affaires internationales, une politique volontariste d'accueil des publics internationaux, une ouverture vers des régions qui profitent moins de financements nationaux ou européens (Afrique, Amérique du Sud, Europe de l'Est et du Sud) cherchant progressivement à mettre en valeur à la fois une visibilité accrue de ses cours en anglais, de son multilinguisme, de ses programmes bi-nationaux (notamment grâce au soutien de l'UFA) et une formation ambitieuse aux niveaux licence, master et doctorat. **Cette ouverture s'accompagne d'un engagement fort en matière d'inclusion, d'écoresponsabilité et de projets pour la formation tout au long de la vie.** La mobilité y est pensée de manière souple

et responsable : ajout de formats courts dans l'offre, séjours hybrides, partenariats renforcés dans des zones de coopération clés.

Loin de se limiter à une logique d'attraction, **la gouvernance de la Sorbonne Nouvelle se projette activement au niveau européen dans ses projets émergents liés à l'intelligence artificielle** (réponse à un AAP), **au handicap** (université inclusive démonstratrice), aux héritages

culturels (projet AMI SHS HERMES) **ou encore à l'articulation avec ses partenariats locaux** (Sorbonne Alliance, Condorcet, mairie, établissements scolaires et médicaux-sociaux, institutions culturelles). **Cette synergie entre ancrage territorial et ouverture européenne constitue aujourd'hui un levier central de son développement institutionnel. Elle s'inscrit ainsi dans une véritable dynamique d'intégration européenne.**

Bilan proposé pour SEA-EU

Focus sur les transformations liées aux Universités européennes Université de Bretagne Occidentale Alliance universitaire européenne SEA-EU

Remarques générales :

L'effet transformateur le plus visible et efficace a pris place dans le cadre des Blended intensive programs (BIP) et des staff week, respectivement destinés aux étudiants et aux personnels (enseignants et administratifs) qui ont permis de faire prendre conscience à l'ensemble de la communauté universitaire de l'existence et des opportunités offertes par l'alliance en termes de formation, d'interculturalité et de développement personnel et professionnel. L'UBO a également été précurseur des formations TEDs se développant dans les universités, par l'intermédiaire d'une Unité d'enseignement mise en place par l'UBO dans le cadre de l'alliance.

Concernant le personnel à long terme recruté pour le fonctionnement de l'alliance, il reste cependant un levier à actionner pour que les alliances aient un réel effet transformant en donnant lieu à des recrutements spécifiques à part entière et à une valorisation des postes stratégiques (directeur/trice de projet par exemple). SEA-EU a permis cependant des recrutements de personnel de soutien, temporaires (Favorise le recrutement (ingénieur.e pédagogique pour accompagner formations UBO mutualisées pour la communauté enseignante SEA-EU).

Globalement, on observe également une montée en compétence en langue anglaise via la participation aux staff weeks proposée à l'UBO. En sus d'une vice-présidente spécifiquement

dédiée à l'alliance, on soulignera également l'implication de deux vices présidents et présidentes de l'UBO dans l'alliance (Innovation et Transitions), ce qui concourt à diffuser les valeurs et activités dans l'université dès le stade de la gouvernance et à impulser l'effet transformant au sein de l'établissement.

En soutien à ces remarques liminaires, plusieurs exemples d'effet transformant observés grâce à l'alliance SEA-EU et déclinés thématiquement :

SUR LE PLAN DE LA RECHERCHE :

- ▶ **Impulsion au sein la gouvernance de la recherche** (meilleure coordination pour les projets européens, nouveaux dispositifs d'accompagnement, services renforcés...)
- ▶ **Nouvelle dynamique pour la mobilité (entrante et sortante) des doctorants / chercheurs** (cotutelles, séjours de recherche courts...)
- ▶ **Émergence de projets communs européens** (ex : projet LBCM avec Kiel (et bien d'autres => réponses conjointes à Horizon Europe, construction de réseaux thématiques...)
- ▶ **Montée en compétence sur le montage de projets européens** (ex : services Europe de la DRIVE encore plus actifs, chercheurs plus aguerris...) ; lien entre la Plateforme projet européen de l'UBO (2PE) et les services

centraux (Direction recherche innovation et valorisation économique, Direction des affaires internationales)

- ▶ **Nouveau positionnement stratégique européen de l'UBO sur la recherche** (ex : partenariats privilégiés, visibilité accrue...)

SUR LE PLAN DE L'INNOVATION ET DU NUMERIQUE :

Remarque innovation : La mise en place de l'alliance et son fonctionnement demande du temps à investir pour comprendre les différentes tâches et prendre la mesure des imbrications entre elles. Ce réseau se construit avec du temps mais aussi des échanges réguliers (physiques et virtuels) pour que de vrais liens se forment mais c'est un réel réseau de confiance pour travailler ensemble sur le long terme.

- ▶ **Mobilité :** création de réseau et échanges professionnels accrus - mobilités physiques et virtuelles.
- ▶ **Valeur ajoutée des Staff weeks :** Développement de l'innovation pédagogique au sein de l'alliance, harmonisation des pratiques.
- ▶ **Accroissement de l'offre de formation :** Deux formations pour SEA-EU en construction (sur les transitions et sur les outils numériques) ; perspective de développer un BIP à destination des doctorants sur les pédagogies innovantes
- ▶ **Plateforme numérique :** Développement d'une plateforme moodle commune à l'échelle SEA-EU (initiée via la mise en place d'un diplôme conjoint au sein de l'alliance (diplôme valant grande de Master STORM))
- ▶ **Réseau :** Création d'un réseau d'experts moodle à l'échelle SEA-EU

SUR LE PLAN DES TRANSITIONS (Going Greener):

- ▶ **Réseau :** SEA-EU et les projets connexes (développés grâce à SEA-EU) ont permis à l'UBO Open Factory (laboratoire de création et d'expérimentation interdisciplinaire) de bénéficier d'un réseau de partenaires européens et pérenne pour la réalisation d'activités en commun (réponse à des projets européens comme CHIC, partager nos méthodologies d'innovation).

- ▶ **Développement de nouvelles pratiques et inspiration de Direction :** Nouvelles pratiques sur la gouvernance des transitions. Inspiration pour la création de la future direction Développement durable et responsabilité sociétale (DDRS).

SUR LE PLAN DES DEMARCHES INCLUSIVES, D'EGALITE ET LUTTE CONTRE LES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES (VSS) :

- ▶ **Égalité : Accélération et dynamisme des événements** et les actions en faveur de l'égalité (organisation et soutien d'une semaine contre les VSS en novembre 2024 et semaine égalité en mars 2025 ou Égalité, séances de cinéma, distribution de livres...).
- ▶ **Représentation de SEA-EU dans les instances :** Présence de membres de l'équipe SEA-EU UBO au sein de la Commission Égalité permet de faire des ponts avec des actions qui ont cours ailleurs, c'est un lien avec les Universités de l'alliance, avec l'international.
- ▶ **Rayonnement des activités prévues dans les tâches des WP SEA-EU :** Initiation d'une charte promouvant des valeurs multiculturelles et inclusives - Moteur sur l'écriture égalitaire, la charte même en anglais a une valeur d'incitation importante et de prendre l'écriture comme un mode de communication d'abord sans rester focaliser sur la méthode rédactionnelle et la langue française.

SUR LE PLAN DE LA VIE ETUDIANTE :

- ▶ **Mobilité européenne et internationale :** SEA-EU permet un accroissement de mobilités étudiantes entrantes et sortantes, féconde à l'ouverture au monde et à la promotion de la diversité et de l'interculturalité.
- ▶ **Numérique :** SEA-EU a permis de travailler sur une **adaptation des supports numériques** et leur **accessibilité** à l'égard de nos étudiants, français et internationaux (charte Atypie Friendly)
- ▶ **Signalétique :** Développement une visibilité de l'UBO au sein de la ville, de manière inclusive, mais également en interne à l'université pour faciliter les déplacements au sein de ses composantes, et ce non seulement à destination des étudiants français mais également internationaux.

Focus UNITA : L'université Savoie Mont Blanc et l'université de Pau et des Pays de l'Adour - Au cœur d'une alliance européenne et de son internationalisation

Introduction : l'ambition politique d'UNITA et la vision d'une université confédérale européenne

L'engagement de l'université Savoie Mont Blanc (USMB) et de l'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) au sein de l'alliance UNITA - Universitas Montium - dépasse la simple participation à un projet européen. Il s'inscrit dans une forte ambition politique et une vision novatrice : la construction d'une **véritable université confédérale européenne**. Cette vision vise à créer un espace intégré et dynamique où enseignement, recherche et innovation transcendent les frontières nationales. Au cœur de cette ambition, le partage de communs essentiels fonde l'identité et l'action d'UNITA. Ces communs incluent :

- **Un ancrage territorial spécifique** : les établissements membres d'UNITA sont implantés dans des territoires montagneux et ruraux, assortis d'un patrimoine naturel et culturel riche, influençant fortement leurs expertises, en formation et en recherche.
- **Une valorisation du multilinguisme** : la promotion des langues romanes et de l'intercompréhension est un élément identitaire fort d'UNITA, reconnaissant l'importance de la diversité linguistique et culturelle pour une Europe unie. Elle permet une internationalisation plus vaste, au-delà de l'anglais.
- **Un engagement envers le développement durable** : les défis environnementaux et sociaux sont centraux pour UNITA, qui promeut des pratiques durables et responsables dans toutes ses activités.

L'USMB et l'UPPA se reconnaissent pleinement dans ces communs et contribuent activement à la réalisation de la vision d'UNITA. En tant que projet d'université confédérale, UNITA se doit de définir et mettre œuvre une **politique de relations internationales propre** qui ne soit pas une simple juxtaposition des politiques de chacun des partenaires de l'alliance. L'USMB et l'UPPA y prennent toute leur part pour favoriser les synergies entre leurs propres politiques à l'international et celle de l'alliance.

Une politique de relations internationales stratégique : bâtir sur l'affinité et la confiance avec GEMINAE

La politique de relations internationales de l'alliance UNITA se distingue par une approche stratégique qui inclut en particulier la mise en réseau de l'alliance avec des **établissements hors Europe partageant une même identité**, fondée sur l'utilisation des langues romanes ainsi qu'une présence en zones montagneuses dans une moindre mesure. Cette identité nous permet de nous différencier des autres alliances européennes et de proposer une **alternative à l'usage exclusif de la langue anglaise** à des partenaires non anglophones. Plus largement, cette démarche repose sur la conviction que des collaborations fructueuses et durables émergent plus naturellement entre partenaires qui se comprennent, partagent des valeurs communes et poursuivent des objectifs similaires. Un réseau d'établissements partenaires, nommé **GEMINAE**, a ainsi été constitué :

- **La construction du réseau GEMINAE** : elle s'est opérée par cooptation, **sur proposition des six partenaires historiques** de l'alliance. Cinq établissements par partenaire ont ainsi été proposés dans la 1^{re} phase de l'initiative « Universités Européennes » pour aboutir à un réseau comptant une trentaine de membres. Cette méthode a permis de garantir une adhésion forte aux objectifs d'UNITA et de tisser des **liens solides fondés sur la confiance et la connaissance mutuelle**.

► **Le suivi de GEMINAE** : afin d'assurer l'efficacité et la pérennité du réseau, l'USMB et l'UPPA participent activement au suivi de l'engagement des partenaires de l'alliance et des établissements du réseau. La notion de partenaire actif est centrale dans cette démarche ; elle se traduit par **une participation régulière aux activités de l'alliance et une implication concrète dans les projets d'enseignement et de recherche**. Pour faciliter ce suivi, un outil de visualisation sous forme de graphe est utilisé, permettant de cartographier les connexions existantes, d'identifier les zones géographiques et les thématiques de forte interaction, et de repérer de potentiels axes de développement. De plus, dans chaque action développée par l'alliance UNITA, la possible implication des partenaires GEMINAE est questionnée. Plusieurs universités GEMINAE proposent dès lors des cours en mobilité virtuelle au sein de l'alliance UNITA depuis l'année académique 2024-2025.

► **La construction d'une politique d'évolution et d'élargissement de GEMINAE** : l'analyse régulière du réseau existant, combinée à l'intégration de nouveaux établissements partenaires de l'alliance, notamment à travers la 2^e phase de l'initiative « Universités Européennes », alimente la construction d'une **politique d'évolution et d'élargissement**. Cette politique privilégie la qualité à la quantité des relations et vise à enrichir le réseau GEMINAE en intégrant des établissements qui apportent des **expertises complémentaires, partagent les valeurs d'UNITA et contribuent à la réalisation de ses objectifs stratégiques**. Priorité est donnée aux zones géographiques de langue romane et non couvertes par GEMINAE comme le Chili. D'autres universités, situées sur des territoires qui ne sont pas de langue romane, mais qui ont les langues romanes au cœur de leurs stratégies, sont également envisagées, qu'elles soient situées aux États-Unis d'Amérique, au Canada ou bien encore au Vietnam.

Des échanges et des collaborations multiples : au service de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation

L'alliance UNITA et son réseau GEMINAE constituent un cadre fertile pour le **développement d'échanges et de collaborations** qui bénéficient à l'ensemble des partenaires et contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'alliance :

► **Échanges entre partenaires de l'alliance et membres du réseau** : au-delà de la création de nouvelles relations entre partenaires de l'alliance et membres du réseau, les relations bilatérales existantes entre partenaires UNITA et membres GEMINAE trouvent un nouveau souffle et une nouvelle dimension grâce au cadre structurant d'UNITA. L'alliance facilite en effet la **mise en œuvre de projets de recherche communs** (fonds d'amorçage, financements de thèses en cotutelle sur fonds Horizon Europe Marie Skłodowska Curie), le **partage de cours en ligne** (par l'alliance mais aussi par le réseau), le développement de programmes d'études conjoints (avec des cibles de type Erasmus Mundus) et l'**augmentation des mobilités d'enseignants, de chercheurs et d'étudiants via les fonds Erasmus+ KA171**.

► **Le rôle moteur des conférences GEMINAE** : les conférences GEMINAE, organisées en ligne en 2021, puis par l'USMB en 2022 et par l'UPPA en 2023, constituent un exemple concret de mise en réseau et de **dynamisation des collaborations**. Ces événements réguliers offrent une **plateforme d'échange et de partage d'expériences**, favorisent l'identification de synergies potentielles et stimulent l'émergence de nouveaux projets de recherche et innovation ou d'enseignement. L'organisation d'un **Best Practice Awards** dans le cadre de ces conférences permet de valoriser les initiatives les plus innovantes et les plus efficaces, et d'encourager ainsi l'amélioration continue des pratiques de coopération. La prochaine conférence GEMINAE aura lieu en septembre 2025 à Saragosse.

► **Échanges entre membres du réseau** : l'USMB et l'UPPA sont également engagées dans une démarche prospective visant à développer les échanges entre membres du réseau GEMINAE. L'USMB a déposé un **projet européen visant à développer la mobilité entre**

membres africains de GEMINAE afin de créer des dynamiques de coopération transversales, renforcer le sentiment d'appartenance au réseau GEMINAE et faire rayonner UNITA au-delà des frontières européennes.

Impact et bénéfices pour l'Université Savoie Mont Blanc et l'université de Pau et des Pays de l'Adour

L'engagement de l'USMB et l'UPPA dans l'alliance UNITA et ses actions d'internationalisation génèrent un impact significatif et de nombreux bénéfices pour nos établissements :

- **Une facilitation de l'engagement avec de nouveaux partenaires :** l'implication dans UNITA confère à l'USMB et l'UPPA une visibilité et une légitimité accrues sur la scène européenne et internationale. Cela facilite grandement l'établissement de contacts et l'engagement de discussions avec de **nouveaux partenaires potentiels**, membres de GEMINAE ou qui sont **attirés par le dynamisme et l'ambition de l'alliance et de son réseau GEMINAE**.
- **L'obtention de financements stratégiques :** GEMINAE constitue un levier important pour l'obtention de financements stratégiques. L'USMB a notamment bénéficié de **financements KA171 sur l'Afrique**, ce qui a permis de développer des programmes de mobilité entrants et sortants d'enseignants et d'étudiants avec des membres africains de GEMINAE, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de coopération internationale.
- **Des synergies fructueuses avec d'autres réseaux :** l'engagement de l'USMB dans UNITA crée des synergies naturelles avec d'autres réseaux existants, à l'image du **réseau RELIEF** (réseau d'échanges et de liaison entre institutions d'enseignement francophones), qui partage avec UNITA un intérêt commun pour le développement durable, et dont les deux autres membres sont partenaire UNITA (HES-SO) et membre GEMINAE (UQTR). Ces synergies multiplient les opportunités de collaboration.

Conclusion : une vision partagée pour un rayonnement international accru

L'approche confédérale d'UNITA, qui valorise les spécificités de chaque membre tout en favorisant l'intégration et la collaboration, représente un atout majeur pour le développement de l'USMB et de l'UPPA, ainsi que pour la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Cette approche, déclinée en matière de relations nationales, s'est traduite par la **constitution d'un réseau de partenaires internationaux d'UNITA**, le réseau **GEMINAE**. Ce réseau permet de **revigorer les relations historiques entre partenaires de l'alliance et membres du réseau, mais aussi de créer de nouvelles relations**, y compris entre membres du réseau eux-mêmes. La dynamique insufflée par l'alliance et son réseau s'est manifestée par l'organisation régulière de **conférences GEMINAE** où les meilleurs exemples de collaboration, tant au niveau recherche et innovation qu'enseignement sont mis en avant et récompensés. Pour l'USMB et l'UPPA, ce réseau représente l'opportunité d'amplifier leurs collaborations avec certains partenaires historiques, d'être plus visibles à l'international, d'envisager de nouvelles collaborations fructueuses, d'obtenir les financements nécessaires et de mettre en synergies leurs propres réseaux.

Recherche, innovation et transfert de connaissances dans un contexte international au sein de l'Alliance UNITA : Partage de bonnes pratiques pour une transformation du paysage universitaire européen

Introduction

Dans un contexte où la mondialisation des savoirs et des compétences impose de nouveaux défis aux systèmes universitaires, la collaboration internationale en recherche et dans l'enseignement supérieur est devenue un impératif stratégique pour l'Europe. Depuis la création de l'Espace Européen de la Recherche, l'objectif est de dépasser le morcellement institutionnel, de promouvoir l'excellence scientifique et de stimuler l'innovation sur l'ensemble du continent. L'Alliance UNITA, rassemblant douze universités et plus de 250 000 étudiants, s'inscrit au cœur de cette ambition. Elle structure des synergies autour de six axes thématiques majeurs, encourage la mutualisation des ressources et propose des dispositifs novateurs pour accueillir et former les jeunes enseignants-chercheurs. UNITA vise à rendre l'enseignement supérieur non seulement plus inclusif et adaptable aux réalités des territoires, mais aussi plus attractif à l'échelle internationale. Ce modèle incarne les transformations récentes des universités européennes, appelées à conjuguer excellence scientifique, ouverture et responsabilité sociétale.

