



HAL
open science

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. 2018. hceres-02026327

HAL Id: hceres-02026327

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026327>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON- SORBONNE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 07/09/2018

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts :

Philippe Baudorre,
Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5).

SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement.....	6
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...	8
1 / Une stratégie d'alliance ambitieuse mais aux contours encore flous.....	8
2 / Un projet stratégique à préciser et des partenariats à mieux exploiter	9
III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement	11
1 / Une organisation fonctionnelle en forte évolution mais une synergie entre structures de formation et de recherche rendue difficile par la dispersion des sites.....	11
2 / Une gouvernance complexe mais équilibrée	12
3 / Un pilotage stratégique peu performant.....	13
4 / Les grandes fonctions du pilotage	14
a / Une prise de conscience des besoins en outils de pilotage pour alimenter une réelle stratégie politique en matière de ressources humaines.....	14
b / Une situation financière vulnérable, adossée à des outils de pilotage trop rudimentaires et fragilisée par les opérations immobilières en cours.....	15
c / Des projets immobiliers largement engagés, porteurs d'avenir pour l'université, dont il convient d'assurer la viabilité financière	16
IV. La recherche et la formation.....	18
1 / La politique de recherche	18
a / Une structuration complexe mais globalement efficace des activités de recherche.....	18
b / Une politique qui soutient l'excellence malgré le déficit des outils de suivi des activités de recherche ..	18
2 / La politique de formation initiale et continue	19
a / Des formations nombreuses, fortes et originales	20
b / Des difficultés liées à l'attractivité.....	20
c / Une CFVU au cœur du dispositif, organe de contrôle et d'échanges.....	21
d / Le renouveau prometteur de la formation continue.....	22
3 / Le lien entre recherche et formation.....	22
4 / Une offre documentaire prestigieuse mais sous tension	23
a / Risque de décrochage de la documentation pour la recherche.....	23
b / Condorcet : une partie de la solution.....	23
V. La réussite des étudiants.....	25
1 / Un dialogue efficace entre étudiants et composantes.....	25
2 / Une politique de vie étudiante dynamique, grâce à ses associations et ses services.....	26
VI. La valorisation et la culture scientifique.....	28
1 / Des résultats de la recherche insuffisamment valorisés.....	28
2 / Des dispositifs de diffusion modestes au regard du potentiel de l'établissement.....	28
VII. Les relations européennes et internationales.....	30
1 / Restructuration prometteuse de la direction des relations internationales.....	30
2 / Une politique RI fondée sur les demandes des composantes.....	30
3 / Développer la mobilité et en améliorer l'accompagnement.....	30
4 / Délocalisation des formations et insertion dans des réseaux : une force de Paris 1.....	31

VIII. Conclusion	33
Les points forts	34
Les points faibles	34
Les recommandations	34
IX. Liste des sigles.....	35
X. Observations du Président.....	38
XI. Organisation de l'évaluation	40

I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'université Paris 1, dite « Panthéon-Sorbonne »¹, a été créée en 1971, lors de la division de l'université de Paris en treize établissements autonomes. Elle intègre alors² une partie des enseignements dispensés au sein de deux des quatre facultés parisiennes, la faculté de droit et des sciences économiques (Panthéon) et la faculté des lettres et sciences humaines (Sorbonne) associant ainsi, dès sa création, plusieurs champs disciplinaires : le droit, l'économie, les sciences humaines (géographie, histoire, philosophie et histoire de l'art) et les sciences sociales³. Elle connaît alors pendant plusieurs décennies une forte augmentation de ses effectifs et un développement de ses composantes ainsi que de ses sites⁴.

Aujourd'hui, l'effectif global d'étudiants inscrits dans des diplômes nationaux est réparti de façon équilibrée entre les trois principaux domaines – 9 750 en sciences économiques et gestion, 11 600 en sciences humaines et sociales, 10 300 en sciences juridiques et sciences politiques - au sein de 10 UFR, auxquels il faut ajouter 620 inscrits dans les six instituts de l'établissement⁵. Au total, en 2016/2017, 42 343 étudiants sont inscrits à Paris 1, dont 37 853 étudiants en diplômes nationaux (licence, licence professionnelle ou master) et 4 490 étudiants en diplômes universitaires (DU), magistères ou préparations (agrégation, concours). Paris 1 a également accueilli 2 730 doctorants et 40 HDR, 246 Erasmus, 511 étudiants en programmes d'échanges et plus d'une centaine d'étudiants inscrits dans le parcours d'intégration des réfugiés. Ces effectifs sont, depuis plusieurs années, stabilisés.

L'offre de formation de Paris 1 se répartit en 13 mentions de licence (et 42 parcours), 4 licences professionnelles et 64 mentions de master. Les étudiants ont la possibilité de suivre 16 doubles licences pluridisciplinaires. La recherche est portée par 36 équipes de recherche dont 24 UMR, en cotutelle avec le CNRS, l'IRD ou l'Inra, et 12 EA (contre 19 dans la précédente évaluation) et peut s'appuyer sur un fort potentiel de « plus de 1 000 enseignants-chercheurs et chercheurs »⁶.

Paris 1 emploie 2 614 personnes qui se répartissent ainsi : 1 200 Biatss (804 fonctionnaires et 396 contractuels) et 1414 enseignants (814 fonctionnaires et 600 contractuels). Les enseignants sont pour 722 des enseignants chercheurs et 92 des enseignants du second degré. Paris 1 héberge également de nombreux personnels relevant d'EPST : 691 personnels hébergés dont 637 catégorie A (principalement CNRS, 429, et INRA, 53), 48 catégorie B (dont CNRS 43) et 6 catégorie C (dont 5 CNRS).

L'établissement compte 10 écoles doctorales qui participent à un collège doctoral commun.

Par ses effectifs et ses moyens, Paris 1 est donc une université sinon « de masse » du moins de grande envergure, tout en maintenant une exigence d'excellence.

Passée aux « responsabilités et compétences élargies » (RCE⁷) au 1 janvier 2011, Paris 1 a connu des difficultés budgétaires en 2012 et 2013 puis a réussi à rééquilibrer ses exercices. Son budget est actuellement de 213 M€ (BI 2018), 173,3 en dépenses de personnel, 36,1 en fonctionnement et 3,6 en investissement.

Une des caractéristiques historiques de Paris 1 est le nombre et la dispersion de ses sites (26 sites pour une superficie totale de 90 000 m²). Les principales implantations sont dans le 5^{ème} et le 13^{ème} arrondissements de Paris. Deux importants projets d'aménagement, ceux de Lourcine, dont la livraison a été retardée, et de Condorcet, vont permettre à Paris 1, à court et moyen terme, d'accroître ses surfaces et de réaménager ses implantations. Ces nouveaux bâtiments répondront à la pénurie de surfaces dont Paris 1 souffre de façon récurrente car elle disperse ses équipes de recherche, pèse sur ses activités pédagogiques et grève son budget.