1 - Une recherche en commun pour répondre aux défis de nos territoires

1.1 - Contexte

La recherche scientifique au sein du continent européen a été marquée par une grande mobilité des savoirs, un partage des ressources et des initiatives dépassant les frontières nationales. En 2000, l'Union Européenne a formalisé sa volonté de mettre en place une politique européenne de la recherche grâce à la notion d'« Espace Européen de la Recherche ». L'enjeu principal réside dans la volonté d'éviter le morcellement des efforts de recherche en favorisant la coopération entre les scientifiques européens. Différents programmes œuvrent à cette coopération scientifique basée sur l'excellence et la coopération.

Dans le cadre de l'Initiative des Universités Européennes, l'Alliance UNITA représente une formidable opportunité de contribuer à la structuration et le développement de l'espace européen de la recherche.

Les six institutions, aujourd'hui douze, de l'Alliance UNITA souhaitent contribuer à l'excellence de la recherche européenne, en connectant collectivement leurs atouts scientifiques aux défis économiques, techniques, environnementaux et sociétaux des territoires qui la composent.

L'ambition d'UNITA pour la recherche et innovation est assurée par un pilotage stratégique intégré et assumé au plus haut niveau institutionnel, afin de contribuer au modèle d'Alliance promu par UNITA.

1.2 - Objectifs

1.2.1 Construire une identité scientifique claire autour de six axes thématiques :

L'Alliance UNITA a fait le choix de définir des [axes thématiques prioritaires](#), dans lesquels les communautés scientifiques sont encouragées à collaborer et innover.

D'abord trois thématiques furent définies, aujourd'hui élargies à six :

- ▶ Patrimoine culturel
- ▶ Energies vertes
- ▶ Economie circulaire et environnement
- ▶ Santé globale
- ▶ Transition numérique
- ▶ Sociétés inclusives

Ces thématiques de recherche s'appuient sur des capacités locales reconnues, en adéquation avec les grandes missions scientifiques définies au niveau européen.

1.2.2 Structurer des hubs de recherche européens

Autour des six thématiques scientifiques identifiées, l'Alliance UNITA a constitué des « Hubs » de recherche, visant à structurer et coordonner les collaborations scientifiques et académiques au sein de l'Alliance. Chaque hub de recherche est coordonné par deux universités, et animé par un comité de coordination réunissant un représentant de chaque institution.

Des financements dédiés permettent d'encourager l'émergence de nouveaux projets collaboratifs (min. 3 partenaires) au sein de ces hubs, ainsi que des événements de mise en relation et d'échanges.

Ces hubs, associés aux partenaires socio-économiques de nos territoires, sont à même de répondre aux enjeux contemporains et spécifiques à nos caractéristiques communes, bénéficiant d'expertises et de résultats de recherche issus de l'ensemble de nos établissements.

L'Alliance UNITA vise une soutenabilité à long terme des activités de recherche et d'innovation de l'Alliance UNITA, structurée autour d'instituts de recherche bénéficiant d'un cadre financier, légal et de gouvernance. Ces hubs œuvrent à diversifier leurs sources de financement afin d'atteindre cette soutenabilité, notamment grâce aux programmes européens (Horizon Europe).

Dans le cadre des projets MSCA obtenus par l'Alliance (U*NIGHT (MSCA & Citizens), CHORAL (COFUND)), nous avons déjà pu constater la capacité de l'Alliance UNITA à solliciter des financements dans le cadre d'appels à projets comparatifs.

1.2.3 Mutualiser nos ressources de recherche, au service de l'excellence et de nouvelles collaborations

L'ambition d'excellence de l'Espace Européen de la Recherche nécessite d'assurer un accès facilité à des équipements et services de pointe, en augmentant l'impact des investissements réalisés dans les infrastructures de recherche. En cohérence avec [l'Action 8 de l'agenda ERA](#), les partenaires UNITA se sont accordés, depuis 2022, sur des principes communs de partage d'infrastructures de recherche, basé sur une tarification préférentielle, et un [catalogue commun](#) d'infrastructures accessibles. Les principes régissant l'utilisation du dispositif ont

été rassemblés dans une convention, signée par les recteurs de l'alliance. La création de la plateforme permettant aux chercheurs de l'alliance d'identifier des infrastructures pertinentes s'est réalisée dans le cadre du projet Re-UNITA (Horizon Europe, volet Swafs)

Depuis 2022, des financements dédiés permettent d'encourager la communauté scientifique de l'Alliance de profiter d'équipements hébergés par d'autres institutions UNITA, à même de pouvoir permettre d'atteindre de nouveaux résultats, et d'explorer de nouvelles orientations scientifiques.

1.2.4 Contribuer à l'attractivité européenne à destination des jeunes chercheurs

Les Alliances d'Universités Européennes bénéficient de nombreux atouts afin de proposer un environnement d'excellence aux chercheurs. Au sein d'UNITA, de nombreuses initiatives visent à permettre l'accueil et l'accompagnement de jeunes chercheurs, notamment au niveau doctoral.

Ainsi, le réseau des écoles doctorales d'UNITA a permis de développer et formaliser un cadre commun d'accueil des doctorants en co-tutelles, signé par les recteurs des établissements de l'Alliance, et le recrutement, à partir de 2021, de plus de 52 doctorants en co-tutelles au sein des hubs de l'Alliance UNITA.

En 2024, a débuté le projet [MSCA-COFUND CHORAL](#), permettant l'accueil de 42 doctorants en co-tutelles au sein des universités UNITA, dans le domaine du patrimoine culturel. En complément du financement et du recrutement de ces doctorants, l'Alliance UNITA offre un panel de formations et d'opportunités à ces jeunes chercheurs, leur permettant de bénéficier d'une richesse de ressources déterminantes pour les accompagner dans leurs premières années de carrière.

Dans de nombreux pays européens, nous constatons un manque d'attractivité du doctorat et des carrières scientifiques auprès des étudiants en master notamment.

Depuis 2024, UNITA ambitionne de proposer un parcours intégré Master-Doctorat, dans l'ensemble des hubs de l'Alliance. Ces *Graduate Schools* inclueront un *continuum* de formation à la recherche, mobilités, et une facilité à préparer un parcours doctoral dès la première année de Master, à l'échelle de l'Alliance UNITA.

2 - La collaboration internationale dans l'enseignement supérieur.

2.1 - Contexte

L'internationalisation de l'enseignement supérieur constitue aujourd'hui un levier majeur d'innovation, de mobilité académique et de transformation pédagogique, en réponse à la mondialisation des savoirs et des compétences. Des alliances telles qu'**UNITA** démontrent l'importance stratégique du multilinguisme, de l'innovation numérique et de la co-construction pédagogique pour bâtir une formation ouverte, inclusive et adaptée aux territoires ruraux et transfrontaliers.

Cette dynamique favorise également une plus grande équité d'accès et d'intégration dans la société de la connaissance.

2.2 - Obstacles

Malgré ces avancées, de nombreux obstacles structurels persistent dans la collaboration universitaire internationale :

- ▶ **Barrières géographiques** : L'éloignement et la dispersion des institutions, surtout en milieu rural, limitent l'accès à la mobilité et à la participation effective aux projets communs.
- ▶ **Barrières temporelles** : Les décalages de calendrier académique et de fuseau horaire posent des défis pour l'organisation et la synchronisation des activités partagées.
- ▶ **Barrières linguistiques** : La diversité des langues et les niveaux variables de compétences rendent difficile la production partagée de contenus pédagogiques, l'échange international et l'intégration active des étudiants et enseignants.
- ▶ **Barrières technologiques et organisationnelles** : L'hétérogénéité des plateformes numériques et la fragmentation des outils limitent l'efficacité et la pérennité des collaborations.
- ▶ **Barrières culturelles et institutionnelles** : Les différences de normes pédagogiques et d'organisation entravent parfois la mise en œuvre de solutions intégrées.

2.3 - Propositions d'UNITA

Pour répondre à ces obstacles, UNITA et ses partenaires ont mis en œuvre un ensemble de solutions innovantes :

- ▶ **Écosystème numérique partagé** : Une plateforme fédératrice connecte les espaces d'apprentissage des universités, permettant un accès synchrone et asynchrone aux ressources, aux cours et à la mobilité virtuelle multilingue.
- ▶ **Design collaboratif des parcours** : Enseignants et ingénieurs pédagogiques co-crésent des modules, objets pédagogiques et micro-certifications multilingues, adaptables en formats, durées et contenus.
- ▶ **Multilinguisme et traduction automatique** : Production de contenus en plusieurs langues romanes et en anglais, appuyée par la traduction assistée et des dispositifs d'accompagnement linguistique.
- ▶ **Analytics éducatifs et Process Mining** : L'analyse des traces d'apprentissage (learning analytics) et le process mining permettent de visualiser les parcours, d'optimiser l'accompagnement des étudiants et d'adapter les dispositifs pédagogiques.
- ▶ **Ouverture internationale et dissémination** : L'intégration dans des réseaux tels que GEMINAE (plus de 30 universités extra-européennes) et la diffusion open source des ressources renforcent la transférabilité et la durabilité du modèle.

2.4 - Impact

À ce jour, [le Living Learning Lab de Connect-UNITA](#) compte plus de 12 cours multilingues créés, une trentaine de parcours innovants, près de 100 objets pédagogiques réutilisables. De plus, des séminaires de dissémination sont tenus régulièrement, rassemblant plus de 100 participants et affichant des taux de satisfaction supérieurs à 70 %.

Les effets relevés sont multiples :

- ▶ **Accessibilité et équité :** La mutualisation numérique et le multilinguisme permettent une participation élargie, y compris des zones traditionnellement exclues du rayonnement international.
- ▶ **Renouvellement pédagogique :** Le design collaboratif, l'usage avancé des learning analytics et la circulation des ressources stimulent l'innovation et l'adaptation des pratiques.
- ▶ **Rayonnement international et durabilité :** L'ouverture, la dissémination des productions et l'intégration dans des réseaux élargissent l'impact et assurent la transférabilité du modèle UNITA.

Le modèle UNITA montre qu'il est possible de lever les obstacles traditionnels à la collaboration universitaire internationale grâce à la mutualisation numérique, le multilinguisme, la co-conception pédagogique et l'exploitation des analyses avancées des données d'apprentissage.

Conclusion

L'expérience de l'Alliance UNITA illustre de manière exemplaire la capacité de l'enseignement supérieur européen à relever les défis de la collaboration internationale et de l'excellence scientifique. Grâce à la structuration de hubs de recherche thématiques, à l'intégration de dispositifs numériques partagés pour l'éducation et à la valorisation du multilinguisme, UNITA démontre qu'il est possible de lever les barrières géographiques, linguistiques et institutionnelles qui limitent encore trop souvent la portée des collaborations académiques. L'Alliance UNITA contribue non seulement à la construction d'un espace européen de la recherche et de l'éducation plus uni et performant, mais offre également un modèle adaptable, susceptible d'inspirer d'autres initiatives sur la scène internationale. En plaçant la coopération, l'innovation et l'ouverture au cœur de sa stratégie, UNITA trace la voie vers une université européenne résolument engagée dans la société de la connaissance du XXI^e siècle.



Co-funded by
the European Union

UNIVERSEH – La réussite de l'engagement étudiant dans l'Alliance

Contribution à l'évaluation des Alliances par le MESRI

24/03/2025

UNIVERSEH (European Space University for Earth and Humanity, <https://universeh.eu/>) est une Alliance « Université Européenne » coordonnée par la **Comue de Toulouse** pour 5 de ses membres, et regroupant l'Université du Luxembourg, l'Université HHU à Düsseldorf en Allemagne, l'Université AGH à Cracovie en Pologne, l'Université LTU à Luleå en Suède, l'Université de Namur en Belgique et l'Université Rome II Tor Vergata en Italie.

Lancée en 2020, **UNIVERSEH a pour ambition de devenir la seule université européenne dans un secteur spatial en pleine mutation, offrant un environnement d'apprentissage innovant, interdisciplinaire, multilingue, multiculturel, inclusif, basé sur la recherche et durable.**

L'implication des étudiant·es dans la co-construction l'Université Européenne du spatial est au cœur de la philosophie de l'Alliance UNIVERSEH depuis son démarrage, et s'est graduellement structurée, sous l'impulsion de la très active communauté étudiante toulousaine, et d'une personne recrutée spécialement pour soutenir l'engagement étudiant au sein de l'équipe de coordination de la Comue. Ainsi, les étudiant·es sont intégrés à l'ensemble de la gouvernance et de la mise en œuvre du projet et contribuent à la visibilité de l'Alliance en Europe et au-delà. Grâce à cette implication, ils et elles disposent d'opportunités inédites d'acquérir et de développer des compétences transversales, devenant ainsi des acteur·ices indispensables des changements sociétaux.

1. Les étudiant·es présent·es à tous les niveaux de la gouvernance de l'Alliance

La participation des étudiant·es à la co-construction d'UNIVERSEH se structure en **deux niveaux** : d'une part, au **niveau européen**, avec une participation à la gouvernance de l'Alliance et à la mise en œuvre des work packages, et d'autre part localement grâce à des **Clubs étudiants** dans chacune des universités partenaires.

Cette forte implication est soutenue par **une personne chargée de l'engagement étudiant** au sein du bureau de coordination de l'Alliance (Comue de Toulouse), qui coordonne le réseau de ses homologues au travers de l'Alliance. Par ailleurs, chaque partenaire dispose d'un **budget dédié aux activités étudiantes** locales.

a. Gouvernance et gestion de projet

Les étudiant·es sont principalement représenté·es au sein du **Student Council**, qui regroupe 3 représentant·es par partenaire et coordonne l'engagement étudiant dans l'ensemble de l'Alliance. Le Student Council élit un·e président·e et nomme ses représentant·es dans les autres organes de gouvernance : le **Governing Board**, qui réunit les recteur·ices des partenaires et définit les grandes orientations stratégiques ; le **Steering Committee**, qui suit la mise en œuvre du projet ; l'**Academic Council**, qui valide l'offre de formation de l'Alliance ; le **Quality Assurance Committee**, qui met en œuvre les processus qualité de l'Alliance. Dans l'ensemble de ces organes, les représentant·es étudiant·es sont **membres de plein droit**, ils ont donc un **droit de vote**.

Au-delà de la gouvernance de l'Alliance, les étudiant·es sont pleinement engagés dans la mise en œuvre des activités de l'Alliance, d'une part, en étant représentés dans chacun des **work packages** et, d'autre part, via des **activités dédiées** : conférences sur la diversité et l'inclusion organisées par et pour les étudiant·es, programmes de mentorat avec des professionnels, production de contenus pédagogiques innovants par les étudiants, etc.

b. Les groupes étudiants locaux

Le Student Council s'appuie sur un **Club étudiant local** dans chacune des universités partenaires. Initialement impulsés par les étudiant·es toulousain·es, ces Clubs locaux développent leur propre programme d'activités : cycle de conférences avec des professionnel·les du spatial (organisées localement à tour de rôle), visites d'études (visite de centres de l'Agence Spatiale Européenne...), participation à des événements locaux (Toulouse Space Festival...), soutien aux activités locales d'UNIVERSEH (préparation à la mobilité...).



Ces Clubs locaux UNIVERSEH développent des liens avec les autres clubs étudiants des universités partenaires au travers d'échanges d'expertise et de l'organisation d'activités communes. Par exemple, à l'Université de Namur, le Club étudiant UNIVERSEH participe, grâce au dispositif des kots-à-projets, à l'Assemblée Générale des Etudiants.

2. Les représentant-es étudiant-es, ambassadeurs pour la visibilité de l'Alliance

De par leur forte implication dans la gouvernance et la mise en œuvre de l'Alliance, les représentant-es étudiant-es contribuent à la dissémination des résultats d'UNIVERSEH et à sa visibilité en Europe et au-delà.

a. Les initiatives étudiantes européennes

Les étudiant-es d'UNIVERSEH sont fortement impliqués dans les initiatives du projet EUC voices - **European Student Assembly** ou **Ambassadors' Forum** et **Alumni Network**. Ils participent ainsi, aux côtés d'autres étudiant-es européen·nes, à la formulation de recommandations politiques à destination du Parlement européen, concernant l'enseignement supérieur et les grands défis sociétaux.

Ils sont par ailleurs impliqués dans d'autres **initiatives inter-Alliances** comme le groupe thématique « Student-led community on Sustainable and Democratic Student participation ».

b. Les opportunités liées à UNIVERSEH

Les étudiant-es UNIVERSEH représentent l'Alliance lors de **divers salons professionnels liés au spatial**, comme l'Internal Astronautical Congress (IAC) annuel, qui regroupe l'ensemble des acteurs publics et privés du spatial. Ainsi, en 2022, la présidente du Student Council a été nommée parmi les [30 « Emerging Space Leaders »](#) de l'IAC, ce qui a représenté excellente opportunité de développement de carrière pour elle. UNIVERSEH a également bénéficié d'une visibilité accrue, ouvrant la voie à de nouvelles collaborations avec des entreprises du spatial.

Des opportunités s'offrent également aux représentants étudiant-es pour promouvoir l'alliance lors d'**événements diplomatiques**, comme cela a été le cas en 2024 pour la visite d'Etat du Roi et de la Reine des Belges en France.

3. Les opportunités pour les étudiant-es de développer des compétences transversales

L'engagement des étudiant-es dans UNIVERSEH constitue une réelle valeur ajoutée pour leur avenir tant professionnel que citoyen.

a. Des compétences mobilisables quel que soit le secteur professionnel

Les étudiant-es impliqués pratiquent en situation réelle le **travail en mode projet**, en interaction avec une multiplicité de profils métiers et acteurs (universités, entreprises, agences spatiales, établissements scolaires, société civile).