¹ Cf. PV du CA du 14 septembre 2017 : « La dénomination « Paris 1 Panthéon-Sorbonne » n'étant à ce jour formalisée que par nos seuls statuts, le Président a officiellement saisi la nouvelle Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation afin que la reconnaissance de ce nom soit consacrée juridiquement et que soit garanti à l'établissement l'usage du nom « Sorbonne ». La réponse de la ministre est positive et a été transmise au Rectorat, ce qui ouvre la voie à la publication à venir de la modification du décret demandée. Cette interpellation faisait suite à la reconnaissance par décret de l'usage du nom « Sorbonne » par l'établissement né de la fusion entre les universités Paris 4 et Paris 6 ».

² Décrets des 8 octobre et 23 décembre 1970.

³ Décret n°70-246 du 21 mars 1970 relatif à la mise en place des universités.

⁴ Cf. les rapports AERES de 2010 et 2013, en ligne.

⁵ Données fournies par le tableau « En chiffres » présenté sur le site de Paris 1.

⁶ Rapport d'auto-évaluation (RAE) p.15.

⁷ Disposition de la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités du 10 août 2007 conférant aux universités des compétences budgétaires (autonomie budgétaire) et de gestion des ressources humaines (recrutement d'agents contractuels et gestion des primes par le président, répartition des obligations de service et création de dispositifs d'intéressement par le conseil d'administration. Voir Code de l'éducation, article L712-8.

En devenant, en 2010, membre fondateur du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Hésam (Hautes études – Sorbonne - Arts et Métiers), Paris 1 avait « dû réorienter sa stratégie »⁸. Le départ de plusieurs membres fondateurs du Pres⁹ a précédé la transformation de celui-ci en Comue Hésam en août 2015. Paris 1 a alors de nouveau revu sa stratégie. L'équipe présidentielle élue au printemps 2016 a ouvert au sein de l'établissement une consultation qui s'est conclue par le vote en CA en novembre 2016 du retrait de la Comue Hésam, retrait effectif en mai 2017. Une nouvelle politique d'alliance était en cours d'élaboration au moment de la visite du comité.

Les évaluations AERES de 2010 et 2013 avaient conduit à des préconisations convergentes insistant tout particulièrement sur la nécessité de réformes structurelles et sur la mise en place d'outils et de procédures de gestion permettant une meilleure maîtrise de l'équilibre budgétaire. Il était conseillé un meilleur pilotage de l'offre de formation permettant d'assurer sa soutenabilité financière, l'amélioration de l'accueil, de l'intégration et du suivi des étudiants diplômés et une meilleure communication externe permettant de promouvoir la « marque » Panthéon-Sorbonne.

Le rapport 2013 soulignait plus particulièrement « les deux contraintes fortes qui pèsent sur l'établissement : une situation financière tendue et une situation immobilière préoccupante » (p. 30).

Ces préconisations restent des points d'attention au cœur de la présente expertise : Paris 1 est-elle en mesure d'évaluer et de maîtriser ses coûts, compte tenu de sa taille, de la dispersion de ses sites et de son mode d'organisation « fédérateur » ? Pour répondre à cette question, le comité a identifié quelques thèmes majeurs :

- Le mode d'organisation de l'établissement ;
- La stratégie d'alliances et de positionnement ;
- La politique dans le domaine de la recherche et de la formation (définition, validation, mise en œuvre) ;
- La politique de partenariats avec le monde socio-économique et d'internationalisation

Il a souhaité également évaluer la place de l'étudiant au sein de l'établissement.

⁸ Rapport AERES 2013, p. 7.

⁹ L'École des hautes études en sciences sociales, l'École nationale des chartes, l'École pratique des hautes études, la FSH et l'Inalco.

II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

Principal pôle universitaire français dans le secteur des sciences humaines et sociales (SHS), consciente de son excellence dans la plupart des champs disciplinaires qui la constituent¹⁰, l'université Paris 1 souhaite fédérer des partenaires nationaux ou internationaux autour de projets communs mais veut éviter toute formule d'alliance ou d'intégration trop formalisée dans laquelle elle craint de ne pouvoir exprimer son potentiel voire risquerait, selon elle, de perdre son identité. Si les documents rassemblés en vue de cette évaluation¹¹ restent discrets sur les perspectives stratégiques à long terme, c'est que Paris 1 est déterminée à maintenir ce qu'elle est et représente, bien plus que préoccupée de définir ce qu'elle pourrait être. Trois éléments contribuent à cette forte image de soi : la qualité reconnue de la recherche et de la formation, la diversité des disciplines au sein des SHS et leur taille, celle-ci n'étant jamais perçue comme un obstacle à l'excellence mais au contraire comme sa condition nécessaire. Ces éléments permettent de comprendre ses choix d'alliance, de partenariat et de positionnement.

1/ UNE STRATEGIE D'ALLIANCE AMBITIEUSE MAIS AUX CONTOURS ENCORE FLOUS

Le RAE note sans ambages que la tentative d'inscrire Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans une Comue fut un « échec »¹². Moins d'un an après la sortie effective de la Comue Hésam en mai 2017, cette rupture est devenue un état de fait qui n'est plus débattu ni contesté. Le rapport AERES 2013 voyait dans le Pres Hésam « un facteur particulièrement important pour renforcer la place de l'établissement dans le paysage universitaire français, européen et mondial » ainsi qu'un « levier de mutualisation des tâches et une source potentielle d'économies ». Mais les évaluateurs avaient bien senti que cette analyse n'était pas partagée au sein de l'université, puisqu'ils ajoutaient : « le Pres Hésam semble encore perçu au sein de la communauté universitaire comme un corps étranger qui absorbe tout au plus des ressources mais ne permet pas réellement d'améliorer la situation de la formation ou de la recherche ». Le faible succès aux PIA 1 et 2¹³, la sortie du Pres de plusieurs membres fondateurs, le fait que Paris 1 soit la seule université dans ce qui était devenu en août 2015 une Comue, la disproportion entre la taille de Paris 1 et sa représentation dans les instances de gouvernance de celle-ci, ne pouvaient transformer en adhésion ce qui n'avait été, dès l'origine, qu'un choix par défaut¹⁴. Le retrait de Paris 1 de la Comue s'est effectué à l'issue d'un large débat au sein de l'établissement. Un congrès élargi aux directeurs de composantes et d'équipes a été réuni le 16 novembre 2016 en présence du président de la Comue Hésam, et de son délégué général. Le 17 novembre 2016, le CA votait le principe de la sortie de la Comue Hésam¹⁵, devenue effective quelques mois plus tard.

Selon une formule régulièrement reprise par le président et son équipe, « l'Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne forme une « véritable Comue » qui fonctionne, de manière efficace, depuis 1970¹⁶. » Elle en a la taille, la visibilité, l'ouverture disciplinaire. Elle cherche désormais une voie « expérimentale », d'association ou d'alliance, formalisée mais souple, qui ne s'inscrirait pas dans les trois options définies par la loi du 22 juillet 2013. L'équipe actuelle envisage la création d'un Groupement d'Intérêt Universitaire¹⁷, sans chef de file, « Sorbonne Alliances », qui s'articulerait avec une confédération européenne d'universités. Il s'agirait de donner naissance à « un modèle institutionnel innovant (...), aussi souple et léger que possible, sans superstructure concurrençant les établissements fédérés, et fonctionnant avant tout sur projets »¹⁸.

Mais si cette stratégie d'alliances et d'associations est ambitieuse, si elle est cohérente et dénote une réelle volonté d'ouverture à d'autres établissements, ses contours paraissent encore flous, notamment en termes juridiques et financiers. Au moment de l'évaluation, Paris 1 pouvait faire état d'un accord avec l'ESCP, de contacts avancés avec l'Ined et l'INHA. Des échanges sur ce point avec l'université Paris 2 ont été évoqués

¹⁰ RAE, p. 44.

¹¹ RAE, axes stratégiques, présentation du président.

¹² RAE, p. 6.

¹³ Le programme « Paris Nouveaux Mondes » présenté par le Pres Hésam n'avait pas obtenu en 2012 le label d'Idex mais un soutien financier équivalent à la moitié du montant demandé car jugé « prometteur », d'où l'expression de « demi-Idex » (RAE, p. 7 et 20). L'action a été conduite en 2012-2016 mais a souffert des difficultés internes au Pres. Les projets portés par Hésam dans la soumission de projets au PIA 2 n'ont été retenus ni dans le cadre de l'Idex ni dans celui de l'ISite.

¹⁴ Auparavant, Paris 1 s'était engagée dans la constitution d'un Pres dès 2006 au côté de Paris III et Paris V mais s'en est trouvée exclue en 2009.

¹⁵ Par 18 voix pour, 6 voix contre et 9 abstentions.

¹⁶ RAE p. 16.

¹⁷ Il n'existe aucune forme juridique de cette nature ; c'est un concept proposé par Paris I qui s'inspirerait du Groupement d'intérêt économique ; cf. Axes stratégiques 2010-2023, p.6.

¹⁸ Ibid. Le CA du 22 décembre 2017 a voté la poursuite de discussions sur la base d'un « système souple et non fusionnel ».

en CA de même¹⁹ qu'a été avancée la volonté de s'associer avec une université scientifique étrangère, intégrant des champs disciplinaires aujourd'hui non représentés au sein de Paris 1.

Paris 1 oppose, dans son RAE, la sortie de la Comue Hésam, considérée comme une impasse, à « l'intégration consolidée dans le campus Condorcet », véritable ouverture en termes d'alliances et de partenariats fructueux. La création d'une « Cité des humanités et des sciences sociales » sur les sites d'Aubervilliers et de La Chapelle est un projet ancien, inscrit dans le plan Campus lancé par l'État depuis 2008²⁰. L'établissement public a été créé en février 2017²¹. La première tranche de bâtiments sera livrée en juin 2019 ; le Grand équipement documentaire et le transfert d'unités de recherche, notamment celles de l'EHESS, seront effectifs au printemps 2020. Pour le site de La Chapelle qui sera essentiellement occupé par Paris 1, il faudra attendre 2022. Comme on le verra dans d'autres chapitres du présent rapport, Paris 1 entretient d'excellentes relations avec le CNRS, l'IRD et l'Ined. Le futur Campus Condorcet peut donc être un terrain d'expérimentation favorable à ces nouveaux rapprochements. Ainsi, avec le CNRS, l'EHESS, l'ENC, l'EPHE, la FMSH, l'Ined, Paris I, Paris III, Paris VIII, Paris X et Paris XIII, « le Campus Condorcet réunit onze membres de forte notoriété internationale, unis de longue date par d'étroites relations scientifiques et pédagogiques²². » Paris 1 et ses partenaires veulent faire de ce Campus Condorcet un leader en sciences humaines et sociales en Europe, avec l'ambition de rivaliser avec la *London School of Economics and Political Science (LSE)*. Toutefois, si Condorcet va permettre d'accroître les surfaces (surtout à partir de 2022) et offrira des possibilités de collaborations nouvelles avec des universités et des organismes, le projet ne constitue pas une véritable alternative à une stratégie d'alliances plus globale.

2 / UN PROJET STRATEGIQUE A PRECISER ET DES PARTENARIATS A MIEUX EXPLOITER

Le cap est clair : Paris 1 souhaite « réussir à demeurer tout à la fois une université de recherche de rang mondial et une université de formation d'excellence pour le plus grand nombre »²³. Mais, à l'échelle de l'établissement, les objectifs plus opérationnels permettant d'y parvenir, manquent. Les développements stratégiques rapprochés, en matière de formation et de recherche, étant laissés à l'initiative des composantes (UFR et équipes), l'objectif collectif le plus clairement identifiable est aujourd'hui de développer les espaces et d'accroître les ressources.

À l'échelle internationale, l'université affiche de grandes ambitions, capitalisant notamment sur le prestige de la marque « Sorbonne ». Outre ses alliances déjà anciennes avec l'université new-yorkaise Columbia ou l'école européenne ESCP Europe, Paris 1 entend construire une confédération d'établissements européens, à l'image des liens qui l'unissent de longue date à l'université madrilène Complutense.

De même, Paris 1 s'ouvre au monde de l'entreprise et du tissu socio-économique, grâce à de nombreuses modalités de partenariat (salons professionnels, interventions de cadres d'entreprises, stages et pré-recrutement en niveau master, etc.).

Mais si les ambitions sont très clairement affichées, les liens réels avec les entreprises sont encore peu resserrés et les expériences concrètes (comme les bourses BNP Paribas) encore trop rares. En effet, il manque à l'université une politique globale de partenariats à même de rapprocher davantage les SHS et le monde des entreprises. Le comité a constaté que la cellule chargée du lien avec les entreprises au sein de la « direction partenariat entreprises et insertion professionnelle » (DPEIP) est déterminée et résolue mais encore trop isolée, pas suffisamment mise en avant au cœur de la stratégie de l'université. Paris 1 pourrait par exemple mettre en place des campagnes systématiques pour inciter les enseignants à faire venir leurs étudiants aux diverses manifestations avec les milieux socio-économiques.