L'animation d'équipe, la planification et le reporting, ou encore la capacité à gérer les priorités, à être à l'écoute des **enjeux des différentes parties prenantes** et à appréhender leurs modes de fonctionnement respectifs, sont autant de compétences liées à la gestion de projet qu'ils-elles pourront réinvestir à titre professionnel.

b. Des compétences essentielles en tant que citoyen·ne engagé·e

La participation à des cours et short programmes, l'animation de cafés langues, de même que la promotion d'activités éco-responsables et la formulation de recommandations politiques, apportent aux étudiant-es des bénéfices indéniables en termes d'**ouverture sur le monde** et de capacité à être **acteurs·rices du changement**. Outre de solides **compétences interculturelles**, ils-elles développent de véritables aptitudes à faire preuve de pédagogie, à débattre et à **inspirer**, qu'ils-elles sauront mobiliser en tant que **citoyen·nes engagé·es**.

La participation active des représentant-es étudiant-es à tous les niveaux de mise en œuvre de l'Alliance est une réussite majeure pour UNIVERSEH, reconnue par les recteur·ices de l'Alliance chaque année, à l'occasion d'une cérémonie symbolique où un certificat est remis aux étudiant-es les plus impliqués. Si les résultats de l'Alliance sont enrichis grâce aux contributions des étudiant-es, les bénéfices en termes de compétences acquises et de réseau développé sont également très importants pour les étudiant-es. Avec la montée en puissance de l'offre de formation de l'Alliance, un réseau d'alumni est en cours de structuration, renforçant davantage les opportunités de la communauté étudiante d'UNIVERSEH.

Bilan proposé pour EC2U



L'université de Poitiers coordonne depuis 2020 l'**Alliance EC2U** dont l'acronyme correspond à « **European Campus of City-Universities** » ou « **Campus Européen des Universités dans la cité** » (<https://ec2u.eu/>). En 2025, l'Alliance est composée de **10 universités** dont 9 universités « full partners » (Poitiers, France ; Coimbra, Portugal ; Salamanca, Espagne ; Pavia, Italie ; Jena, Allemagne ; Linz, Autriche ; Iasi, Roumanie ; Turku, Finlande ; Umeå, Suède) et 1 université « associated partner » (Lviv, Ukraine). L'Alliance EC2U collabore aussi avec **plus de 60 partenaires associés**, qui sont au cœur de la vision EC2U de l'université du futur, créant un lien essentiel entre les universités et leurs écosystèmes locaux : municipalités, associations étudiantes, acteurs du monde socio-économique (dont des PME et des grands groupes industriels) ainsi que les hôpitaux universitaires. Les activités de l'Alliance EC2U s'articulent autour des objectifs suivants :

- ▶ une **gouvernance conjointe et des ressources partagées** ;
- ▶ un **Centre de Connexion EC2U** (Connect Center) offrant une infrastructure numérique pour une collaboration fluide au sein de l'Alliance ;
- ▶ **4 Programmes de master conjoints EC2U**, multidisciplinaires, basés sur une sélection d'Objectifs de Développement Durable (ODDs) des Nations Unies ;
- ▶ le **Forum EC2U**, événement annuel qui réunit universitaires, citoyens et décideurs politiques pour cocréer le campus européen.
- ▶ la **participation active des étudiants** à la gouvernance de l'Alliance EC2U et le soutien à l'engagement civique des étudiants
- ▶ la **mobilité inclusive et durable** : l'Alliance promeut des opportunités de mobilité physique, virtuelle et hybride, accessibles, écologiques et géographiquement équilibrées.

- ▶ **l'impact académique et l'innovation sociale**, à travers des projets conjoints et des initiatives entrepreneuriales. EC2U se forge ainsi une solide réputation fondée sur l'excellence scientifique et la pertinence sociale.
- ▶ **des événements culturels et sportifs conjoints**, et un **engagement commun en faveur du développement durable**, font d'EC2U un environnement dynamique et accueillant pour les étudiants.

La présente note se focalise sur l'une des activités les plus innovantes de l'Alliance EC2U, les **Instituts Virtuels**, dont la raison d'être est de lier l'éducation, la recherche, l'innovation et le service à la société

1 - Les Instituts Virtuels EC2U : un cadre générique

1.1 - Mission et objectifs des Instituts Virtuels EC2U

Centrés autour des ODDs, les Instituts Virtuels EC2U (Virtual Institutes, VIs) sont des instituts conjoints « sans murs » accueillant des équipes interdisciplinaires d'étudiants, d'enseignants, de chercheurs et d'innovateurs des universités de l'Alliance EC2U. Les activités des VIs englobent tous les aspects du Carré de la Connaissance, comprenant l'éducation, la recherche, l'innovation et le service à la société.

Les VIs EC2U stimulent la collaboration autour de domaines d'intérêt communs. Ils créent de nouvelles opportunités de collaboration à travers l'Europe et permettent aux universités EC2U d'être des pionnières dans le Carré de la Connaissance, par exemple en intégrant la recherche et l'innovation dans l'éducation. La vision associée aux VIs est de construire un écosystème durable d'équipes interdisciplinaires qui visent l'excellence en recherche et en formation, ainsi que le transfert des connaissances et la Science Ouverte et Citoyenne. L'impact visé concerne l'employabilité des étudiants, l'excellence en recherche, l'éduca-

tion de haute qualité, les méthodes innovantes d'apprentissage et de recherche (par exemple, par l'interdisciplinarité), et la réponse aux besoins sociétaux.

1.2 - Activités des Instituts Virtuels EC2U

Les activités comprennent (liste non-exhaustive):

- ▶ Les programmes de Master Conjoint EC2U, qui offrent des opportunités de stages et des semestres axés sur la recherche ;
- ▶ Les activités de formation de courte durée pour les étudiants et les chercheurs, y compris les Écoles d'été et d'hiver, les Réseaux de Doctorants EC2U ;
- ▶ Les thèses de doctorat en cotutelle ;
- ▶ Les projets de recherche conjoints ;
- ▶ Les Laboratoires Vivants (Living Labs) ;

2 - Les 7 Instituts Virtuels EC2U

- ▶ Good Health and Wellbeing (ODD 3)
- ▶ Quality Education - Modern Languages (ODD 4)
- ▶ Quality Education - Education Sciences (ODD 4)
- ▶ Sustainable Cities and Communities (ODD 11)
- ▶ Life on Land (ODD 15)
- ▶ Peace, Justice and Strong Institutions (ODD 16)
- ▶ Materials & Methods for a Sustainable Future (inter-ODD)

Le détail des activités des Vis est disponible sur le site internet : <https://ec2u.eu/researchers>

Présentation détaillée d'ENLIGHT « Open Space »

L'espace ouvert ENLIGHT (ENLIGHT « Open Space ») représente une transformation ambitieuse de l'enseignement supérieur européen. Son objectif est de **créer un système universitaire européen intégré**, offrant à tous les étudiants, apprenants, enseignants, chercheurs et personnels un environnement où apprendre, enseigner, coopérer, créer et innover devient possible sans frontière institutionnelle. Cet « espace ouvert » favorise ainsi une intégration profonde des principes ENLIGHT au cœur même des universités partenaires.

Dès son lancement, ENLIGHT a engagé un processus visant à établir cet espace comme un **modèle européen durable**. La phase pilote s'est concentrée sur les étudiants, aboutissant à un résultat majeur : l'élaboration d'un cadre commun de compétences et d'une approche qualité. Ce cadre assure des normes comparables, des pratiques institutionnelles mutuellement reconnues et une valeur équivalente des diplômes et parcours, permettant une reconnaissance automatique entre les institutions membres.

La deuxième phase élargit cet espace ouvert à l'ensemble des dimensions universitaires. Désormais, il tend à inclure l'accès à toutes les infrastructures et services (bibliothèques, équipements sportifs et culturels, associations étudiantes), ainsi qu'à un ensemble partagé d'outils (soutien à la recherche, rayonnement international, recrutement de talents, systèmes informatiques, infrastructures de recherche). Cette stratégie intégrée étend l'espace ouvert de l'éducation à l'ensemble des missions universitaires, marquant une évolution vers une alliance systémique et durable.

ENLIGHT ne se contente pas d'être un projet de coopération : il incarne une **transformation structurelle à long terme**. Pour y parvenir, un changement systémique est nécessaire, tant au niveau de l'alliance qu'au sein de chaque université membre. Cela implique d'intégrer les principes européens et la vision ENLIGHT dans les processus internes clés, tels que l'éducation, la création de connaissances, les catalogues de cours, le recrutement, la mobilité et l'assurance qualité. Chaque conseil d'université a réaffirmé cet engagement lors du renouvellement de l'alliance dans le cadre de l'appel Erasmus+ 2023. De plus, le « ENLIGHT Gover-

ning Board » (Conseil de gouvernance de l'alliance ENLIGHT) a validé le 22 septembre 2022 la vision commune du « système » (« joint 'System' vision concept ») et défini les éléments constitutifs de son architecture (voir figure : « the ENLIGHT Open Space architecture »). Afin de compléter l'architecture de l'espace ouvert, ENLIGHT établit une entité juridique distincte (AISBL ENLIGHT) afin de faciliter et de pérenniser nos processus de gouvernance pour notre structure de gouvernance commune, et de servir de point de contact externe clair pour notre alliance.

Pour chacune de ses dimensions – éducation, recherche, engagement sociétal, ressources humaines et financement, gouvernance, ainsi que technologies de l'information et du digital – ENLIGHT élabore des modalités d'intégration concrètes, assorties de scénarios opérationnels et de calendriers. **Cette approche dépasse ainsi la logique traditionnelle des projets pour s'inscrire dans une démarche de transformation continue, impactant les missions centrales de chaque partenaire.** Ces modalités d'intégration seront formalisées dans un « accord de coopération alliance ENLIGHT », prévue pour novembre 2027. Ce document structurera non seulement les champs de coopération entre les universités, mais aussi les relations entre les universités et l'AISBL, assurant ainsi une gouvernance unifiée et pérenne.

L'ambition à long terme d'ENLIGHT est de **réinventer durablement l'enseignement supérieur**, en créant un **espace universitaire européen ouvert permanent** où étudiants, universitaires et personnel deviennent des citoyens engagés, capables de relever les grands défis du XXI^e siècle. La durabilité de l'alliance repose sur une approche holistique : elle ne se limite pas à la question financière, mais s'appuie aussi sur une intégration structurelle et organisationnelle, tant au niveau de l'alliance qu'au sein de chaque institution. Tous les membres se sont engagés à ancrer et internaliser la structure ENLIGHT, à soutenir l'alliance par des appels à projets et à investir au-delà de 2028, garantissant ainsi la pérennité de cette vision transformative.

Bilan proposé par le réseau des VP RI-Europe concernant la place de la recherche dans les AUE

La recherche dans les Alliances d'universités européennes : entre ambitions et contraintes

Depuis leur création, les Alliances d'universités européennes incarnent une ambition forte de transformation de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'objectif est clair : renforcer la coopération transnationale, stimuler l'excellence académique et accroître « la compétitivité de l'Europe sur la scène mondiale ». Si la mobilité étudiante et la construction de parcours de formation intégrés ont d'abord constitué le cœur du projet, la question de **la recherche prend désormais une place croissante dans les préoccupations des Alliances**. Toutefois, les moyens déployés à ce jour restent inégaux, fragmentés, et souvent insuffisants pour faire émerger une véritable stratégie de recherche à l'échelle européenne.

Des sources de financement diverses mais fragmentées

Le principal levier utilisé jusqu'à présent pour soutenir la recherche au sein des Alliances est le programme Erasmus+ dont les enjeux initiaux sont cependant la mobilité à travers la formation. **Deux approches principales ont été identifiées : d'une part, l'intégration de la recherche dans des *work-packages* spécifiques, comme cela a été fait par YUFE avec un WP consacré à la recherche collaborative et un autre à la formation doctorale ; d'autre part, le recours au *seed-funding*, qui permet de financer l'amorçage de projets innovants.** Cette seconde approche reste toutefois marginale et délicate à mettre en œuvre, car elle doit être formulée en lien étroit avec des objectifs de formation afin d'éviter tout conflit avec l'Agence exécutive pour l'éducation et la culture (EACEA).

En dépit de ces efforts, les fonds Erasmus + sont principalement affectés à des dépenses de gestion administrative, de diversification des formations transnationales et de mobilité. **Le financement direct de la recherche collaborative, qui devrait constituer le socle d'une stratégie scientifique européenne, demeure très limité.** Cette carence a conduit certaines alliances, disposant

d'une personnalité juridique, à mobiliser leurs fonds propres pour soutenir la recherche. C'est le cas de Una Europa, qui finance du personnel et des appels à projets à partir des contributions de ses membres. D'autres établissements, comme l'université Côte d'Azur (au sein d'Ulysseus), utilisent des financements nationaux (IDEX) pour investir dans des thématiques prioritaires, en l'occurrence le vieillissement.

En France, un soutien supplémentaire provient du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche via le cofinancement ANR 2030. Ce dispositif a permis à plusieurs universités françaises de financer des projets de recherche collaborative, de créer des postes postdoctoraux ou de soutenir des rencontres scientifiques. Toutefois, cette spécificité française crée des déséquilibres entre partenaires européens : d'autres pays, comme l'Allemagne ou l'Autriche, ne bénéficient pas de mécanismes similaires, **ce qui compromet l'équité au sein des alliances et menace leur cohésion.**

Enfin, certaines alliances ont su répondre à des appels Horizon Europe pour obtenir des financements dédiés à la recherche. Ces succès illustrent les capacités d'initiative existantes mais ne peuvent à eux seuls répondre aux besoins croissants de structuration scientifique. Une réponse plus ambitieuse serait l'introduction, **dans le prochain cadre financier pluriannuel de la Commission européenne, d'une ligne budgétaire spécifique dédiée à la recherche dans les Alliances.**

Structuration de la recherche : les hubs comme catalyseurs

Les alliances ne cherchent pas à remplacer les structures de recherche nationales, mais à leur **proposer de nouvelles perspectives transnationales**. Dans ce contexte, la mise en place de *hubs académiques* représente un instrument clé. Ces pôles thématiques, souples et collaboratifs, structurent l'activité des chercheurs autour de thématiques larges, **favorisant des projets interdisciplinaires**. Leur nombre varie selon les alliances (de 3 à 6), comme les cinq hubs thématiques de Una Europa ou les *Virtual Institutes* d'EC2U.

Ces hubs fonctionnent comme des espaces d'innovation, mais leur efficacité reste conditionnée à la régularité des échanges et aux moyens qui leur sont consacrés. **Leur potentiel est fort : ils permettent de fédérer les communautés, d'initier des projets, de croiser recherche et enseignement, et de faire émerger de nouvelles formations. Toutefois, l'absence d'un cadre financier clair et pérenne en limite l'impact.**

Par ailleurs, la mutualisation des outils numériques pour la recherche (plateformes de mise en relation, *match-making tools*) est une attente forte. Or, aucune stratégie commune n'existe aujourd'hui, au niveau national ou européen, pour sécuriser les échanges scientifiques et faciliter la collaboration virtuelle. La question de la *signature scientifique* commune aux Alliances reste elle aussi en suspens. Aucun mécanisme n'a encore été défini pour valoriser les publications issues de ces réseaux, alors qu'un tel label renforcerait la visibilité et l'impact de la recherche européenne.

Des structures de soutien indispensables mais encore à consolider

La réussite des projets de recherche dépend aussi des dispositifs d'accompagnement. Un programme européen non compétitif (SWAFS/R&I, Horizon Europe) a permis entre 2021 et 2024 la mise en place de structures de soutien (Grant Offices, Research Support Services) dans la majorité des Alliances. Ces services assurent la veille sur les appels à projets, accompagnent les enseignants-chercheurs dans le montage de projets européens et facilitent la mise en réseau.

Certaines Alliances ont signé des accords-cadres pour le partage d'infrastructures de recherche, incluant des clauses sur la propriété intellectuelle et la confidentialité. D'autres organisent le travail en réseau entre services d'ingénierie des projets. Ces initiatives témoignent **d'un mouvement en cours vers une meilleure professionnalisation et intégration de la recherche à l'échelle européenne.**

La formation de *communautés de pratiques* au sein des alliances est également centrale. Elle doit s'étendre à l'ensemble des services universitaires (formation, mobilité, informatique,

communication). **Un accompagnement renforcé est attendu, pour susciter davantage de dépôts de projets et faciliter leur succès.**

Cependant, malgré ces efforts, le manque de moyens demeure un obstacle. Des dispositifs potentiellement utiles comme les *chaires environnées* sont encore trop peu exploités.

Conclusion : un potentiel stratégique à consolider

L'intégration de la recherche au sein des Alliances européennes reste à un stade intermédiaire. Les initiatives sont nombreuses, les dynamiques réelles, mais les moyens restent limités, les stratégies fragmentées, et les soutiens inégaux entre pays. Il est urgent que la prochaine programmation européenne reconnaisse cette dimension en dotant les Alliances de financements spécifiques à la recherche, sur une base stable et équitable.

La construction d'un espace européen de la recherche véritablement intégré passe par une articulation fine entre recherche, formation et innovation. Les Alliances sont prêtes à jouer ce rôle moteur. Encore faut-il leur en donner les moyens.

Aliyah Morgenstern, Fabienne Peraldi Leneuf,
Martin Schwell et Sébastien Le Picard



Résumé détaillé du concept du Centre d'Excellence INVEST

L'Alliance européenne INVEST est une collaboration stratégique entre sept universités européennes avec un objectif de constituer un espace unifié d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Ces universités possèdent une expertise dans des secteurs cruciaux comme l'agriculture durable, l'énergie renouvelable, la bioéconomie, la digitalisation et l'entrepreneuriat à échelle régionale. Ensemble, elles se consacrent à élaborer des programmes de formation conjoints, à favoriser la mobilité des étudiants et des chercheurs, et à soutenir une recherche interdisciplinaire au profit des régions européennes et de leur résilience socio-économique.

L'un des piliers de l'Alliance est la mise en place du Centre d'Excellence INVEST (CdE), une structure destinée à renforcer les initiatives de recherche collaborative, d'innovation durable et de développement local. En tant que centre de recherche, ce CdE fait le lien entre chercheurs, décideurs politiques, entreprises et communautés locales. Par le biais d'approches interdisciplinaires, le Centre envisage des réponses à des défis importants tels que l'agriculture durable, l'énergie renouvelable, la gestion de l'eau, les interactions entre milieu urbain et rural, l'économie circulaire et les technologies intelligentes. En se basant sur l'innovation numérique, la recherche avancée et les collaborations intersectorielles, il s'efforce d'accroître la robustesse économique, sociale et écologique des régions dans lesquelles il opère.