À cet égard, les collectivités territoriales, partenaires institutionnels de l'université, - la Région Île-de-France et la Ville de Paris - ont une vision positive et dynamique de l'engagement de Paris 1 dans le tissu socio-économique. À moyen et long terme, elles attendent de Paris 1 qu'elle puisse répondre encore mieux - grâce à sa politique de formation continue - aux besoins du marché de l'emploi. Si cette intention stratégique est visible dans la politique de Paris 1, il faudra, au-delà de la formation d'étudiants jusqu'à l'âge de 25 ans, que l'université contribue à répondre aux problématiques du chômage et de l'obsolescence des compétences. Ces collectivités territoriales se félicitent du retour très positif d'acteurs socioprofessionnels sur les formations

¹⁹ PV du CA du 12 octobre 2017.

²⁰ Déjà abordé dans les rapports AERES de 2010 et 2013.

²¹ Décret statutaire publié en décembre 2017. Les membres de l'établissement sont le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), l'École pratique des hautes études (EPHE), la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), l'Institut national d'études démographiques (Ined), l'université de Paris I "Panthéon-Sorbonne", l'université de Paris III "Sorbonne nouvelle", l'université de Paris VIII "Vincennes à Saint-Denis", l'université Paris X "Paris-Nanterre", l'université de Paris XIII "Paris-Nord".

²² Source : site internet Campus Condorcet.

²³ RAE, p.1.

proposées aujourd'hui par Paris 1, notamment en management et ressources humaines. La région Ile-de-France comme la ville de Paris, soutiennent avec force les projets Lourcine, Condorcet-Aubervilliers et La Chapelle.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

Les nombreuses structures et implantations d'un établissement de la taille de Paris 1 ainsi que la diversité de ses formations et de ses domaines de recherche constituent un élément de complexité non négligeable pour l'organisation interne ainsi qu'un environnement peu favorable à la diffusion d'une information pertinente et vraiment partagée. Historiquement, l'établissement a privilégié deux principes d'organisation, la subsidiarité et le respect de l'égalité de chaque composante dans la participation à la gestion commune. Maintenir ce qui est présenté et ressenti en interne comme l'identité, l'esprit de Paris 1, suppose cependant que l'on dispose d'outils de communication performants, au service d'un projet commun clairement affiché.

1 / UNE ORGANISATION FONCTIONNELLE EN FORTE EVOLUTION MAIS UNE SYNERGIE ENTRE STRUCTURES DE FORMATION ET DE RECHERCHE RENDUE DIFFICILE PAR LA DISPERSION DES SITES

Au fur et à mesure de la création ou du rattachement d'unités de formation et/ou de recherche, Paris 1 a dû recevoir en affectation, acquérir ou louer de nouveaux bâtiments²⁴. Ses activités se déploient aujourd'hui sur 26 sites et une superficie de 90 000 m². Les principales implantations se trouvent dans le 5^{ème} (site historique du Panthéon, centre Broca, institut de Géographie) et le 13^{ème} (centres Pierre Mendès-France et René Cassin, maison des sciences économiques) mais Paris 1 est aussi dans le 15^{ème} (centre Saint-Charles), dans le 4^{ème} (centre Mahler), dans le 6^{ème} (centre de la rue du Four) ainsi qu'à Bourg-la-Reine, Nogent-sur-Marne et Nanterre²⁵. En termes de surfaces ou de statut, le contraste est important entre le site historique du Panthéon (9 700 m² mis à disposition par l'État et la ville de Paris), le centre Saint-Charles (4 900 m² dont Paris 1 est affectataire) ou le centre Broca (2 300 m² que Paris 1 a acquis en 2009) et les 80 m² des Éditions de la Sorbonne, rue Saint-Jacques, qui appartiennent à Paris 1.

Ces sites accueillent vingt-deux départements de formation²⁶ parmi lesquels les 10 UFR statutaires, dont plusieurs ont changé de nom²⁷, mais également six instituts²⁸, un centre de préparation aux carrières publiques (Cipcea), le département des langues, le service des sports et celui de la formation continue. Autant de composantes de tailles et de statuts très divers. À elle seule, par exemple, l'école de droit de la Sorbonne (UFR créée le 14 avril 2015 par la fusion des cinq UFR juridiques) accueille 13 000 étudiants et plusieurs départements. La plupart de ces composantes sont sur deux voire quatre sites pour certaines (UFR d'histoire). Si la tendance consistant à renommer les UFR pour en faire des « écoles » ou des « départements » peut donner à ces composantes une visibilité nationale ou internationale, elle brouille la structure statutaire et organisationnelle de Paris 1 telle qu'elle apparaît sur son site institutionnel et dans ses supports de communication. Par leur nombre, la diversité de leurs statuts, leurs multiples implantations, leurs effectifs, les unités de recherche ne composent pas un paysage plus facile à appréhender (cf. *infra*).

Le transfert d'une douzaine de laboratoires en sciences humaines et sociales sur le campus Condorcet et de composantes sur le site Lourcine à l'été 2019²⁹ et la perspective du transfert du 1^{er} cycle sur le site de La Chapelle en 2022 permettront de finaliser le resserrement des implantations amorcé depuis 2013³⁰ mais vont profondément recomposer le paysage des différentes structures et seront à prendre en compte dans l'organisation future.

L'organigramme administratif a récemment évolué. Depuis 2016, la nouvelle équipe présidentielle, constatant un déficit d'informations fiables, a conduit une réorganisation profonde des grandes fonctions supports et un renouvellement de leur encadrement. Rattachés fonctionnellement à des vice-présidents ou chargés de mission composant le bureau de l'université, les périmètres des services supports ont été clarifiés, des fonctions ont été créées (direction de la communication, cellule d'aide au montage de projet), des services ont été fortement reconfigurés (formation continue), d'autres restructurés (DRH) même s'il reste encore à clarifier le positionnement de certains services (articulation de la cellule d'aide au pilotage avec les cellules de pilotage

²⁴ Citons entre autres l'intégration du centre de recherches historiques et juridiques de la rue Malher en 1972, du centre Saint-Charles pour les arts plastiques en 1973, du centre Tolbiac (aujourd'hui centre Pierre Mendès-France) en 1973, du centre René-Cassin en 1990, de la maison des sciences économiques en 1998 ou du centre Broca.

²⁵ Source : fiches intranet.

²⁶ C'est l'intitulé qui est utilisé sur le site de Paris 1 sous l'onglet « Formation ».