Le CdE s'appuie sur trois objectifs stratégiques, chacun étant accompagné de priorités de recherche distinctes. L'objectif initial est de créer un cadre commun de recherche pour l'excellence collaborative, en constituant des équipes interdisciplinaires de recherche au sein des universités partenaires. Ces groupes visent à intégrer la recherche dans les politiques de durabilité de l'UE et générer des résultats concrets. Un objectif essentiel est de cultiver une culture orientée vers la recherche, encourageant la publication académique de premier plan, le dépôt de projets collaboratifs et l'instauration d'infrastructures pour le développement des aptitudes en recherche, par le biais de programmes doctoraux, de diplômes conjoints et de mobilité des chercheurs.

Le second but stratégique est d'encourager une « culture de l'innovation » en consolidant les collaborations avec les gouvernements, les entreprises, la société civile et les usagers finaux. Cela nécessite de renforcer l'implication du public via des ateliers participatifs, qui fonctionnent comme des espaces d'expérimentation concrets pour les solutions durables. En intégrant les acteurs locaux dès les premiers stades de la recherche, le CdE garantit que les innovations répondent aux exigences des communautés et que les technologies et politiques récentes soient élaborées avec une pertinence pratique. Par ailleurs, le Centre met l'accent sur le transfert de savoirs, l'appui aux jeunes entrepreneurs et les approches de mise en marché afin de convertir les avancées scientifiques en solutions adaptées aux exigences du marché.

Le troisième objectif se focalise sur l'établissement de réseaux et la mutualisation des infrastructures au sein de l'Alliance INVEST ainsi que dans d'autres contextes. Le CdE s'engage à nouer des alliances stratégiques avec d'autres établissements de recherche européens, des centres d'innovation et des acteurs majeurs de l'industrie afin d'intensifier la coopération en matière de recherche et d'accroître son influence sur la scène européenne voir internationale. INVEST vise également à favoriser la science ouverte, assurant ainsi que les résultats de recherche soient disponibles, clairs et susceptibles d'être reproduites. L'utilisation des plateformes digitales et des installations communes, le CdE cherche à optimiser l'emploi durable des infrastructures de recherche, comprenant les laboratoires, les banques de données et les outils technologiques de pointe.

Le CdE organise ses activités de recherche en sept groupes thématiques, chacun se concentrant sur un aspect crucial de la durabilité régionale :

1. Agriculture durable et intelligente : Élaboration de méthodes d'agriculture précise, renforcement de la sécurité alimentaire, et perfectionnement des chaînes d'approvisionnement agricoles pour une production alimentaire en phase avec le climat.
2. Transition énergétique et énergies renouvelables : Progrès dans les solutions d'énergie verte, étude de nouvelles technologies de stockage d'énergie, pour appuyer une économie à faible émission de carbone.
3. Gestion de l'eau : Encouragement de l'usage durable de l'eau, préservation des écosystèmes aquatiques et renforcement de la résilience climatique dans la gouvernance de l'eau.
4. Formation et développement des compétences : Innovation dans les modèles d'enseignement supérieur, fusion de la recherche et de l'enseignement, et préparation de la prochaine génération de leaders en science et innovation durable.
5. Relations entre la ville et les zones rurales : Répondre aux enjeux du développement régional, encourager les villes intelligentes et assurer des opportunités économiques inclusives dans les régions urbaines et rurales.
6. Économie circulaire et biosourcée : Application de stratégies visant à minimiser les déchets, encouragement des progrès en biotechnologie et élaboration de modèles économiques circulaires.
7. Modèles économiques novateurs et technologies intelligentes : Promotion de l'entrepreneuriat, mise en œuvre des solutions issues de l'Industrie 4.0, et progrès des innovations fondées sur l'intelligence artificielle.

Le CdE opère en suivant une structure à trois niveaux pour garantir une gouvernance optimale. i) Le Conseil de Pilotage du Centre d'Excellence (CoESB) qui offre une direction stratégique permettant de corréler les axes de recherche avec les directives européennes. ii) Le Comité Exécutif du Centre d'Excellence (CoEEC) qui est en charge de la gestion des activités quotidiennes, de l'application des stratégies et du suivi des avancements des différents groupes de recherche. iii) Le comité consultatif composés de représentants du milieu académique, industriel et étudiant afin d'assurer que le CdE reste aligné avec les besoins et les exigences des parties prenantes.

D'ici 2030, le CdE vise d'atteindre plusieurs jalons, y compris un accroissement annuel des demandes de financement via Horizon Europe, la publication d'articles de recherche collaboratifs à fort impact, la mise en place de programmes de cotutelle doctorale entre les partenaires ainsi que l'augmentation de la mobilité des chercheurs. Il envisage aussi de déployer Living Labs dans les universités partenaires et de favoriser la création de start-ups axées sur la recherche pour dynamiser les écosystèmes d'innovation.

En tant que responsable du Work Package dédié à la création et la mise en œuvre du CdE, l'Université de Reims Champagne Ardenne en assure la coordination au niveau opérationnel et stratégique. Le CdE s'intègre donc pleinement dans la stratégie de l'université et s'inscrit en complémentarité avec les autres grands projets de l'établissement comme son Institut international en bioéconomie et environnement Exebio (France 2030 – ExcellencES) et son Pôle universitaire d'innovation InnoRem (France 2030).

Pour conclure, le Centre d'Excellence RDI INVEST se présente comme un vecteur de changement régional et européen centré sur la recherche, le développement et l'innovation. Il vise à construire un futur plus durable et basé sur le savoir, en s'appuyant sur une recherche interdisciplinaire.



Co-funded by
the European Union



Bilan proposé par Quentin Leroi, ECIU, Groupe INSA, pour les étudiants

Auteur : Quentin Leroi
19/09/2025

Les alliances d'universités européennes : à quoi ça sert pour les étudiant·e·s ?

Les universités européennes ont pour principal but de rassembler et rapprocher les systèmes d'enseignements supérieurs des pays membres de l'Union Européenne. L'objectif est d'offrir des opportunités internationales à toutes les communautés concernées, en formation et en recherche. La communauté étudiante, en tant que principale bénéficiaire de la formation dans son ensemble, est donc un acteur essentiel à prendre en compte et à écouter lorsque l'on veut construire un espace universitaire européen.

Dans le but de rendre le diagnostic de cette étude complet et de prendre en compte toutes les communautés concernées, il a été décidé de mener une enquête auprès d'étudiant·e·s impliqué·e·s dans leur université européenne. Cette enquête consistait en un questionnaire à remplir en ligne, et l'intégralité des questions et réponses a été sauvegardée et est disponible en annexe de ce document. Le questionnaire a été communiqué à 10 étudiant·e·s d'établissements d'enseignement supérieur rattachés à des alliances d'universités européennes et engagé·e·s dans celles-ci. L'ensemble des étudiant·e·s contacté·e·s ont accepté de répondre au questionnaire. Les questions étaient formulées en anglais, et il était indiqué qu'ils pouvaient y répondre dans la langue de leur choix. Tou-te-s ont répondu en anglais, sauf un, qui a répondu en français. Dans cette analyse, nous verrons dans un premier temps l'impact que les alliances d'universités européennes ont eu sur leur vie étudiante et leur future vie professionnelle, avant de considérer l'aspect transformant qu'elles ont eu sur leur vie personnelle. Nous finirons avec les points d'amélioration identifiés et des suggestions pour mettre en place un système d'université européenne durable et efficace.

L'impact de l'université européenne sur la vie étudiante et la future vie professionnelle

Les alliances d'universités européennes profitent aux étudiant·e·s de plusieurs façons. Elles sont tout d'abord complémentaires des établissements d'enseignement supérieur dans lesquelles les étudiant·e·s effectuent leur cursus principal. A travers leur approche internationale et originale des méthodes d'enseignement, elles encouragent le développement des "soft skills" en complément des "hard skills" acquises en cours. En effet, par leur contact avec les universités européennes, les étudiant·e·s ayant répondu au sondage disent avoir développé leurs compétences de communication et de prise de parole en public, de travail en groupe, de management et de leadership, et avoir grandement progressé en anglais, principale langue utilisée pour la communication internationale dans l'UE. Pour toutes ces compétences, ils disent aussi avoir développé leur intelligence interculturelle. Cela leur permet d'approcher différentes situations en prenant en compte les différences culturelles entre les pays d'Europe et du monde, dans le but de tirer le meilleur de chaque personne dans chacune de ces situations. Un étudiant d'ECIU mentionne qu'il a compris, à l'aide des activités qu'il a menées à travers son alliance, qu'il "valait mieux avoir raison à 70% et être compris à

100% plutôt qu'avoir raison à 100% et être compris à 70%". Cela illustre l'importance de l'intelligence interculturelle lors d'échanges dans un contexte international.

Les étudiant·e·s, à travers leur alliance européenne d'universités, ont également mis en application les connaissances et compétences acquises dans leur curriculum à l'aide des universités européennes, via le modèle d'apprentissage challenge-based learning adopté par les alliances. Les projets réalisés répondent à de vraies mises en situation et problématiques concrètes auxquelles se confrontent les institutions, entreprises et universités, et les étudiant·e·s concrétisent la théorie vue en cours autour de ces problématiques. Ils disent que les points de vue croisés des partenaires de ces travaux ont transformé la vision qu'ils ont de leur propre discipline, qu'ils passent pourtant plusieurs années à étudier, la rendant plus applicative.

En plus de développer leurs compétences et connaissances dans leur discipline principale d'études, les répondant·e·s indiquent que les opportunités offertes par les alliances européennes d'universités les ont autorisé·e·s à découvrir et approfondir leurs connaissances sur d'autres sujets et d'autres disciplines. Cela s'est matérialisé par deux aspects différents : le choix des cours/offres des alliances d'universités, et le travail en équipe avec des personnes ayant des bagages d'études et d'expertises très différents. L'enseignement supérieur en France et dans l'Union Européenne est effectivement organisé en silos, qui ne laissent pas beaucoup de place à l'interdisciplinarité. Or, plusieurs études prouvent l'efficacité de cette approche éducative, montrant qu'elle permet un développement plus important de l'esprit critique et des capacités de résolution de problèmes complexes chez les étudiant·e·s. Cela leur fait développer plusieurs formes d'intelligence, et ainsi utiliser plusieurs angles différents pour résoudre un problème, là où un·e étudiant·e ayant suivi un cursus mono-disciplinaire n'aura qu'une vision partielle du problème (Ashby, Exter 2019; Didham, Fujii, Torkar 2024; Rafiq 2024) Cette approche interdisciplinaire est donc intéressante et stimule les étudiant·e·s, qui en bénéficient peu au sein de leur cursus universitaire classique.

A travers leur principe de travail par projet, les universités européennes facilitent aussi la mise en relation entre les étudiant·e·s et des personnes issues d'institutions et d'entreprises liées à leurs domaines d'intérêt, et ce, fait inédit à souligner, au niveau européen. Une personne de l'alliance Unite! dit que grâce à son alliance européenne, elle a travaillé avec « des décideur·euse·s politiques, des expert·e·s et des étudiant·e·s engagé·e·s pour bâtir le futur de l'Europe », et qu'elle s'est construite un « premier réseau professionnel international sur lequel s'appuyer dans le futur ». Les étudiant·e·s prennent ainsi conscience de l'importance de l'euro-péen, qui leur fait découvrir de nouvelles aspirations professionnelles à l'international, et peuvent orienter leurs études, leur recherche de stages ou d'emplois, ou même leur « sujet de mémoire » dans cet espace.

Cependant, toutes les alliances européennes ne sont pas appréciées de la même façon par leurs étudiant·e·s. Un étudiant sur les 10 qui ont répondu au sondage regrette que son alliance ne fasse pas plus pour les étudiant·e·s, et il déclare que « personne n'avait connaissance de l'existence de l'alliance universitaire et aucun programme, expérience ou aide n'ont été proposés par celle-ci. ».

L'impact de l'université européenne sur la vie personnelle des étudiant·e·s

Les étudiant·e·s ayant répondu au sondage relèvent également que leurs expériences avec les alliances européennes leur ont offert des opportunités pour progresser d'un point de vue personnel. Iels ont par exemple pu développer leur confiance en elleux au travers d'exercices de prise de parole en public ou de communication.

Iels ont également été poussé·e·s à faire preuve d'ouverture d'esprit et à découvrir des cultures avec lesquelles iels n'étaient pas familier·ère·s, et des disciplines et sujets auxquels iels n'auraient pas pensé d'elles.eux-mêmes. Certains de ces sujets leur ont permis de progresser dans leur connaissance d'elleux-mêmes : un étudiant de l'alliance EURECA PRO mentionne qu'en travaillant sur le sujet de la santé mentale pour la European Student Assembly 2025 (assemblée de représentant·e·s d'alliances européennes d'universités), il est « devenu plus conscient de [son] propre bien-être ». Ce travail l'a amené à se poser des questions sur sa santé, à la « prendre plus en compte, et à normaliser les discussions à propos du stress, de l'anxiété, ou de la pression mise par les études ».

Un point qui est revenu dans beaucoup des retours de l'enquête est que les répondant·e·s se sont développé·e·s un réseau d'« amitiés extraordinaires », et de « personnes avec lesquelles [iels] aime[nt] parler régulièrement » partout dans l'UE et le monde, qui leur font « se sentir à la maison partout en Europe ». Les étudiant·e·s, lors des activités auxquelles iels ont participé, se sentent également inclu·e·s dans une communauté européenne étudiante, qui partage leurs idées, leurs valeurs et leurs ambitions.

Ces réseaux et ce sentiment d'appartenance croissant sont fondamentaux et confirment que les alliances européennes remplissent l'une de leurs missions premières : rassembler.

Au-delà de cette fédération étudiante européenne, il y a un sentiment général d'être entendu·e, notamment au sein des boards auxquels les étudiant·e·s ont été massivement associé·e·s, et que sa voix compte et peut changer les choses concrètement. Au travers d'évènements ou tout au long de l'année, les étudiant·e·s impliqué·e·s se sentent écouté·e·s et cela donne un sens à leurs études. En effet, la voix étudiante n'est d'ordinaire que peu considérée ou sollicitée, et la plupart des alliances européennes d'universités construisent leur modèle avec les étudiant·e·s, qui sont les premier·ère·s à en bénéficier. Certains évènements comme l'ESA permettent par exemple aux étudiant·e·s de s'exprimer au niveau politique et de rédiger des propositions de politiques européennes, qui sont ensuite envoyées à la Commission européenne.

Les points d'amélioration et de travail identifiés par les étudiant·e·s

Les répondant·e·s de l'enquête ont également identifié des problématiques de fonctionnement dans les universités européennes, et ont proposé des pistes d'améliorations pour les alliances universitaires.

Premièrement, la plupart des étudiant·e·s engagé·e·s dans leur alliance d'universités européennes regrettent que leurs actions et engagements ne soient pas systématiquement reconnus par leur université. Iels n'ont pas toujours la possibilité de remplacer des cours de leur cursus classique par des cours proposés par leur alliance (même à crédits ECTS équivalents et si le cours est en rapport avec leur sujet d'études), et il n'y a que très peu d'universités/écoles où l'engagement étudiant est reconnu et laisse place à des dispenses de cours ou des décharges dans l'emploi du temps. Cela rend le travail compliqué pour les étudiant·e·s, qui doivent balancer leur cursus et leurs cours avec leur engagement associatif, et pour certain·e·s un emploi annexe, et qui, par exemple, doivent aller aux rattrapages car des examens ont été placés par leur université ou leur enseignant·e sur un évènement auquel iels devaient se rendre. Un répondant mentionne qu'il aurait pu « dédier plus de temps et finir ses études plus vite » s'il ne s'était pas engagé dans son alliance européenne. La piste d'amélioration évoquée ici par les étudiant·e·s serait de valoriser l'engagement étudiant de façon systématique, et de mettre en place des systèmes de dispense d'assiduité, de reconnaissance de l'engagement par l'octroi d'ECTS, la possibilité de remplacer des cours à ECTS équivalents, et d'accompagnement pour les étudiant·e·s engagé·e·s dans leur université européenne. Cette demande rejoint, dans un plus grand cadre, ce qui est demandé par les étudiant·e·s pour les engagements associatifs et bénévoles.

Une autre piste d'amélioration évoquée est celle des financements pour les mobilités. Les bourses attribuées pour les mobilités ne sont pas toujours suffisantes, ce qui fait que certain·e·s doivent renoncer à participer à des cours/Learning opportunities pour lesquelles iels étaient accepté·e·s, faute de moyens. Un étudiant parle aussi de la difficulté d'avancer des fonds en tant qu'étudiant·e pour une mobilité, même si un remboursement est effectué par l'université après. D'après les retours de cette enquête, il faudrait s'assurer que les financements sont suffisants pour les mobilités des étudiant·e·s et leur participation à des évènements ou offres de leur alliance européenne.

De plus, comme mentionné précédemment, certaines alliances ne mettent pas assez d'offres en place à destination de leur étudiant·e·s. Un étudiant recommande de mettre en place plus d'offres dans plus de domaines, et pas seulement la participation à certains évènements dans l'année. Un autre suggère de mettre en place et de soutenir un « engagement continu, pas seulement des évènements ponctuels ». Cela permettrait une dynamique qui impliquerait de plus en plus de personnes de toutes les communautés (enseignante, étudiante et personnelle).

Bien que beaucoup de progrès aient été effectués dans la considération de l'avis étudiant, il reste du chemin à faire en ce qui concerne l'implication des bénéficiaires direct·e·s de l'initiative d'universités européennes dans les processus de co-construction de l'espace

universitaire européen, soit les étudiant·e·s. Un étudiant parle d'une difficulté qu'il a rencontrée et à laquelle il a vu d'autres étudiant·e·s impliqué·e·s se confronter : le besoin des personnes employées par les universités et alliances de garder le contrôle sur certains sujets, et de ne laisser aucune liberté aux étudiant·e·s pour mettre en place des mesures sur lesquelles iels ont travaillé bénévolement. Il dit également que « les étudiant·e·s sont au centre de l'apprentissage et de l'éducation », et que « l'initiative d'universités européennes et les projets qui y sont attachés tendent à oublier ceci ».