²⁷ CA du 14 décembre 2017, modification des statuts : l'UFR 02 devient « École d'économie de la Sorbonne » et l'UFR 04 « École des arts de la Sorbonne ».

²⁸ Institut des assurances de Paris (IAP), Institut de recherche et d'études supérieures du Tourisme (Irest), Institut des sciences sociales du Travail (ISST), Institut du développement économique et social (IEDES), Institut de la démographie de l'université Paris 1 (Idup), l'institut d'études judiciaires « Jean Domat ».

²⁹ SPSI p. 62 à 65 pour le détail des laboratoires et composantes transférés.

³⁰ RAE p. 65 : passage de 29 à 26 sites et de 92 000 à 91 000 m² entre 2013 et 2017.

implantées au sein des directions des ressources humaines (DRH) et des affaires budgétaires (DAFB) par exemple). Le partage et l'appropriation de cette nouvelle organisation sont freinés par une communication interne peu efficace pour laquelle un projet de refonte est en cours de réflexion. Il vise à fluidifier l'information au sein de l'organisation reconfigurée et permettre ainsi la visibilité de tous les services³¹.

Au niveau des composantes et dans le domaine de la recherche, l'information est partagée et la coordination est soutenue par des pratiques reconnues et appréciées (réunion mensuelle des directeurs de composantes sur un ordre du jour co-construit avec les participants, conseil de la recherche). En revanche, les fonctions supports et les services communs n'ont pas de temps d'échanges réguliers sur leurs activités. Sur ce point, le format très large (près de 60 participants) de la réunion mensuelle entre la structure administrative autour de la directrice générale des services et les responsables administratifs des composantes, vécue comme une première étape utile, n'est pas, aux yeux du comité, suffisante pour assurer une information complète et fluide sur les activités de chacun. Un besoin de réunions complémentaires, plus restreintes et plus thématiques, a été exprimé, traduisant le besoin réel de concertation et d'harmonisation, mais également la difficulté à les mettre en œuvre. Il serait souhaitable qu'une solution soit apportée tant ce besoin paraît au comité justifié.

2 / UNE GOUVERNANCE COMPLEXE MAIS EQUILIBREE

Le renouvellement de l'équipe présidentielle au printemps 2016 s'inscrit dans la continuité des principes qui fondent l'équilibre institutionnel de Paris 1 et peuvent se résumer à deux exigences constamment affichées : équilibre et égalité. Elles se traduisent par un certain nombre de choix politiques, inscrits dans les statuts ou tacites mais présentés comme intangibles. De même que la présidence doit être assumée tour à tour par un représentant d'un des grands champs disciplinaires (principe dit « du tourniquet »), les vice-présidents des conseils vont par deux : un issu du collège A, un issu du collège B, avec un souci égal de représentation des grands domaines disciplinaires. La 1^{ère} VP CA est en charge des affaires institutionnelles en lien avec la DAJI ; elle prépare les CA et les réunions de directeurs de composantes ; elle est chargée de dossiers stratégiques (la sortie de la Comue ou la mise en place des nouvelles formes d'alliance). La 2^{ème} VP CA intervient dans le cadre de la pédagogie en alternance, des partenariats (avec la DPEIP) et de la soutenabilité de l'offre de formation ; elle gère les comités de direction. Les 2 VP CFVU ont aussi chacun leur domaine propre : à l'une les formations, à l'autre la vie étudiante. La répartition entre les 2 VP recherche est moins tranchée, mais, pour tous, l'équilibre est supposé reposer sur l'échange et la confiance. Si l'on ajoute le VP étudiant du CA, membre du bureau³², Paris 1 ne peut avoir que deux VP délégués³³, les statuts limitant le nombre total de VP à 9. Cela apparaît au comité très insuffisant pour un établissement de l'importance de Paris 1 et conduit par exemple à confier un dossier aussi important que celui de l'immobilier à un enseignant-chercheur doté du simple statut de « chargé de mission ». Le comité propose donc de mettre un terme au « binôme de VP » ou d'augmenter statutairement le nombre des VP.

Les 16 VP et chargés de mission et un représentant Biatss constituent le bureau qui se réunit une fois par mois³⁴ alors que le comité de direction se réunit chaque semaine³⁵. La règle évoquée d'équilibre entre les champs disciplinaires et les collèges s'applique jusque dans la désignation des 16 membres composant le bureau et dans la composition des listes des candidats aux conseils. Une réunion des directeurs de composantes réunit mensuellement autour du président, les directeurs d'UFR, de départements et d'instituts.

Le rythme de réunion des conseils obéit à un calendrier fixé pour toute l'année (fonctionnement précisé par l'article 62 du règlement intérieur). Cette organisation témoigne de la volonté de donner aux conseils et commissions un rôle clé dans le fonctionnement politique de Paris 1 et contribue à une vie démocratique réelle et perçue comme telle au sein de l'établissement. Les conseils, qui accueillent de nombreux « invités », d'usage ou de circonstance, notamment les responsables de composantes, sont véritablement des lieux de débats, d'échanges, de prises de décision. Autour d'eux, les représentants élus organisent des consultations et assurent la diffusion des informations. Les débats, tels que les rapportent les PV et d'après les élus eux-mêmes,

³¹ Notamment pour l'aide aux personnels et aux étudiants aujourd'hui mal identifiés (médiateur, cellule handicap).

³² Il y a un autre VP étudiant, celui du CAC.

³³ Il s'agit du VP « ressources » et du VP RI.

³⁴ Aux termes des statuts votés en février 2016 : « Le bureau se compose de 16 membres au plus. Il est présidé par le Président. »

Les membres du bureau sont élus au scrutin plurinominal par le Conseil d'administration sur proposition du Président de l'Université. Le membre étudiant et le membre des personnels de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss) du bureau sont proposés par le Président parmi les membres de leur collège respectif du Conseil d'administration et dans le respect des résultats des élections universitaires. » (Statuts votés en février 2016).

³⁵ Il existe, d'après le RAE, deux modalités de constitution du Codir : un « comité de direction élargi autour du DGS aux 3 directeurs généraux adjoints, à l'agent comptable et à l'ensemble des directeurs de service », et un Codir réunissant « l'équipe présidentielle formée des VP autour du président et du DGS ».

sont riches et ouverts, parfois même trop longs et « bavards », particulièrement en CFVU où les propositions émanant des composantes sont présentées et débattues avant d'être amendées ou validées. Avec la volonté d'équilibre entre les collèges et les disciplines, le respect d'une forte autonomie des composantes reste bien au cœur de la gouvernance de Paris 1.