Deux principales recommandations générales sur les alliances d'universités européennes ont été proposées par les répondant·e·s. La moitié des répondant·e·s ont d'elles-mêmes mentionné qu'iels voudraient que leur alliance ait plus de visibilité auprès des étudiant·e·s, et qu'elle puisse permettre à plus de personnes de profiter de tout ce qu'elle peut apporter, car iels croient en l'aspect transformant de l'université européenne. Iels suggèrent donc de mettre en place plus de moyens à disposition de la communication directe aux étudiant·e·s. Certaines alliances ont mis en place des mesures pour pallier cet obstacle de communication, comme des étudiant·e·s ambassadeur·rice·s dans leurs différentes universités pour instaurer une communication par les pairs, ce qui pourrait être intéressant à appliquer dans toutes les universités. Ceci amène au deuxième point d'amélioration : la communication entre alliances européennes. Toutes les alliances ont mis en place des mesures qui pourraient être bénéfiques si appliquées intelligemment dans d'autres alliances, mais peu d'alliances sont au courant de ces possibilités. Il est conseillé de mettre en place une plateforme de communication et de collaboration qui permette d'échanger les bonnes pratiques pour que l'intégralité des alliances profitent des avancées faites dans certaines.

Conclusions et perspectives

D'après l'étude menée dans ce document, l'aspect transformant des alliances d'universités européennes pour la communauté étudiante est confirmé, et il prend plusieurs formes.

Les alliances d'universités européennes transforment la vie étudiante et future vie professionnelle des étudiant·e·s, en leur faisant développer les « soft skills » nécessaires à leur future entrée dans le monde du travail, découvrir des aspects de leur discipline d'étude que les cours en format traditionnel ne permettent pas, et aussi d'autres domaines, aussi bien d'un point de vue théorique, pragmatique que personnel par la confrontation avec d'autres environnements (enseignant·e·s, étudiant·e·s et professionnels). Cet aspect leur fait découvrir l'interdisciplinarité et développer d'autant plus leur esprit critique. Les alliances donnent aux étudiant·e·s l'opportunité de se créer un réseau professionnel ouvert vers le monde et l'Europe en particulier, et qui fait naître des aspirations à travailler dans un contexte international sur des sujets multiculturels. Ces alliances d'universités européennes créent également un environnement interpersonnel qui développe une intelligence interculturelle nécessaire au bon fonctionnement de tout projet incluant plusieurs personnes au bagage différent.

Les étudiant·e·s, à travers les universités européennes et ce cadre promouvant l'ouverture d'esprit, développent des traits personnels comme leur confiance en elleux, et sont amené·e·s à se poser des questions sur elleux-mêmes, sur des sujets cruciaux, mais parfois moins pris en compte, comme leur santé mentale. Au-delà du réseau professionnel qu'ils se créent, c'est aussi un réseau d'amitiés qui leur permet de se sentir chez soi partout en Europe qui est développé. Par leur participation à des événements avec d'autres étudiant·e·s, mais aussi à des événements avec des personnel·le·s administratif·ve·s ou employé·e·s d'universités ou d'entreprises, des enseignant·e·s-chercheur·euse·s, des directeur·trice·s ou recteur·trice·s, iels se sentent également enfin écouté·e·s, étayé·e·s dans leur parcours de formation comme dans leur avenir professionnel, et sentent que leur voix compte dans la construction de cette université européenne. L'expérimentation d'université européenne telle que conçue par la Commission européenne est une occasion sans précédent pour les étudiant·e·s d'éprouver concrètement ce que signifie une « université européenne », d'être fier·ère·s d'y participer et de développer une réelle identité européenne.

Tous ces éléments produisent un sentiment d'appartenance, tout d'abord à une communauté qui partage les mêmes valeurs et ambitions pour l'écosystème de l'enseignement supérieur européen, mais aussi, et avec une plus grande ampleur, à la communauté européenne. Ce sentiment d'appartenance européen répond au principal objectif de cette initiative, et fait de cette initiative d'universités européennes une réussite pour les étudiant·e·s qui se ressentent désormais comme citoyen·ne·s européen·ne·s à part entière.

Néanmoins, afin que cette initiative ne soit pas qu'une réussite éphémère, il est nécessaire que son fonctionnement soit soutenu. Ce système nécessite des moyens humains, matériels et financiers pour apporter tout le bien qu'il est capable d'apporter sur l'éducation des leaders de demain, et leur offrir toutes les opportunités qui seront bénéfiques à leurs apprentissages. C'est pourquoi il faut sécuriser un financement pérenne pour cette initiative. Plusieurs pistes ont été évoquées dans cette étude pour améliorer encore l'impact et la portée des alliances

Auteur : Quentin Leroi
19/09/2025

d'universités européennes, comme la communication entre elles sur ce qui est déjà en place chez certaines, l'homogénéisation de la reconnaissance des cours pris à travers les alliances à la place de certains cours et non en plus d'un cursus déjà très chargé, la reconnaissance de l'engagement étudiant, et la mise en place de bourses de mobilité suffisantes pour couvrir les frais nécessaires aux étudiant·e·s pour les mobilités courtes. Certaines de ces propositions sont atteignables à moindre coût, mais nécessitent du temps, de la volonté et un soutien institutionnel, national et à échelle européenne, sans faille pour être mises en place.

Bibliographie

ASHBY, Iryna et EXTER, Marisa, 2019. Designing for Interdisciplinarity in Higher Education: Considerations for Instructional Designers. *TechTrends*. 1 mars 2019. Vol. 63, n° 2, pp. 202-208. DOI 10.1007/s11528-018-0352-z.

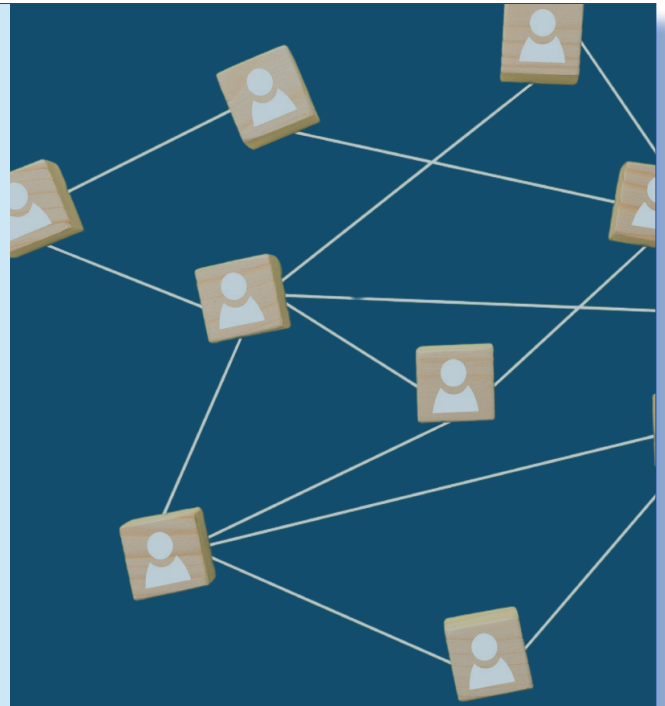
DIDHAM, Robert J., FUJII, Hiroki et TORKAR, Gregor, 2024. Exploring Interdisciplinary Approaches to Education for Sustainable Development. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)* [en ligne]. 24 mai 2024. Vol. 8, n° 2. DOI 10.7577/njcie.5877. [Consulté le 11 septembre 2025].

RAFIQ, Shahid, 2024. INVESTIGATING THE BENEFITS AND CHALLENGES OF INTERDISCIPLINARY EDUCATION IN HIGHER EDUCATION SETTINGS. *Journal of Social Research Development (JSRD)*. 8 mai 2024. Vol. 5, n° 1, pp. 14-14.

THE COMMUNITY OF PRACTICE **FOREU4ALL**

fostering collaboration, sharing best practices

FOREU4ALL, an initiative of the European Universities alliances, provides a **collaborative and supportive platform where all 73 alliances come together** to share good practices, exchange experiences, and strengthen cooperation.



TRANSFERABLE RESULTS

Sustainable cooperation among alliances & the wider higher education ecosystem



Joint efforts



The community fosters a deeper collaboration by facilitating learning, joint initiatives, and the dissemination of results – **enhancing knowledge, skills, and effectiveness of the entire higher education sector.**



Stakeholder engagement



In addition to the alliances, FOREU4ALL **engages key stakeholders to take part** in its governance, several topical groups and policy learning labs to enrich discussions and decision-making.



Policy Dialogue



Through proactive engagement with European, national, and regional policy makers, FOREU4ALL also ensures a strong voice for European alliances to **engage in policy dialogue for the benefit of the whole higher education sector.**

20 topical groups

Bringing together **2.000 experts.**

Inclusive governance

Including an external advisory board with key organisations and students at the very heart.

Proactive engagement

Participation in **20+ meetings and events** during the first 10 months of the project.

ANNEXES

L'ESSENTIEL SUR...

Commission des
AFFAIRES EUROPÉENNES



...le bilan et les perspectives de l'initiative des

UNIVERSITÉS EUROPÉENNES : VERS UN ACTE II



L'initiative « universités européennes » – qui fait suite au discours de la Sorbonne prononcé par le président de la République en septembre 2017 - a été lancée officiellement par la Commission européenne en 2018, par le biais d'un premier appel à projet.

Depuis lors, quatre appels à projet supplémentaires ont été lancés permettant de financer au total **64 alliances d'établissements**

d'enseignement supérieur européens, un résultat dépassant l'objectif de la Commission européenne fixé à 60 alliances d'ici mi-2024.

Afin notamment de consolider ces alliances, la Commission européenne a publié, le 27 mars 2024, trois textes visant à lever certains obstacles rencontrés par les établissements : une communication sur un schéma directeur pour un diplôme européen¹, ainsi que deux propositions de recommandation relatives à l'assurance qualité² et aux carrières universitaires³.

Six ans après le lancement de cette initiative, et au vu de ces textes récemment publiés, la commission des affaires européennes du Sénat a confié aux rapporteurs Ronan Le Gleut et Karine Daniel le soin de conduire une première évaluation de ce dispositif. Après une vingtaine d'auditions, un déplacement à Bruxelles et le retour de près de 50 établissements d'enseignement supérieur français, auditionnés et/ou sollicités via des questionnaires écrits, les rapporteurs ont pu établir le bilan et les recommandations suivantes.

A. LES UNIVERSITÉS EUROPÉENNES, UNE « RÉVOLUTION » EN COURS ?

Qualifiée par certains de « deuxième révolution » après le programme Erasmus, l'initiative des universités européennes constitue indéniablement un vecteur de transformation de l'enseignement supérieur français et européen. Plus de 500 établissements représentant 35 pays sont impliqués dans ces 64 universités européennes.

Le premier bilan qui peut être fait de ce dispositif se révèle globalement très positif – sur le fondement principalement des retours des établissements d'enseignement supérieur français, mais également d'autres acteurs européens auditionnés par les rapporteurs. La vertu « transformatrice » de ces alliances apparaît indéniable (cf. encadré *infra*), et se

¹ Communication de la Commission européenne sur un schéma directeur pour un diplôme européen commun (COM (2024) 144 final).

² Proposition de recommandation du Conseil pour un système européen d'assurance et de reconnaissance de la qualité dans l'enseignement supérieur (COM (2024) 147 final).

³ Proposition de recommandation du Conseil relative à des carrières attrayantes et durables dans l'enseignement supérieur (COM (2024) 145 final).

constate un engouement pour cette initiative dans les établissements, qu'ils soient ou non membres d'alliances. Si ce premier bilan s'avère encourageant, **des évaluations complémentaires devront certainement être menées**, certaines alliances n'ayant vu le jour que récemment.

Les rapporteurs se félicitent de la part active prise par les établissements français dans cette initiative : 64 d'entre eux sont représentés dans 55 universités européennes, et bénéficient dans ce cadre d'un financement national complémentaire essentiel, de l'ordre de 100 millions d'euros.

Un effet « transformateur » pour les établissements, membres des alliances

1. Les alliances, un outil unique d'internationalisation et d'eupéanisation des établissements, permettant :

- un changement d'échelle conduisant à une mutualisation des ressources et un échange de bonnes pratiques saluaires ;
- une internationalisation qui concerne toute la communauté universitaire : étudiants, enseignants et personnel administratif.

2. Des effets indéniables sur le plan pédagogique pour les étudiants : une croissance et une diversification de l'offre de formation et des mobilités.

3. De nouvelles opportunités de coopération scientifique malgré la faiblesse du volet recherche de l'initiative des alliances.

4. Une amélioration de la reconnaissance internationale et de l'attractivité des établissements, membres des alliances.

5. Le développement d'un écosystème territorial à l'échelle locale ou européenne.

6. La promotion des valeurs et de l'identité européenne.

B....MAIS DES OBSTACLES ET DES RISQUES PERSISTANTS

1/Un financement incertain qui questionne le modèle économique des alliances et leur pérennité, une organisation « en silo » contraignante et un sous-financement du volet recherche.

2/ Une gouvernance fragile : l'absence de structure ou de statut juridique adapté.

3/ Une mise en œuvre complexe des programmes et diplômes conjoints, non résolue par le processus de Bologne. Cas d'école : les difficultés rencontrées par les Universités de Montpellier et de la Rochelle dans la création de diplômes conjoints au sein de leur alliance.

4/ D'autres obstacles cumulés : une reconnaissance insuffisante de l'engagement du personnel universitaire, une implication différente des partenaires de l'alliance, une mobilisation parfois difficile de la communauté universitaire, une non-adaptation de certains équipements informatiques ou une compétence en anglais lacunaire.

5/ Des objectifs inatteignables dans le délai imparti

C. INSTITUTIONNALISER LES ALLIANCES EUROPÉENNES POUR LES INSCRIRE DANS LE TEMPS LONG ET Y INCLURE À TERME TOUS LES ÉTABLISSEMENTS VOLONTAIRES

1. Pérenniser et simplifier le modèle de financement des alliances

L'enjeu, dans les années à venir, est de consolider le **modèle économique des alliances, afin d'en assurer la pérennité et de mettre fin à la fragmentation des financements**. Cette consolidation pourrait se traduire notamment par un allongement de la durée des financements, à caler sur celle du cadre financier pluriannuel de l'UE, et/ou d'un contrat pluriannuel entre les alliances, les États membres et l'Union européenne.

2. Mieux prendre en compte le volet recherche : l'initiative des universités européennes doit « marcher sur ses deux jambes »

Le renforcement de cette dimension est indispensable pour que les établissements d'enseignement supérieur **jouent pleinement leur rôle dans le développement de l'espace européen de la recherche**. Il devrait se traduire par un **nécessaire décloisonnement des missions recherche et formation**, et par un **meilleur accès aux financements** pour les établissements.

3. Revoir la gouvernance et le statut : la nécessité d'une structure plus adaptée mais également d'un cadre réglementaire flexible

Si les rapporteurs appellent à mettre en place **un mode de gouvernance et/ou un statut juridique pour le développement des alliances**, ils soulignent la nécessité d'opter pour un **cadre réglementaire adapté aux objectifs et spécificités de chacune d'entre elles**, et de garantir systématiquement une représentation étudiante au sein de leurs instances dirigeantes.

4. Encourager la mise en œuvre de programmes et diplômes conjoints (dans le cadre du processus de Bologne)

Selon les rapporteurs, la **mise en place des programmes et diplômes conjoints doit être encouragée**, dans le cadre du processus de Bologne, d'une part **via un recours accru à l'approche européenne d'assurance qualité et une réforme des lignes directrices** (ESG - *European Standards and Guidelines*) pour y inclure une dimension recherche et employabilité, et d'autre part **via une simplification des réglementations nationales**, sur la base d'une coopération entre États membres, en veillant au respect de certaines spécificités nationales.

5. Miser sur le label / diplôme européen, un outil nécessaire pour encourager la mise en place de diplômes conjoints

Les rapporteurs soutiennent l'approche progressive proposée par la Commission européenne dans sa communication sur le **diplôme européen commun** (COM (2024) 144 final) consistant à passer d'abord par une phase intermédiaire couverte par l'attribution d'un label, pour mener à un diplôme conjoint européen. Toutefois, si ce label constitue un premier pas utile, l'objectif final doit demeurer celui d'un diplôme européen, **seul outil à même de mettre fin ou tout du moins de limiter grandement les obstacles existants à la création de diplômes conjoints**.

Ils saluent également la proposition de la Commission de faire reposer ce label/diplôme européen sur des **critères européens communs** (sans ajout de critères nationaux) **et une procédure d'accréditation simplifiée**. Ils invitent néanmoins à **compléter ces critères afin de garantir le niveau de qualité** des futurs diplômes européens, notamment par les deux critères utilisés dans le cadre du processus d'accréditation en France, à savoir l'adossement à la recherche et l'insertion professionnelle.

Les rapporteurs soutiennent, par ailleurs, la proposition de recommandation de la Commission sur l'assurance qualité (COM (2024) 147 final) prévoyant de confier l'évaluation des programmes conjoints à une agence nationale accréditée, qui conduirait à une reconnaissance automatique du label ou du diplôme européen dans le cadre des alliances. Cette reconnaissance permettrait de faciliter la mise en place des diplômes européens, ce d'autant qu'elle reposerait sur des outils déjà existants du processus de Bologne, évitant ainsi une complexification administrative pour les établissements. Les rapporteurs saluent également le choix de faire reposer cette évaluation sur des agences nationales existantes et non sur une agence européenne.

Pour avancer vers un label et surtout vers un diplôme européen, les rapporteurs considèrent néanmoins indispensable une action coordonnée des États membres, au risque de voir persister les divergences nationales, qui constituent autant de blocages à l'élaboration de diplômes conjoints. Ils appellent, en parallèle, à veiller **au respect du principe de subsidiarité et des spécificités des États membres**.

6. Encourager d'autres formes de coopérations européennes que les diplômes conjoints

Les alliances constituent, en effet, un **cadre idéal de mise en œuvre d'approches alternatives de formations et de coopérations universitaires européennes**, telles que l'internationalisation des programmes nationaux, la pratique des micro-certifications, ou le développement des mobilités virtuelles ou hybrides.

7. Mieux reconnaître l'engagement du personnel dans les projets de coopérations transnationales et notamment les programmes conjoints

Les rapporteurs soutiennent ainsi la proposition de recommandation du Conseil de l'UE relative à des carrières attrayantes et durables dans l'enseignement supérieur (COM (2024) 145 final) qui contribuera à une meilleure reconnaissance de l'engagement du personnel universitaire dans des activités de coopération transnationale, et notamment dans les alliances. Cette meilleure reconnaissance pourrait se traduire, au niveau national, par des dotations spécifiques aux établissements, ou des politiques de primes.

8. Généraliser le modèle des alliances

Pour les rapporteurs, **la possibilité doit être donnée à tous les établissements qui le souhaitent de rejoindre une alliance**. Il importe, en parallèle, de **miser sur les autres outils de la coopération européenne en matière d'enseignement supérieur**, en ne réservant pas les projets de label et de diplôme européen aux établissements membres des alliances ou encore en encourageant les autres manières de collaborer, comme la coopération bilatérale ou les alliances transfrontalières existantes.