Mais pour poser les bases de ce projet commun et en assurer la mise en place et le suivi, le comité estime que Paris 1 doit disposer, notamment en matière de finances et de RH, d'outils de pilotage partagés, entre directions et avec les composantes, les outils actuellement utilisés n'ayant pas les deux dimensions, infra-annuelle et pluriannuelle, nécessaires pour un pilotage efficace. Paris 1 doit également améliorer des outils de communication interne et externe (mise en place d'une newsletter, d'un intranet et d'un environnement numérique de travail efficaces, réactivité de la page d'accueil en termes d'actualités) qui seront en mesure, sans nuire à la visibilité des composantes, d'assurer la présence et la cohérence de l'établissement lui-même. Il ne s'agit pas seulement de construire une vitrine attractive mais un véritable espace de partage d'informations, accessible à tous et dans lequel tous peuvent se reconnaître.

3 / UN PILOTAGE STRATEGIQUE PEU PERFORMANT

Cette volonté de partage et de transparence, se heurte en effet au déficit d'outils de gestion et d'indicateurs communs, à des vecteurs de communication interne défaillants et à une structuration insuffisante des interactions entre les services d'abord puis entre les services et les composantes.

Au vu des distorsions des montants de masse salariale entre les bilans sociaux et les comptes financiers pour 2014 et 2015³⁶, le décloisonnement des services porté par le projet « travailler ensemble à Paris 1 Panthéon-Sorbonne »³⁷ s'imposait pour fluidifier le fonctionnement de l'université et assurer les bases de son pilotage. Aujourd'hui, les échanges au sein des services centraux et entre les services centraux et les composantes se sont organisés autour de la DGS, qui assure la diffusion des informations générales nécessaires à l'appréhension des orientations stratégiques et des projets structurants de l'établissement. Ces réunions mensuelles pallient le déficit de communication interne mais sont insuffisantes pour assurer la pleine acculturation de tous les acteurs et sécuriser les pratiques de chacun. Pour le comité, il serait nécessaire de les compléter et les structurer autour de thématiques précises sur des champs plus restreints avec des interlocuteurs clairement identifiés.

L'établissement est doté d'outils de pilotage de bonne qualité (schémas directeurs immobilier, informatique, handicap, bilans sociaux, note de cadrage budgétaire) et possède une large panoplie d'applications informatiques de gestion fournies par l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue), complétée d'outils développés par l'établissement sur des points précis (notamment outil de gestion des heures complémentaires). Le sentiment, justifié aux yeux du comité, de n'être « pas aussi avancé qu'il le souhaiterait en matière de données de pilotage et de tableaux de bord »³⁸ tient donc essentiellement à la dispersion de données de qualité disparate dans ces différents outils. Un travail de modernisation des outils de gestion a été lancé et une réflexion globale sur l'architecture du SI a abouti à un schéma directeur du SI. Mais le chemin menant à une véritable urbanisation de celui-ci est encore long. Le développement, en cours, d'un infocentre collectant et fiabilisant, dans un outil unique, l'ensemble des données utilisées par l'établissement est, aux yeux du comité, une priorité pertinente pour assurer la sécurisation des tableaux de bord de pilotage avant leur exploitation. Dans cet établissement spatialement éclaté, encore structurellement marqué par des tentations centrifuges et engagé dans une évolution majeure par ses projets immobiliers, l'aboutissement d'un tel projet est urgent pour objectiver les marges de manœuvre et dépasser les fragilités budgétaires.

En matière de ressources humaines, l'établissement a établi une cartographie de ses emplois Biatss (corps/grade) dont l'enrichissement par une approche métiers et compétences a été initié fin 2017. Il reste cependant à ouvrir un travail de même nature, suggéré par le rapport complémentaire de l'IGAENR, pour l'adéquation entre offre de formation et emplois enseignants. Plus globalement, l'ensemble des procédures RH (dont la grille existante de rémunération des agents non titulaires n'est qu'un élément) reste pour le comité à définir dans le cadre des orientations stratégiques de l'établissement.

Sur la période observée, la carence en outils et données partagés a fortement limité la pertinence des échanges et dénaturé la portée réelle du dialogue de gestion. Le travail de fiabilisation des données entrepris par la nouvelle équipe, est apprécié par tous les acteurs qui regrettent, cependant, que ces échanges en

³⁶ Masse salariale au compte financier 2015 : 170 635 728 € / 169 040 214 € au bilan social pour 2015.
Masse salariale au compte financier 2016 : 163 247 619 € / 165 816 010 € au bilan social pour 2016.

³⁷ RAE p. 57 : projet « travailler ensemble à Paris 1 Panthéon-Sorbonne ».

³⁸ RAE p. 58.

bilatéral entre les composantes et l'équipe de direction (VP, DGS, DAF, DRH) soient cantonnés à la seule préparation budgétaire.

Pour autant, limité à une prévision annuelle mais sans suivi en exécution, le dialogue de gestion n'assure pas la visibilité en gestion qui garantirait une trajectoire stratégique, par ailleurs, et en partie pour cette raison, insuffisamment définie. Au contraire, centré sur les emplois dans la perspective exclusive des campagnes d'emplois annuelles, il s'attache essentiellement à l'implantation des emplois créés sans analyse raisonnée de l'ensemble des besoins au regard des ressources allouées. Dans sa forme actuelle, le comité estime donc que le dialogue de gestion, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, conforte la tentation de reconduire l'existant plus qu'il n'incite les responsables budgétaires à une réflexion stratégique sur leurs activités dans une perspective pluriannuelle, telle que le comité propose de l'orienter.

4 / LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est aujourd'hui au seuil d'une réimplantation spatiale fortement structurante pour son organisation et porteuse d'avenir pour son développement. Si la gouvernance est consciente de ces enjeux et des risques budgétaires qu'ils recèlent, c'est par une prise de conscience collective des faiblesses et des forces de l'établissement que cette étape décisive de sa riche histoire sera franchie.

a / Une prise de conscience des besoins en outils de pilotage pour alimenter une réelle stratégie politique en matière de ressources humaines

La DRH couvre les activités de paye, recrutement, gestion des carrières, formation des personnels et politique sociale. Pour un volume de 2 624 agents en poste (représentant une consommation de 2 474,8 ETPT) en 2016³⁹, elle gère près de 5 000 dossiers.

Le pilotage de la masse salariale et du schéma d'emplois est rudimentaire, limité au suivi mensuel de consommation de la masse salariale et au suivi annuel de la consommation d'ETPT pour alimenter les tableaux budgétaires. Les informations du SIRH sont fiables mais les outils d'aide à la décision manquent : pas d'analyse fine des différents déterminants d'évolution de la masse salariale, pas de projection *infra ni supra* annuelle du schéma d'emplois et de la masse salariale associée, pas d'analyse mensuelle des écarts en emplois comme en masse salariale, pas de cartographie des risques. La DRH arrivée récemment (octobre 2017) est consciente de cette faiblesse mais n'a pu encore la réduire significativement.