Jean-François Rapin

Président de la commission

Sénateur
(Les Républicains – Pas-de-Calais)



Ronan Le Gleut

Rapporteur

Sénateur
(Les Républicains – Français de l'étranger)



Karine Daniel

Rapporteure

Sénatrice
(Socialiste, Écologiste et Républicain – Loire-Atlantique)

Commission des affaires européennes - <http://www.senat.fr/europe/broch.html> - 01 42 34 24 80

Consulter le rapport d'information : <https://www.senat.fr/travaux-parlementaires/commissions/commission-des-affaires-europeennes/universites-europeennes-bilan-et-perspectives.html>



Annexe 2 : Synthèse des retours à l'enquête Futur de l'EUI pour l'élaboration de la position française, DAEI

Source : enquête en ligne auprès des établissements français membres d'une Université européenne.

Afin d'établir la position française concernant le futur des Universités européennes, la DAEI a lancé le 29 novembre 2024 une enquête en ligne auprès des 54 établissements français membres d'une EUI, soit auprès de 369 personnes impliquées dans leur fonctionnement : Présidents, VP Formation, VP Recherche, VP RI, VP Europe, Chefs de projet, Executive director, étudiants...

Cette enquête totalise 49 réponses (35 réponses collectives, 14 réponses individuelles), soit 38 AUE FR répondantes sur les 54 AUE comptant au moins 1 établissement français, d'où **un taux de participation de 70,4%**.

Une campagne d'enquête en ligne atteignant généralement un taux de réponse de 20-25%, la participation constatée est donc d'une ampleur inégalée. **Ce taux de participation, particulièrement élevé est à saluer et témoigne de l'importance de l'EUI pour les établissements français.** Les 5 premières questions visaient à recueillir l'avis des établissements quant aux 4 piliers décidés par la CE, soit les objectifs de l'EUI.

Au regard des réponses exprimées, le dispositif EUI permet bien de mettre en œuvre les 4 piliers tels que décidés par la CE et d'atteindre globalement leurs objectifs, avec une réserve concernant la mise en œuvre d'une stratégie de recherche commune. Toutefois, si des adaptations sont encore à trouver pour deux des piliers, en particulier pour la recherche et les mobilités, **l'EUI peut être considérée comme une réussite pour accroître l'attractivité et la compétitivité de l'enseignement supérieur et de la recherche européens (oui à 75%) et comme un levier de transformation pour l'établissement (75,5%).**

Les réponses à ces 4 piliers, assorties des réponses aux questions ouvertes démontrent une solide adhésion au dispositif, une motivation et enthousiasme profondément ancrés. L'ensemble de ces réponses constitue un résultat, fortement positif, en faveur d'une bascule de l'expérimentation à la pérennisation du dispositif d'Universités européennes. Cependant,

pour exploiter pleinement le potentiel des EUI, une approche combinée est nécessaire : **un travail de fond sur les cadres nationaux d'accréditation, un soutien financier accru, et surtout un accompagnement administratif efficace des universités par les administrations nationales. Enfin, il est essentiel d'intégrer la recherche à part entière aux côtés de la formation, y compris la formation continue. Ces points sont essentiels à améliorer** afin que les Universités européennes constituent le véritable moteur de campus interuniversitaires, inclusifs, vecteurs d'une transformation sociale et académique profonde, **nécessaires pour la consolidation de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche du XXI^{ème} siècle.**

Présentée en Sorbonne en 2017, réaffirmée en 2024, la position française reste et demeure que « l'Europe doit former encore plus de talents » et devenir « une grande puissance d'innovation et de recherche ». C'est pourquoi la France (MESR ?) se veut en avant-poste pour la bascule de l'initiative d'universités européennes à la concrétisation d'universités européennes. La trajectoire des EUI, les résultats obtenus par les établissements français membres d'une EUI sont sans équivoque quant à la nécessité de transformer l'essai pour pousser plus loin la logique du Processus de Bologne et ouvrir les portes de l'Université du XXI^{ème}, afin de parachever la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Au service des missions emblématiques que sont la transmission des connaissances et la recherche, l'EUI, véritable fer de lance de la devise de l'Europe « Unis dans la diversité », a agi comme un levier puissant pour :

- rendre effective l'ouverture à l'interculturalité, à la maîtrise de langues étrangères et à la transversalité, dans des conditions de coopération et non plus de concurrence;
- développer l'engagement étudiant, l'identité et la citoyenneté européenne, en enseignant et propageant les valeurs européennes au travers de la formation, la recherche et leur diffusion vers la société ;

- ▶ instaurer un cadre propice pour nouer des relations de confiance entre les partenaires (trusted hubs) nécessaire à l'expérimentation de transformations collectives, dans un climat mouvant et incertain;
- ▶ fournir un outil d'action et de solidarité face aux crises qui touchent les communautés académiques et scientifiques ;
- ▶ garantir une source de stabilité et un environnement dans lequel les valeurs d'autonomie et de liberté académique peuvent être défendues, en particulier face à des contextes politiques européens évolutifs et souvent difficiles ;
- ▶ structurer des réseaux transnationaux multi-acteurs et multi-niveaux (scientifiques, entreprises, responsables politiques, organisations non gouvernementales...) facilitant l'émergence de projets collaboratifs capables de répondre aux défis sociétaux contemporains de plus en plus complexes, interconnectés et multidimensionnels ;
- ▶ promouvoir des partenariats public-privé à l'échelle européenne, voire internationale, au travers des EUI, idéalement placées au cœur des territoires, formant un maillage européen pertinent combinant toutes les activités du carré de la connaissance, soit idéal continuum d'activités et d'expertises pour le développement des politiques sectorielles nationales et européennes ;
- ▶ fédérer des établissements aux fonctionnements, profils et expertises variés (universités spécialisées, universités pluridisciplinaires, universités professionnelles / de sciences appliquées, universités "de recherche"...) permettant des combinaisons inédites pour répondre aux défis posés par la transition écologique, l'inclusion sociale, la santé globale, la digitalisation, l'intelligence artificielle...
- ▶ dépasser, outre les frontières géographiques, les frontières disciplinaires grâce à l'interdisciplinarité pour transcender les approches traditionnelles des universités en s'appuyant sur des principes d'intégration, d'innovation et de durabilité ;
- ▶ offrir de nouvelles opportunités de mise en réseau des compétences, des infrastructures et des approches méthodologiques entre équipes de recherche et générer un véritable changement de paradigme dans les stratégies de recherche ;
- ▶ renforcer l'attractivité et la rétention de talents européens et internationaux, qu'il s'agisse des personnels scientifiques, administratifs ou d'étudiants ;
- ▶ catalyser les transformations déjà en œuvre dans l'enseignement supérieur et la recherche, en démultipliant leurs potentialités par la découverte d'autres fonctionnements et par le développement de capacités, grâce à la mutualisation de bonnes pratiques ;
- ▶ accroître la visibilité et l'importance, cruciale, à ce moment de notre histoire de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche pour notre temps et les générations futures.

Par un effet de rétroaction, l'EUI apporte les preuves d'une autre transformation, celle du fonctionnement interne des établissements. Parce qu'être membre d'une Université européenne entraîne une réflexion sur ses propres pratiques, chaque établissement est amené à revisiter ses processus sous l'effet de leur internationalisation. Cette dynamique constitue une voie privilégiée d'amélioration continue, voire de modernisation, d'encapacitation de tous les personnels embarqués dans le dispositif, au bénéfice de toutes les parties prenantes de l'établissement, étudiants compris et au-delà le monde socio-économique. Parce que l'EUI constitue un enrichissement multi-échelles pour contribue à former des citoyens mieux informés et des travailleurs prêts à relever les défis des métiers de demain, dans l'ensemble des États membres. Parce qu'en reliant formation et recherche à l'échelle transnationale, l'EUI crée un écosystème collaboratif et holistique, essentiel pour relever les grands enjeux mondiaux, autant qu'un outil inédit pour permettre à des institutions issues de l'enseignement supérieur d'intégrer des réseaux stratégiques, dans la perspective de renforcer l'attractivité et la compétitivité de leur offre de formation, de leurs activités en recherche à l'échelle européenne, voire mondiale, le modèles de l'EUI

est regardé avec envie par les acteurs ESR extra-communautaires.

Parce que la souveraineté scientifique doit désormais s'envisager à l'échelle européenne et non plus nationale, parce que renforcer la coopération transnationale, assurer la valeur ajoutée de l'Université européenne et surmonter les défis administratifs, logistiques et financiers demandent du temps.

Parce qu'investir dans l'Université européenne, c'est investir dans une Europe plus intégrée, ambitieuse et compétitive, la France (le MESR ?) portera/soutiendra le passage de l'EUI à l'Université européenne et, plus concrètement, les objectifs suivants.

Aller plus loin pour la formation : Revitaliser le processus de Bologne

- ▶ Un processus d'accréditation simplifié : les programmes d'études conjoints nécessitent une évaluation et une accréditation par plusieurs agences nationales, processus long et complexe. Promouvoir une harmonisation européenne dans ce domaine ;
- ▶ Un système de reconnaissance mutuelle : développer des mécanismes permettant une reconnaissance automatique des programmes conjoints par tous les pays membres d'une Université européenne, en réduisant les barrières administratives ;
- ▶ Une meilleure intégration des nouveaux outils d'internationalisation, une meilleure prise en compte des parcours interdisciplinaires et innovants, tels que les microcrédits, les certifications numériques et les programmes hybrides, challenges based learning....
- ▶ Une meilleure prise en compte de l'European approach for Quality Assurance of Joint Programmes ;
- ▶ Veiller au renforcement de la coopération académique et de la recherche interuniversitaire en synergie avec la formation pour pallier la séparation entre la formation et la recherche des précédents appels à projets ;
- ▶ Intégrer la formation continue dans la réflexion. Les Universités Européennes sont parties prenantes de la réflexion sur la portabilité des compétences telle qu'elle est évoquée dans

le Skills Agenda la Commission européenne. À ce titre, elles pourraient en être des acteurs de premier ordre, de par leur connaissance transnationale des filières sur les métiers en tension, pour accompagner les professionnels dont les métiers évoluent rapidement ou disparaissent. Les EUI ne se cantonnent pas seulement à de l'up-skilling / re-skilling dans un secteur professionnel qui évolue, mais décroissent également l'insertion sur le marché de travail en facilitant la mobilité européenne. Les universités européennes ont un rôle majeur à jouer ici car elles disposent des réseaux, contrairement à la plupart des établissements de formation professionnelle. Outre l'intérêt pédagogique, l'aspect économique du développement de la formation tout au long de la vie sera à mieux considérer, en parallèle de la préservation d'une souveraineté européenne dans les métiers en tension.

Aller plus loin pour la recherche : intégrer pleinement la recherche à l'Université européenne

- ▶ Intégrer désormais pleinement la recherche aux Universités européennes et leur donner les moyens adéquats. Le développement d'une université de recherche de rang européen nécessite en effet des transformations structurelles touchant à la gouvernance, aux pratiques collectives, au mode de fonctionnement des équipes, à l'éthique de travail, et au modèle économique. D'où le besoin de moyens humains et financiers à la hauteur de ces ambitions, sans lesquels l'avenir même de l'Université européenne sera hypothéqué. *(verbatim : Le non-renouvellement du financement européen dont bénéficiait une EUI pour la structuration de sa recherche s'est traduit par une perte d'élan dans la mise en œuvre de sa stratégie, et par l'interruption d'un certain nombre d'expérimentations pourtant pensées comme des leviers conçus pour apporter des changements à long terme.)*
- ▶ Développer un cadre de financement stable, dédié pour une convergence des politiques de recherche dans le cadre des Universités européennes ;
- ▶ Promouvoir des financements fléchés sur la réalisation de programme de recherches communs ;

- ▶ Présenter des orientations stratégiques stables parce qu'une coopération riche, diversifiée et active se construit sur un temps long, au moins 10 ans ;
- ▶ Développer des fonds d'amorçage pour sécuriser le développement de projets plus ambitieux ;
- ▶ Soutenir l'effet d'entraînement sur les communautés scientifiques qui utilisent la structuration en Université européenne pour se positionner de manière dynamique et réactive sur des appels à projet, au moins européens, et remporter des financements collectivement ;
- ▶ Soutenir le développement d'une stratégie de diffusion des résultats reposant notamment sur l'adoption d'un Plan Science Ouverte ;
- ▶ Dépasser la dualité des guichets et la non-coordination entre Horizon Europe (DG RTD) et Erasmus+ (DG EAC).
- ▶ Utiliser les Universités Européennes constituant des laboratoires d'idées en appui aux politiques sectorielles de l'Union européenne, telles qu'elles ont pu être décrites dans les orientations politiques partagées par la Présidente Von der Leyen le 18 juillet 2024 à Strasbourg. Ce sont des espaces d'analyse et d'expérimentation sur les grandes questions de société ;
- ▶ Considérer les Universités Européennes comme des acteurs majeurs de la diplomatie informelle de l'Union européenne, dans le respect de l'autonomie des établissements et de la liberté académique ;
- ▶ Renforcer le développement des fonctions de soutien à la mobilité sera fondamental au regard des nécessités de la mobilité, qu'elle soit physique, virtuelle ou hybride. Réfléchir aux outils de financements pour les mobilités courtes. Ces outils, inexistant, constituent un manque/frein préjudiciable tant en formation qu'en recherche, pour les étudiants comme pour tous les personnels, en tant que préalables à des projets de plus grande envergure ;

Aller plus loin dans la construction des Universités européennes

- ▶ L'EUI constitue pour la France une chance de s'affirmer comme leader du changement et comme pourvoyeur de solutions face aux grands points de blocage que rencontrent aujourd'hui les établissements d'enseignement supérieur dans leur effort de coopération internationale ;
- ▶ Définir concrètement les missions, la vision, les missions et les valeurs de l'Université européenne : au niveau national, entre États membres et avec la vision de la Commission européenne ;
- ▶ Définir une véritable stratégie sur le long-terme pour les Universités européennes ;
- ▶ À plus long terme se pose la question d'un financement pérenne de l'Université Européenne sur le modèle, par exemple, des infrastructures européennes de recherche, qui favorise la stabilisation des ressources humaines, allège le poids considérable du reporting et du montage de projet et permette une véritable stratégie de développement, actuellement entravée par le travail à court terme en mode projet ;
- ▶ Soutenir les innovations numériques indispensables pour le développement de véritables campus numériques ;
- ▶ Capitaliser échanges de pratiques favorisés par l'EUI pour les mutualiser entre les EUI pour qu'elles se diffusent entre les EUI et les consolident. Envisager un pont entre les EUI et les établissements hors EUI pour que ces bonnes pratiques ne soient pas circonscrites aux seules EUI et bénéficient plus largement à l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- ▶ Concrétiser la promesse d'un guichet spécifique au niveau des projets européens pour tous les personnels, scientifiques comme administratifs, faisant partie d'Universités européennes.
- ▶ Développer des partenariats stratégiques avec d'autres ministères européens pour une reconnaissance mutuelle plus fluide ;
- ▶ Aligner les appels à projet ou de fonds dédiés aux Universités européennes, mieux articuler les stratégies nationales propres,

les stratégies entre États membres et ces stratégies avec la stratégie européenne. Définir les missions, la vision et les valeurs de l'Université européenne.

- ▶ Travailler à une définition claire de la mobilité dans le cadre de l'Université européenne pour tenir compte des enjeux de transition durable mais également des nouvelles modalités pédagogiques qui n'impliquent pas toutes une mobilité physique mais n'en sont pas moins dépourvues des effets ;
- ▶ Valoriser, dans les carrières, l'implication dans l'EUI en tant que véritables opportunités de développement professionnel apportant une valeur ajoutée réelle et concrète à tous parcours professionnels ;
- ▶ Renforcer/soutenir la communication pour valoriser davantage les Universités euro-

péennes, à destination de l'ensemble du monde universitaire et en particulier professionnel pour sensibiliser les employeurs sur les compétences acquises : ouverture d'esprit accrue, capacité éprouvée à appréhender la complexité des problématiques globales, meilleure préparation au monde du travail, meilleure adaptation aux évolutions rapides des métiers et des besoins sociétaux. Insister sur le fait que les étudiants ayant bénéficié de l'EUI témoignent d'une profonde modification de la vision des étudiants de la pratique de leur futur métier, qu'ils envisagent aujourd'hui à une échelle européenne et non plus nationale ;

- ▶ Utiliser l'EUI pour lutter contre la fragmentation de l'espace européen de l'éducation mis en évidence par Enrico Letta dans son rapport sur la réforme du marché unique.

Annexe 3 : Synthèse du rapport de la résolution du Parlement européen suite au rapport de la députée Laurence Farreng : Une nouvelle vision pour les Alliances « universités européennes », 11 septembre 2025

La résolution du Parlement européen du 11 septembre 2025 présente une nouvelle vision pour les alliances « universités européennes », soulignant leur rôle crucial pour l'avenir de la compétitivité et la souveraineté de l'Union européenne dans le contexte de mondialisation actuel de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Contexte et importance stratégique

Les alliances universitaires sont considérées comme des conditions préalables pour atteindre **l'autonomie stratégique de l'UE**, promouvoir ses valeurs, et renforcer sa compétitivité mondiale. Elles visent à contrer la fragmentation de l'enseignement supérieur et de la recherche en Europe, qui affaiblit la position de l'Union sur la scène internationale. Soutenues par le programme phare Erasmus+, ces alliances ont pour but de créer des campus interuniversitaires, favorisant ainsi la mobilité des étudiants, des chercheurs et du personnel. Elles sont également essentielles pour la réalisation de la « cinquième liberté », celle de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur au sein du marché unique.

Situation actuelle : Succès et défis

L'initiative a connu un grand succès, dépassant les attentes avec la création de **65 alliances impliquant plus de 570 universités** et 2 200 partenaires externes, bien au-delà de l'objectif initial de 20 alliances. Ces alliances se distinguent par leur diversité en matière de gouvernance, de thématiques et de localisation géographique, incluant des universités de zones rurales ou de régions ultrapériphériques, ce qui en fait une initiative inclusive.