Les relations avec la direction des affaires budgétaires, (DAFB), se sont enrichies récemment de réunions mensuelles pour un travail plus approfondi et mieux documenté de l'exécution de la masse salariale et la DRH est désormais associée aux dialogues de gestion budgétaire menés avec les composantes. Les échanges avec les responsables administratifs des composantes s'établissent essentiellement autour des recrutements, avec des fiches de postes soumis à l'accord préalable de la DRH mais sans évaluation préalable de leur incidence annuelle (et pluriannuelle) sur la masse salariale qui n'est calculée qu'après validation du recrutement. Les échanges avec l'agent comptable, notamment pour les opérations de paye mériteraient d'être plus nourris et d'alimenter un guide spécifique paye partagé avec tous les acteurs (responsables administratifs, DRH et AC) afin d'éviter des blocages de paye (notamment pour les Ater).

Si les premiers éléments commencent à se mettre en place, il apparaît patent au comité que la démarche qualité en matière RH reste entièrement à construire pour sécuriser les processus de recrutement et la gestion de la masse salariale.

Le plan de formation se concentre principalement sur 3 axes (formation aux applications de gestion, environnement métier et technologies de l'information et de la communication pour l'éducation) offerts au public enseignants-chercheurs et Biatss. La progression régulière du nombre de stagiaires (1 211 en 2014, 1365 en 2015, 1 422 en 2016) s'accompagne d'une bonne maîtrise de la ligne budgétaire (163 763 € en 2015 pour 133 142 € en 2016) mais trop peu d'enseignants en bénéficiant (1 360 Biatss pour 62 enseignants bénéficiaires en 2016)⁴⁰.

En liaison avec la DGS et le VP moyens, la DRH anime les comités techniques et est associée aux réunions du CHSCT, animées par le directeur de la prévention, de la sécurité et de l'environnement, auxquelles participent également le médecin de prévention et les assistantes sociales qui relèvent de la DRH. Le schéma directeur

³⁹ Bilan social 2016.

⁴⁰ Ibid.

du handicap 2014-2018 voté par le conseil académique du 27 mai 2014 fait l'objet de suivis annuels dont le dernier (2016-2017), principalement centré sur les actions en faveur des étudiants, n'a pas été finalisé sur la partie ressources humaines.

b / Une situation financière vulnérable, adossée à des outils de pilotage trop rudimentaires et fragilisée par les opérations immobilières en cours

Après le déficit de 2012, l'établissement, avec l'aide ponctuelle du ministère sur certains dossiers⁴¹, s'est attaché à renouer, dès 2013, avec des exercices bénéficiaires⁴² en recourant, notamment, à des gels de postes pour contenir une masse salariale particulièrement dynamique. Pour autant, la situation financière de l'établissement reste extrêmement fragile avec un fonds de roulement⁴³ inférieur au seuil de sécurité de 30 jours (22 jours à fin 2016⁴⁴), une faible capacité d'autofinancement (2,4 M€ en 2016 après imputation de l'annuité d'emprunt pour la rue Broca) et une rigidité budgétaire croissante⁴⁵.

Cette fragilité se mesure tout particulièrement à l'aune des perspectives budgétaires que dessine l'ambitieux programme immobilier dans lequel l'établissement est engagé. Le prêt souscrit pour l'achat du bâtiment Broca⁴⁶ initialement couvert par la location des locaux à l'Institut d'administration des entreprises (IAE)⁴⁷ est désormais entièrement supporté par l'établissement. Avec l'aide ponctuelle du ministère, l'établissement peut honorer les échéances annuelles de 1,5 M€ tout en dégageant, en moyenne depuis 2013, un solde positif d'1 M€ annuel et une capacité d'auto-financement annuelle de 3 M€.

Aujourd'hui, alors que les remboursements ont déjà couvert une forte proportion des intérêts, un retrait de ce site paraît une opération financière d'autant plus défavorable qu'elle réengagerait l'établissement dans une spirale de locations immobilières pour retrouver l'espace vital qui lui est nécessaire. Or, avec la livraison des bâtiments Lourcine et Condorcet -- Aubervilliers, prévue à l'été 2019, l'établissement présente un sous financement prévisionnel de l'ordre de 8 M€ par an entre 2019 et 2020, explicité dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)⁴⁸ (fonctionnement et investissement confondus). L'impasse budgétaire est maintenue à même niveau à la livraison du site Condorcet - La Chapelle⁴⁹ grâce à l'abandon total des locations. Ces prévisions, budgétairement insoutenables, ont alerté la tutelle, qui n'a pas validé le SPSI.

Conscient de ces difficultés, l'établissement a voté un budget 2017 volontariste visant à stabiliser la masse salariale (qui représente 81,4 % de ses dépenses⁵⁰), à réduire les dépenses de fonctionnement et à développer les ressources propres, toutes mesures qui supposent à la fois le maintien de la trajectoire en pluriannuel et un pilotage infra annuel, appuyés par des échanges réguliers avec les responsables d'enveloppes budgétaires. L'activation de l'outil d'extraction des données Sifac (outil BO) en est un préalable indispensable.

Sur la période évaluée, l'établissement a déjà entrepris des actions pour desserrer ses contraintes budgétaires. Ainsi, les dépenses de fonctionnement sont passées de 33 à 31,6 M€ entre 2012 et 2016. La proposition budgétaire pour 2017 visant une réduction de 75 000 € seulement montre que cette action touche à ses limites, d'autant que les projets immobiliers en perspective vont nécessairement accroître les besoins sur cette ligne⁵¹. Le maintien en volume des rémunérations entre 2015 et 2016⁵² a été obtenu par la réduction de 20 ETPT⁵³. Bien que maintenu à 81,4 % du budget au BI 2018, il est illusoire de penser poursuivre la stabilisation de

⁴¹ RAE p. 63 : L'établissement a ainsi pu bénéficier d'une aide ponctuelle de la part de la tutelle lui permettant de dégager des marges de manœuvre sur des dossiers précis (loyers, emplois IAE, etc.).

⁴² 2013 : 0,8 M€ ; 2014 et 2015 : 1,2 M€ ; 2016 : 1,3 M€.

⁴³ Le fonds de roulement ne se reconstitue que très lentement : après la chute à moins de 9 M€ en 2013, il se situe en 2016 autour de 12,7 M€, (soit près de 23 jours de fonctionnement).