Cependant, les alliances font face à des **défis majeurs** :

- ▶ **Obstacles à la collaboration transnationale** : Les établissements rencontrent des difficultés liées au financement, aux divergences des législations nationales, au statut juridique et à l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur.
- ▶ **Financement et mobilité** : L'objectif de mobilité pour 50 % des étudiants n'est pas atteint, et sa réalisation est compromise sans mécanismes de financement adaptés. Il existe une préoccupation quant à la concurrence pour les fonds limités d'Erasmus+ entre les programmes de mobilité des alliances et la mobilité générale.
- ▶ **Recherche et innovation** : Le document s'inquiète du manque de piliers dédiés à la recherche et à l'innovation dans le cadre actuel, ce qui empêche les alliances d'exprimer leur plein potentiel.
- ▶ **Connaissance de l'initiative** : L'initiative reste peu connue du grand public et des étudiants, ce qui nécessite des campagnes d'information plus efficaces.

Recommandations clés du Parlement européen

Pour maximiser le potentiel des alliances, le Parlement formule plusieurs recommandations :

- ▶ **Assurer un financement durable et prévisible** : Il est crucial de passer d'une « logique de projet » à une coopération à long terme. Le Parlement demande un financement coordonné et prévisible, et suggère d'envisager une solution sur mesure pour

les alliances dans le cadre financier pluriannuel post-2027, potentiellement via un programme distinct. Il appelle également les États membres à cofinancer les alliances sur leurs budgets nationaux et à créer des synergies avec d'autres programmes de l'UE comme Horizon Europe.

Renforcer le lien entre formation et recherche :

Les alliances sont encouragées à approfondir l'intégration entre l'enseignement et la recherche afin de créer des réseaux d'excellence transfrontaliers pour les chercheurs.

► **Mettre en place un statut juridique et un diplôme européen :** Le Parlement se félicite des projets pilotes visant à créer un statut juridique clair pour les alliances, ce qui faciliterait la mise en commun des ressources et réduirait la charge administrative. Il soutient également la création d'un diplôme européen, qui améliorerait la mobilité, la qualité de la formation et la compétitivité mondiale de l'enseignement supérieur européen.

► **Développer les infrastructures numériques :** Il est nécessaire d'investir dans des infrastructures numériques sûres pour créer de véri-

tables campus virtuels interuniversitaires et de renforcer des initiatives comme la carte d'étudiant européenne. L'utilisation de micro-certifications est également encouragée pour moderniser les diplômes.

► **Alignement sur les priorités stratégiques et le marché du travail :** Les alliances devraient être étroitement alignées sur le marché du travail pour répondre aux pénuries de compétences et contribuer à l'autonomie stratégique de l'UE dans des domaines comme l'énergie, le numérique ou la défense. Une collaboration plus étroite avec le secteur privé est également encouragée.

Enfin, la résolution insiste sur l'importance que représentent les alliances d'Universités européennes pour la défense des valeurs de l'UE, la liberté académique et la démocratie, rendue possible par la force des partenariats éprouvés grâce à l'Initiative d'Universités européennes. Compte tenu des résultats sans précédent de cette Initiative il convient désormais de sortir de la phase d'expérimentation pour pérenniser les alliances d'universités européennes dans le paysage européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Annexe 4 : Magna Charta Universitatum 2020

Préambule

La Magna Charta Universitatum, déclaration et affirmation des principes fondamentaux sur lesquels doivent reposer les missions des universités, a été signée en 1988 à l'occasion du 900^{ème} anniversaire de l'Université de Bologne. Le premier principe qu'elle affirme est l'indépendance : la recherche et l'enseignement doivent être intellectuellement et moralement indépendants de toute influence politique et de tout intérêt économique. Le second stipule que l'enseignement et la recherche doivent être inséparables, les étudiants étant engagés dans la quête du savoir et d'une meilleure compréhension du monde. Le troisième principe définit l'université comme un lieu de liberté dans l'investigation et le débat, qui se caractérise par son ouverture au dialogue et son refus de l'intolérance.

Cette déclaration reconnaît ainsi que les universités soutenant ces principes pouvaient revêtir de nombreuses formes sous l'influence combinée de la culture, de la géographie et de l'histoire. Bien qu'elle fût explicitement le produit d'un moment spécifique du développement européen, la Magna Charta Universitatum envisageait déjà un monde en réseau dans lequel la connaissance et le rayonnement devaient transcender les frontières culturelles en recherche d'une meilleure compréhension mutuelle.

Depuis lors, le monde s'est interconnecté d'une manière qui était inimaginable à cette époque. Les universités se sont multipliées dans le monde entier, se diversifiant de manière spectaculaire, notamment au regard de leur périmètre d'action et de l'éventail de leurs missions. À l'échelle mondiale, tant le nombre que la diversité et les motivations des étudiants aspirant à suivre une formation universitaire ont augmenté considérablement, tout comme les attentes des familles et de la société. Simultanément, le nombre de publications scientifiques a explosé, alors que la confiance dans le monde universitaire s'est érodée, en particulier par perte de confiance dans l'expertise. Sous l'influence des nouvelles technologies, les modes d'apprentissage, d'enseignement et de recherche évoluent rapidement ; les universités sont tout à la fois à l'avant-garde de ces évolutions et y sont confrontées.

Malgré ces bouleversements, l'enseignement supérieur reste un acteur majeur de changement et de transformation sociale. Les principes énoncés dans la Magna Charta Universitatum sont tout aussi pertinents aujourd'hui qu'ils ne l'étaient en 1988, et ils constituent les conditions préalables nécessaires au progrès humain par la recherche, l'analyse et l'action éclairée. Les changements spectaculaires décrits ci-dessus exigent du monde académique qu'il identifie les responsabilités et les engagements qui, selon les signataires, sont essentiels pour les universités du monde entier au XXI^e siècle : C'est l'ambition de la présente déclaration.

Principes, Valeurs et Responsabilités

Les universités reconnaissent qu'elles ont la responsabilité de s'engager et de répondre aux aspirations et aux défis du monde et des communautés qu'elles ont pour vocation de servir, pour le bénéfice de l'humanité et pour contribuer au développement durable.

L'autonomie intellectuelle et morale est la pierre angulaire de toute université, elle est la condition nécessaire lui permettant d'assurer ses responsabilités envers la société. Cette indépendance doit être reconnue et garantie par les gouvernements ainsi que par l'ensemble de la société. Elle doit être défendue avec détermination par les établissements eux-mêmes.

Pour déployer tout leur potentiel, les universités ont besoin d'un pacte social fiable et solide avec la société civile. Ce pacte doit leur permettre de produire un travail académique de la plus haute qualité possible et ceci dans le plus grand respect de l'autonomie institutionnelle.

En créant et en diffusant des savoirs, les universités questionnent les dogmes et les théories établies ; elles stimulent ainsi la pensée critique chez tous les étudiants et les universitaires. La liberté académique est leur force vitale ; la recherche libre et le dialogue les nourrissent.

Les universités assument pleinement leur devoir d'enseigner et de conduire des recherches dans le respect de l'éthique et de l'intégrité, en produisant des résultats fiables, dignes de confiance et accessibles.

Les universités ont des fonctions et des responsabilités citoyennes. Elles font partie et contribuent au développement de réseaux collégiaux mondiaux de la recherche et du savoir scientifiques qui s'appuient sur des corpus de connaissances partagés. Elles sont également ancrées dans les cultures locales et jouent un rôle crucial pour leur devenir et leur enrichissement. Bien qu'elles soient immergées dans les dynamiques mondiales et en soient des actrices importantes, elles s'engagent pleinement dans les communautés et écosystèmes locaux, y tenant un rôle de premier plan.

Les universités sont des espaces de tolérance et de respect de la diversité des points de vue, bannissant toute discrimination et exclusion, où prévalent les principes d'équité et de justice. Elles s'engagent donc à faire progresser l'équité et la justice dans tous les aspects de la vie universitaire, y compris dans les processus d'admission, d'embauche et de promotion.

L'éducation est un droit de l'homme, un bien public, et doit être accessible à toutes et tous. Les universités réaffirment que la formation est une activité qui doit se dérouler tout au long de la vie et que l'enseignement supérieur

est un élément d'un continuum. Au sein de ce continuum, les universités sont au service de diverses catégories d'apprenants et ceci à tous les stades de la vie.

Les universités sont conscientes que, trop souvent, en raison d'inégalités, différentes catégories sociales ont des difficultés à accéder à l'enseignement supérieur ou à influencer les pratiques et/ou le contenu des études universitaires. Pour développer pleinement le potentiel humain, les universités cherchent activement à identifier la diversité des opinions et à s'enrichir de la différence des visions.

En signant la Magna Charta Universitatum 2020, les universités affirment adhérer à la déclaration originale ainsi que leur volonté de soutenir et de faire progresser les principes, valeurs et responsabilités énoncés ci-dessus, visant ainsi à renforcer leur rôle dans la promotion du bien-être, de la préservation de la planète, de la prospérité et de la connaissance à travers le monde.

Approuvé par le Conseil d'administration
le 12 mars 2020

Annexe 5 : Extrait traduit de l'article de de Sousa (2012) : Deux visions, un choix : entre dystopie et espoir

« À mon avis, une décennie après le début du processus de Bologne, nous n'avons jusqu'ici apporté que des réponses faibles à ces questions fortes.

La plus faible de toutes est celle du silence : l'absence de réponse, le fait de tenir pour acquis cette nouvelle vision commune de la mission de l'université.

Il s'agit d'une situation que nous devons surmonter au plus vite.

Le danger est de transformer de médiocres réalisations en avancées brillantes, de masquer la résignation derrière le consensus apparent, et d'orienter l'université vers un avenir... où il n'y a plus d'avenir pour elle.

Selon les scientifiques de la complexité, nous sommes dans une situation de bifurcation : de petits mouvements dans un sens ou un autre peuvent entraîner des changements majeurs et irréversibles. Telle est l'ampleur de notre responsabilité. Nous savons tous que nous n'agissons pas sur l'avenir, mais sur le présent, guidés par nos anticipations ou visions de ce que sera cet avenir. Les questions fortes montrent qu'il n'existe pas de vision consensuelle à considérer comme acquise. C'est pourquoi elles invitent à une réflexion profonde.

Je propose que nous soyons face à deux visions alternatives. Leur coexistence est la source des tensions actuelles dans le système universitaire. Elles conduisent à deux lectures imaginaires et opposées des réformes en cours, comme si l'on regardait notre présent depuis le futur.

Dans la première vision, nos efforts de réforme auront été une véritable réforme, car ils auront permis de préparer l'université à affronter les défis du XXI^e siècle : en diversifiant sa mission sans renoncer à son authenticité, en renforçant l'autonomie institutionnelle, la liberté académique et la responsabilité sociale dans un contexte européen et mondial complexe. L'université européenne aura ainsi reconstruit son idéal humaniste dans une nouvelle perspective internationaliste, solidaire et interculturelle.

Dans la seconde vision, au contraire, le processus de Bologne apparaîtra comme une contre-réforme. Il aura bloqué les réformes que les universités entreprenaient déjà, chacune selon ses propres conditions, pour relever les défis évoqués. Il aura forcé une convergence excessive, dans le but de désarmer l'université face aux impératifs du marché, tout comme elle a dû jadis résister aux pressions religieuses, puis étatiques.

La vision dystopique : la contre-réforme

Pour ne pas conclure mon intervention sur une note pessimiste, je vais commencer par détailler brièvement la seconde vision rétrospective (celle de la contre-réforme) avant de revenir à la première.

Cette vision dystopique présente le scénario suivant. Avec la prise de conscience que la crise financière a révélé les dangers d'une monnaie unique sans politiques fiscales et budgétaires communes, il se pourrait bien qu'à long terme, le processus de Bologne devienne pour les universités européennes ce que l'euro a été pour l'économie européenne.

Voici les conséquences prévisibles :

- ▶ Les principes d'internationalisme universitaire solidaire et de respect de la diversité culturelle seront écartés au nom de l'efficacité du marché universitaire européen et de la compétition.
- ▶ Les universités les plus faibles (situées dans les pays les plus faibles) seront rejetées dans les oubliettes du classement par les agences d'évaluation.
- ▶ Bien que revendiquant une rigueur méthodologique, le classement universitaire sera en grande partie arbitraire et subjectif.
- ▶ La plupart des universités subiront une forte réduction des financements publics ; beaucoup devront fermer. Comme c'est déjà le cas à d'autres niveaux d'enseignement, les étudiants riches et leurs parents chercheront

à travers les pays le meilleur rapport qualité/prix, tout comme ils le font dans les centres commerciaux que sont en train de devenir les universités.

- ▶ Les étudiants pauvres, eux, seront assignés aux universités pauvres de leurs pays ou quartiers pauvres.
- ▶ L'impact interne sera dévastateur. La relation entre recherche et enseignement, si vantée par Bologne, sera un paradis pour les universités du haut du classement (une minorité), et un enfer pour la majorité des universités et de leurs enseignants.
- ▶ Les critères marchands réduiront la valeur des différentes disciplines à leur prix de marché. Le latin, la poésie ou la philosophie ne survivront que si un McDonald's informatique leur trouve une utilité quelconque. Les administrateurs universitaires seront les premiers à interioriser la frénésie de classement, devenant des maniaques des indicateurs. Ils excelleront à générer des revenus en pressurant les familles ou en privant les enseignants de vie personnelle et de loisirs. Toute leur créativité servira à détruire la créativité universitaire, à standardiser tout ce qui peut l'être et à discrediter ou éliminer le reste. Le corps enseignant sera prolétarisé par les mêmes outils de production éducative dont il est censé être propriétaire – à savoir : enseignement, évaluation, recherche. Il finira momifié par des formulaires, objectifs et évaluations d'une rigueur formelle impeccable mais vides de contenu : « workpackages », « deliverables », « milestones », ententes de citations croisées pour gonfler les indices, évaluations selon où vous publiez, et non ce que vous publiez.
- ▶ Les carrières seront conçues comme exaltantes, mais écrasées dans les bas échelons pour la plupart. Pour les jeunes enseignants, la liberté académique sera une cruelle plaisanterie.
- ▶ Les étudiants seront maîtres de leur apprentissage, tout autant qu'ils seront esclaves de leurs dettes à vie. Ils auront l'autonomie et le libre choix dans les programmes, sans comprendre la logique ou les limites des options disponibles, guidés vers une alternative de masse entre emploi professionnel... ou chômage professionnel.

- ▶ Enfin, l'enseignement supérieur sera libéralisé, conformément aux règles de l'Organisation Mondiale du Commerce.

La vision de la réforme véritable

Comme je l'ai dit, rien de tout cela n'est inévitable.

Il existe une autre vision rétrospective, et dans nos cœurs et nos esprits, nous espérons fortement qu'elle prévaudra. Mais pour qu'elle devienne réalité, nous devons d'abord reconnaître et dénoncer que la supposée nouvelle normalité décrite précédemment est en fait une aberration morale, et qu'elle signifierait la fin de l'université telle que nous la connaissons. Voyons maintenant cette autre vision rétrospective – celle d'un véritable processus de réforme, qui aurait profondément transformé l'université européenne pour le meilleur.

Cette vision met en avant les éléments suivants.

Le processus de Bologne a su identifier et résoudre la majorité des problèmes que l'université pré-Bologne était incapable d'affronter :

- ▶ les inerties enracinées qui paralysaient toute tentative de réforme,
- ▶ les préférences endogamiques qui bloquaient l'innovation,
- ▶ l'autoritarisme institutionnel déguisé en autorité savante,
- ▶ le népotisme sous couvert de mérite,
- ▶ l'élitisme présenté comme excellence,
- ▶ le contrôle politique maquillé en participation démocratique,
- ▶ le néo-féodalisme dissimulé sous l'autonomie des départements ou des écoles,
- ▶ la peur d'être évalué au nom de la liberté académique,
- ▶ la faible production scientifique justifiée comme une résistance héroïque aux stupidités des appels d'offre ou des évaluateurs, et l'inefficacité administrative généralisée camouflée sous le respect des traditions.

Ce processus n'a pas discrédité les efforts d'autoévaluation et de réforme menés par les enseignants et administrateurs les plus engagés et innovants. Au contraire, il leur a offert un cadre nouveau et un soutien institutionnel fort, si bien que le processus de Bologne a pu devenir une énergie endogène et non une imposition extérieure.

Pour y parvenir, il a su combiner convergence et diversité, en développant des mécanismes de discrimination positive permettant aux systèmes universitaires nationaux de coopérer et de rivaliser sur des bases équitables.

Le processus de Bologne ne s'est pas laissé capturer par les « experts internationaux de l'enseignement supérieur » capables de transformer des préférences subjectives et arbitraires en vérités auto évidentes et en politiques publiques prétendument inévitables. Il s'est appuyé sur deux grandes conceptions intellectuelles de la mission universitaire formulées au début du XX^e siècle, et a clairement choisi l'une d'elles : celle d'Ortega y Gasset et de Bertrand Russell, qui dénonçaient la politisation de l'université, contre celle de Martin Heidegger, dans son discours inaugural en tant que recteur de l'université de Fribourg en 1933, où il appelait l'université à préserver les forces germaniques du sang et du sol.

Le processus de Bologne a clairement adopté la première vision et rejeté la seconde.

La réforme universitaire : responsabilité, diversité et égalité

Les réformateurs n'ont jamais confondu le marché avec la société civile ou la communauté. Ils ont incité les universités à adopter une conception large de la responsabilité sociale, encourageant : la recherche-action, des projets d'extension visant à améliorer la vie des groupes sociaux les plus vulnérables, pris dans des systèmes d'inégalités et de discriminations structurelles : femmes, chômeurs, jeunes et personnes âgées, travailleurs migrants, minorités ethniques et religieuses, etc.

Le processus de Bologne a affirmé clairement que les universités sont des centres de production de connaissances dans le sens le plus large. Il a donc promu : l'interculturalité, l'hétérodoxie, l'engagement critique, dans la meilleure tradition libérale, que l'université pré-Bologne

avait abandonnée au nom du politiquement ou économiquement correct. Dans ce même esprit, il a encouragé : un pluralisme scientifique interne, et surtout, a accordé une dignité égale aux savoirs ayant une valeur marchande et à ceux qui n'en ont aucune.

Les réformateurs ont aussi compris que dans le domaine de la recherche et du développement, l'analyse coût/bénéfice est un outil rudimentaire, qui peut tuer l'innovation au lieu de la stimuler. En effet, l'histoire des technologies montre que les innovations les plus utiles ont souvent été rendues possibles sans souci de rentabilité immédiate.

Le processus de Bologne a renforcé la relation entre l'enseignement et la recherche. Tout en valorisant l'excellence, il a évité une fracture sociale entre : une élite réduite d'enseignants-chercheurs de première classe (avec financements, faibles charges d'enseignement et bonnes conditions), et une majorité d'universitaires de seconde classe (surchargés d'enseignement et privés d'accès à la recherche), simplement parce qu'ils travaillent dans les « mauvaises » universités ou sur des sujets jugés « peu pertinents ».

Il a su combiner : une sélectivité accrue dans les recrutements, une responsabilisation stricte dans l'utilisation du temps d'enseignement et des fonds de recherche, avec une véritable égalité des chances.

Les classements ont été pensés comme du sel dans un plat : trop peu, et le plat est fade ; trop, et cela détruit toutes les saveurs. À un moment donné, il a été décidé que ce qui s'est produit dans les classements internationaux pouvait aussi s'appliquer à l'université : tout comme on a le PIB et l'indice de développement humain du PNUD, le processus de Bologne a réussi à introduire une pluralité interne dans les systèmes de classement.

Une université humaniste, publique et internationaliste

Le processus de Bologne a fini par abandonner le concept à la mode de « capital humain », après avoir conclu que les universités doivent former des êtres humains complets et des citoyens à part entière, et non de simples capitaux humains soumis aux fluctuations du marché, comme n'importe quelle autre forme de capital.

Cela a eu un impact décisif : sur les curricula, sur les méthodes d'évaluation des performances. En outre, le processus de Bologne a su convaincre l'Union européenne et les États européens qu'ils devaient augmenter leur soutien financier aux universités publiques, non pas sous pression corporatiste, mais parce que l'investissement dans un système public universitaire d'excellence est probablement le meilleur moyen d'investir dans l'avenir d'une Europe des idées, et la seule manière pour l'Europe de rester véritablement européenne.

Enfin, le processus de Bologne a exponentiellement élargi l'internationalisation de l'université européenne, mais en prenant soin de promouvoir d'autres formes d'internationalisme que le pur internationalisme commercial. Ce faisant, l'espace européen de l'enseignement supérieur a cessé d'être une menace

pour la liberté académique et l'autonomie intellectuelle des universités dans le monde entier.

Il est devenu un allié fidèle et puissant dans la défense des valeurs de : liberté académique, autonomie institutionnelle, diversité des savoirs, dans un monde menacé par la pensée unique imposée par les impératifs du marché.

Deux visions, un choix : entre dystopie et espoir.

Je vous ai présenté deux visions alternatives de notre avenir.

Je n'ai aucun doute que nous souhaitons tous que notre avenir soit modelé par la seconde vision rétrospective que je viens de décrire.

Il est entre nos mains de faire en sorte que cela se réalise. ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aimé, P., Bézagu, P., Collet-Sasserre, J., Dizambourg, B., Monti, F., Peretti, C., Perrey, P., Pimmel, E. (2013). Guide méthodologique en vue de la réalisation d'une cartographie économique et d'une analyse stratégique des activités des universités, Rapport - n° 2013-079, Paris, IGAENR.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988 a). À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement. », *Gérer et comprendre Annales des Mines*, 11, 4-17.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (1988 b). À quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-paroles, *Gérer et comprendre Annales des Mines*, 12, 14-29.
- Antonowicz, D., Jaworska, M., Muster, R. (2025). The impact of the European University Initiative (EUI) on non-academic university employees in Poland, in Frame, A., Curyło, B. (Eds) *The European Universities Initiative and the 'Euro-internationalisation' of European Higher Education*, Routledge/UACES Contemporary European Studies, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 164-178.
- Argyris C., Schön D.A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*, New York : Addison Wesley publishing company.
- Barrier, J., Musselin, C. (2015). La réforme comme opportunité professionnelle : Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités, *Gouvernement et action publique*, 4 : 4, 127-151.
- Bartoli A., Ewango-Chatelet A. (2016). Quel processus de déploiement des initiatives innovantes dans les organisations éducatives complexes ?, *Gestion et Management Public*, 5 : 1, 25-44.
- Berthiaume, D., Rege Colet, N. (2013). Introduction. in Berthiaume D., Rege Colet, N. (dir.), *La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques. Tome 1 : Enseigner au supérieur*, Berne, Peter Lang, 1-8.
- Boiteau, K. (2016). La sociologie de la traduction comme révélateur des freins et des facilitateurs de la conduite du changement à l'hôpital public : le cas du personnel infirmier de psychiatrie, Thèse en Gestion et Management, Aix Marseille Université.
- Bollecker, M. (2021). La réforme de l'université en France et son impact sur le management des établissements. Une transformation en accordéon, *Revue française d'administration publique*, 179, 715-734.
- Bruno, I. (2008 a). Y a-t-il un pilote dans l'Union ? Tableaux de bord, indicateurs, cibles chiffrées : les balises de la décision, *Politix*, 82: 2, 95-118.
- Bruno, I. (2008 b). À vos marques®, prêts... cherchez ! La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges.
- Bruno, I. (2011). Comment gouverner un « espace européen de la recherche » et des « chercheurs-entrepreneurs » ? Le recours au management comme technologie politique », *Innovations*, 36 : 3, 65-82.
- Bruno, I., Didier, E. (2013). *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs en baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.

- Catala, M. (2009). La Communauté à la recherche de son identité. De l'Europe des citoyens à la citoyenneté européenne (1957-1992), *Relations internationales*, 140, 83-101.
- Charret, A., Chankseliani, M. (2023). The process of building European university alliances: a rhizomatic analysis of the European Universities Initiative. *Higher Education* 86, 21–44.
- Charle, C., Verger, J. (2012). *Histoire des universités. XII^{ème}-XXI^{ème} siècles*. Quadrige manuels, Paris, Presses Universitaires de France.
- Charlier, J.-E. (2011). Faire du processus de Bologne un objet d'analyse, *Éducation et Sociétés*, 24, 109-125.
- Charlier, J.-E., Croché, S. (2003). Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices, *Éducation et sociétés* 12 : 2, 13-34.
- Chatelain-Ponroy, S., Stéphanie Mignot-Gérard, S., Musselin, C., Sponem, S. (2012). *La gouvernance des universités françaises Pouvoir, évaluation et identité*. Rapport de recherche. Institut de recherche en gestion - Université Paris Val-de-Marne; Centre de sociologie des organisations; CNAM; HEC Montréal.
- Chiambaretto, P. (2011). La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d'AEGIS*, 7 : 1, 95-104.
- Chiambaretto, P. (2019). Fernandez A-S, Le Roy F., (2019), « La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents », in Liarte S. (Ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Paris, Éditions EMS.
- Chiang, I.K.-S. (2009) Deux cents ans après la réforme d'Humboldt : Bologne. Où va l'enseignement supérieur européen ?, *Éducation et Sociétés*, 24 :2, 63-77.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation International*, Paris and Oxford, Association of Universities and Elsevier.
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 17: 1, 1-25.
- Comby, J. (2022). Livret Blanc sur les Universités européennes. Rapport élaboré à la demande de la Ministre de l'ESRI Frédérique Vidal, Paris, MESRI.
- Couston, A., Larat, F., Fouchet, R., Kermidas, O.[†] (2019). Les stratégies d'alliance à l'international des universités françaises et des écoles de service public : l'apport de l'analyse en termes de coopétition, *Revue Gestion & Management public*, 7 : 2, 13-29.
- Crespy, A., Ravinet, P. (2014). Les avatars du néo-libéralisme dans la fabrique des politiques européennes, *Gouvernement et action publique*, 3 : 2, 9-29.
- Croché, S.; Charlier, J.-E. (2008). AGCS et processus de Bologne: des modalités différentes d'un même projet de commercialisation de l'enseignement supérieur, *Distances et savoirs*, 1 : 6, 13-41.
- Croché, S. (2009). Évolution d'un projet d'Europe sans Bruxelles Le cas du processus de Bologne. *Éducation et Sociétés*, 24 : 2, 11-27.

- Curylo, B., Frame, A. (2025). Where next? Mapping future directions and perspectives for EUI-related research, in *The European Universities Initiative and the 'Euro-internationalisation' of European Higher Education*, Routledge/UACES Contemporary European Studies, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 179-193.
- Cussó, R. (2008). Du discours politique au discours expert : le changement politique mis hors débat ? *Mots. Les langages du politique*, 88, 39-52.
- Dakowska, D., 2020. Créer des experts à son image. La Commission européenne et les politiques de l'enseignement supérieur, *Politix*, 130 : 3, 139-164.
- Dameron, S., Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle, *Revue française de gestion*, 174, 131-148.
- Daniel, K., Le Gleut, R. (2024). *Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires européennes sur les universités européennes*, n°52, Paris, Sénat.
- Darcos, X. (2022). Les Universités européennes, discours prononcé lors du séminaire de clôture de la PFUE en Sorbonne, 29 juin. <https://www.ac-paris.fr/l-europe-des-universites-126776>
- DE Sousa Santos, B. (2012). The University at a Crossroads, *HUMAN ARCHITECTURE: JOURNAL OF THE SOCIOLOGY OF SELF-KNOWLEDGE*, X : 1, 7-16.
- Delahais, T. (2023). L'analyse de contribution, *LIEPP, Fiche méthodologique* n°43,1-6.
- Delahais, T., Devaux-Spatarakis, A., Revillard, A., Ridde, V. (2021). Évaluation. Fondements, controverses, perspectives. Éditions Science et Bien Commun, sous licence License Creative Commons Attribution.
- Delanty, G. (2009). *The cosmopolitan imagination. The renewal of critical social theory*. Cambridge University Press.
- Duez, D. L'européanisation au prisme de la science politique. Un nouveau regard sur l'Europe. In : Duez, D., Paye, O., Verdure, C. L'Européanisation. Sciences humaines et nouveaux enjeux (Idées d'Europe), Bruylant: Bruxelles, 2014, p. 21-53.
- Durand, T. (2010). Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation, in *Libérer l'innovation dans les territoires*, Godet, M., Durance, P., Mousli, M. (Eds), Paris, La Documentation française, 143-158.
- Etzkowitz H., Leydesdorff, L. (1998). The triple Helix as a model for innovation, *Science and Public Policy*, 25: 3, 195-203.
- Etzkowitz, H. (1998). Triple Helix of innovation: introduction, *Science and Public Policy*, 25: 6, 358-364.
- EUPAN (2013). Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) version Éducation. Comment améliorer les institutions publiques par l'auto-évaluation CAF 2013, traduction française par Christine Defoin et Sandrine Canter, ASBL IMPEQes.
- Forest, F. (dir.) (2012). *Les universités en France. Fonctionnement et enjeux*, Presses universitaires de Rouen et du Havre.

- Frame, A., Curylo, B., (Eds) (2025). *The European Universities Initiative and the 'Euro-internationalisation' of European Higher Education*, Routledge/UACES Contemporary European Studies, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- Frame, A., Curylo, B., Jager, R. (2025). The European Universities Initiative as an object of scientific study in the context of « Euro-internationalisation », in Frame, A., Curylo, B. (Eds) *The European Universities Initiative and the 'Euro-internationalisation' of European Higher Education*, Routledge/UACES Contemporary European Studies, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 3-29.
- Gänzle, S., Pinheiro, R. (2025). From the "European university" to the Europeanisation of universities in Europe. E pluribus multum? In Frame, A., Curylo, B. (Eds) *The European Universities Initiative and the 'Euro-internationalisation' of European Higher Education*, Routledge/UACES Contemporary European Studies, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 85-143.
- Garcia, S. (2007). L'Europe du savoir contre l'Europe des banques ? La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1, 166-167.
- González del Valle-Brena, A., Díaz- González, M.-J., Ferrari, M.-J. (2025). Critical cosmopolitanism as a theoretical approach to the EUI, In Frame, A., Curylo, B. (Eds) *The European Universities Initiative and the 'Euro-internationalisation' of European Higher Education*, Routledge/UACES Contemporary European Studies, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 102-113.
- Goy, H. (2015). « Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ?, *Gestion et Management Public*, 3 : 4, 65-82.
- Grumbinaite, I., Colus, F., Carvajal, H.-B. (Study team), Klemencic, M., Hoidn, S., Shapiro H., Aramov, D., de Wit, H., Ravaioli, S. (Thematic experts) (2025). Report on the outcomes and transformational potential of the European Universities initiative, Bruxelles, Publications Office of the European Union.
- Gunn, A., & Mintrom, M. (2013). Global university alliances and the creation of collaborative advantage, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35:2, 179-192.
- Gunn, A. (2024). The European Universities Initiative (EUI): Accomplishments and Challenges. In : Curaj, A., Hâj, C.M., Pricopie, R. (Eds) *European Higher Education Area 2030: Bridging Realities for Tomorrow's Higher Education*. FOHE-BPRC 2024. Springer, Cham.
- Hartzell, C., Craciun, D. (2025). The European University Initiative: an idea whose time has (finally) come (again)? *European journal of higher education*. Advance online publication.
- Harroche, A. (2019). Les petites mains de l'excellence. Place et rôle des chargées de projet dans la mise en œuvre d'une Initiative d'excellence, *Revue française d'administration publique*, 169, 151-168.
- Hoeffler, C., Faure S. B. H. (2015). L'européanisation sans l'Union européenne. Penser le changement des politiques militaires, *Politique européenne* 48 : 2, 8-27.
- Izraeli, D. (1975). The Middle Manager and the Tactics of Power Expansion: A Case Study, *Sloan Management Review*, 16: 2, 57-70.
- Jacquot, S., Woll, C. (2003). Usage of European Integration - Europeanisation from a Sociological Perspective. *EloP European Integration Online Papers*, 7 : 12, 1-18.

- Kaniv, N. (2021). Université : une invention européenne d'excellence, *Administration L'Association du Corps Préfectoral et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur*, 272 : 4, 81-84.
- Latour, B. (1989). *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Martins, C.-B. (2025). Émergence du modèle d'université entrepreneuriale : brèves notes critiques, *Socio*, 20, 189-202.
- Mérindol, V. (2014). *Gouvernance de l'innovation : Une analyse de la cohérence des dispositifs de coordination à travers la gestion des connaissances*. Thèse pour l'habilitation à diriger des recherches, Discipline : Sciences de gestion, Université de Strasbourg.
- Mignot-Gérard, S. (2003). Le « leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 15 : 2, 147-177.
- Mignot-Gérard, S. (2019). De la « bonne gestion » à la « performance ». Transformation des modes de pilotage étatique et recomposition du pouvoir des dirigeants universitaires de 1998 à 2011, *Revue française d'administration publique*, 169, 69-88.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organisation as political arena, *Journal of management studies*, 22: 2, 133-154.
- Muller, P., Ravinet, P. (2008). Construire l'Europe en résistant à l'UE ? Le cas du processus de Bologne, *Revue internationale de politique comparée*, 16 : 1, 653-665.
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*, Presses universitaires de France, coll. « Sciences sociales et sociétés », Paris.
- Musselin C., Barrier J., Boubal C., Soubiron A. (2012)., *Liberté, responsabilité... et centralisation des universités*, Rapport, Sciences PO, CSO, ESEN.
- Musselin, C. (2014). Le changement dans les organisations : l'évolution des universités, *ADMINISTRATION ET ÉDUCATION*, 143 : 1, 43-51.
- Musselin, C., (2016). Les universités, des organisations spécifiques ? in : SAUSSOIS, J.-M. (dir.) *Les Organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, 20-25.
- Musselin, C., 2017. *La Grande Course des universités*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Musselin, C. (2020). Coopérations universitaires en Europe beaucoup de dispositifs et d'initiatives, mais un chantier encore en friche. *L'ENA hors les murs*, 498, 60-63.
- Musselin, C. (2021). Un monde universitaire en transformation », in Le Boulter, S. et Lenesley, P. (dir.) : *Etudes de Santé. Le temps des réformes*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 215-224.
- Pacitto, J.-C, Ahedda, D. (2016). La réforme universitaire française : d'une inspiration managériale à une dérive bureaucratique, *Gestion et management public*, 5 : 2, 21-38.
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique, *Bulletin de psychologie*, 480 : 6, 705-711.

- Palmowski, J., Angouri, J. (2025). A paradigm shift in European transnational collaboration? European university alliances as communities of practice, *Globalisation, Societies and Education*, 1-19.
- Paradeise, C., Lichtenberger, Y. (2009). Universités : réapprendre la responsabilité collégiale, *Revue du MAUSS*, 33 : 1, 288-305.
- Ravinet, P. (2009). La construction européenne et l'enseignement supérieur », in Dehousse, R. (dir.), *Politiques européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 353-368.
- Ravinet, P. (2011). La coordination européenne « à la bolognaise » Réflexions sur l'instrumentation de l'espace européen d'enseignement supérieur, *Revue française de science politique*, 61 : 1, 23-49.
- Revillard, A. (2018). Quelle place pour les méthodes qualitatives dans l'évaluation des politiques publiques ?, *LIEPP Working paper Sciences Po*, 81, 1-34.
- Sauvé, J.-M. (2022). Discours de clôture prononcé lors du séminaire de clôture de la PFUE en Sorbonne, 29 juin. <https://www.ciup.fr/wp-content/uploads/2023/11/Discours-JMS-PFUE-19062022.pdf>
- Smit, J. - P. (2021). The Geopolitics of European Universities and Advanced Institutes for Humanities, 1955–1975, in *Utility spots: science policy, knowledge transfer and the politics of proximity*, Netherlands, Scholarly publications Leiden University, 118-150.
- Stiegler, B. (2019). « Il faut s'adapter ». *Sur un nouvel impératif politique*, nrf Essais, Paris, Gallimard.
- Tandilashvili, N. (2022). La transformation de l'université française. La perception des universitaires, *Revue Gestion & Management public*, 10 : 1, 55-76.
- Thériault, G. (1996). *Le Culte d'Homonoïa dans les Cités grecques*, Maison de l'Orient et de la Méditerranée Jean Pouilloux, Série épigraphique n°26, Lyon, Collection de la Maison de l'Orient méditerranéen.
- Thoenig, J.-C., Paradeise, C. (2016). La capacité stratégique des établissements d'enseignement supérieur », in Lesourne, J., Randey, D., *La recherche et l'innovation en France, FutuRis*, Paris, Éditions Odile Jacob, 303-342.
- Weick, K.E. (1976). Educational Organization as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21: 1, 1-19.
- Wenger, E. (1998). Communities of practices learning as a social system, *Systems Thinker*, 9: 5, 2-3.
- Woll, C., Jacquot, S. (2004). Usages et travail politiques : une sociologie compréhensive de l'intégration européenne. In Woll C., Jacquot S., *Les usages de l'Europe : acteurs et transformations européennes*, Paris, L'Harmattan, 1-27.