⁴⁴ Source : note de présentation de l'agent comptable pour le vote du compte financier de 2016.

⁴⁵ L'agent comptable signale dans sa présentation au CA des comptes financiers 2015 puis 2016 la progression du ratio dépenses décaissables sur recettes encaissables de 97,8 % en 2015 à 98,9 % en 2016 (source : présentation au CA des comptes financiers 2015 et 2016).

⁴⁶ Acheté 27 M€ avec un prêt sur 35 ans - Source RAE p. 65.

⁴⁷ Créé en 1956, l'IAE est devenu établissement public administratif (EPA) en 1989, associé par convention à Paris 1. L'immeuble de la rue de Broca a été acquis par Paris 1 en 2009, grâce à un emprunt sur 35 ans, pour accueillir l'IAE. Celui-ci a finalement quitté le bâtiment en 2016, laissant à Paris 1 la charge de celui-ci, le loyer versé par l'IAE compensant jusqu'alors la charge de l'emprunt.

⁴⁸ Source SPSI p. 76.

⁴⁹ Prévu en 2021 mais qui aura lieu plus vraisemblablement à la rentrée 2022.

⁵⁰ 169,42 M€ de dépenses de personnel sur un budget de 208,17 M€.

⁵¹ Les dépenses de fonctionnement passent à 36,1 M€ au BI 2018.

⁵² 99,488 M€ contre 99,534 M€ en 2015 - Source note de présentation du compte financier 2016 par l'agent comptable.

⁵³ Passage de 2 635 ETPT en 2015 à 2 614 en 2016 - source bilan social 2016.

la masse salariale par un recours récurrent au gel d'emplois en s'affranchissant d'une analyse fine, en infra-annuel, de son exécution par composantes et services ainsi que l'y invite l'agent comptable⁵⁴. Paris 1 peut prendre appui dans ce domaine sur les outils actuellement en place pour les prévisions budgétaires⁵⁵.

C'est dans le développement de ses ressources propres qu'un établissement de la taille et de la réputation de Paris 1 peut chercher de réelles marges de manœuvre notamment par la dynamisation de sa formation continue dont la contribution est restée faible sur la période observée (2,2 M€ au CF 2016)⁵⁶. La fondation universitaire est également un levier possible mais sa création récente ne permet pas d'en mesurer les effets budgétaires. On peut cependant raisonnablement douter qu'à elles seules, la dynamisation de la formation continue et la création d'une fondation universitaire, suffiront à assurer les moyens nécessaires aux échéances prévues. Il apparaît vital, pour le comité, dans la droite ligne des conclusions du précédent rapport d'évaluation, de mener une réflexion approfondie sur le champ des ressources potentielles notamment en matière de valorisation de sa richesse scientifique⁵⁷.

Pour le comité, l'établissement doit notamment avancer plus résolument dans la mise en œuvre de la comptabilité analytique⁵⁸ qui, adossée à la comptabilité réelle, est seule à même d'assurer la fiabilité de l'analyse des coûts et un pilotage optimisé de ses activités. Une réflexion préalable sur l'organisation financière de Paris 1⁵⁹ sera nécessaire.

c / Des projets immobiliers largement engagés, porteurs d'avenir pour l'université, dont il convient d'assurer la viabilité financière

La direction du patrimoine pour la gestion immobilière proprement dite (exploitation, maintenance et suivi des opérations) et la direction de la prévention, de la sécurité et de l'environnement pour le maintien des installations de sécurité et la prévention des risques se partagent la gestion du patrimoine de l'université. Leur coordination forte et dynamique, concrétisée par un secrétariat commun, est placée sous la responsabilité du chargé de mission patrimoine en lien avec le chargé de mission Condorcet.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), validé par le CA en octobre 2017, est adossé à un système d'information du patrimoine performant⁶⁰. Dispersé sur de multiples sites de dimensions variables⁶¹ et dont deux seulement sont d'importance majeure : le centre Panthéon (23 400 m²) et le centre Pierre Mendès France (28 018 m²), partagés parfois avec d'autres établissements, le patrimoine de l'université est hétérogène tant par ses statuts (83 % de biens mis à disposition, 11 % de biens propres et 6 % de biens loués)⁶² que par son état. Il est un frein à une organisation rationnelle des enseignements et de sa gestion. Le SPSI affiche l'ambition de réduire cette dispersion, rationaliser l'implantation des laboratoires, composantes et services et assurer la modernisation des outils de gestion et la professionnalisation de la fonction immobilière dans une trajectoire à 5 ans pertinente et argumentée.

Les 3 grands projets immobiliers au cœur de ce schéma, Lourcine, Condorcet -- Aubervilliers (livrés mi-2019/ mi-2020) et Condorcet -- La Chapelle (prévu pour 2022), conditionnent la réorganisation complète de l'établissement qui passera de 91135 m² SHON sur 25 sites en 2017 à 119 414 m² sur 23 sites en 2022⁶³ et assurent son désengagement de locations pérennes onéreuses. Articulant implantations et domaines disciplinaires, ce schéma positionne le domaine juridique sur le quartier Latin (Panthéon, Lourcine, Sainte Barbe et René Cassin) et le domaine de l'économie et gestion à la fois sur le quartier Latin (Panthéon et Sorbonne) et à sa périphérie

⁵⁴ L'agent comptable a invité à « mettre en place une projection infra annuelle d'indicateurs financiers pour détecter tout risque de déficit » - Source : présentation CF 2016 au CA.

⁵⁵ Notamment fiche de coûts des diplômes et enveloppe prévisionnelle d'heures complémentaires pour chaque composante.

⁵⁶ La réorientation, en 2017, de la formation continue sur des offres courtes jugées plus pertinentes semble avoir porté ses fruits dès le premier exercice (cf. entretien avec l'agent comptable) mais devra être confirmée et accentuée pour que ses effets deviennent significatifs.

⁵⁷ Le rehaussement du prélèvement sur ressources propres voté par le CA ne peut être considéré comme un accroissement des ressources : pertinent pour l'équilibre du fonctionnement courant, il n'a aucun impact sur la masse globale des recettes perçues.

⁵⁸ Initiée aujourd'hui sur le seul domaine de l'immobilier.

⁵⁹ Structurée en 3 centres de responsabilité financières (VP moyens pour le CRB pilotage, VP CFVU pour le CRB formation et VP recherche pour la recherche), elle se décline en 19 centres financiers (dont 2 sont déclinés en départements) pour la formation, 56 centres financiers (dont 6 sont des services de thèses) pour la recherche et 14 centres financiers correspondant chacun à une direction pour les services centraux.

⁶⁰ Source RAE page 65 : 26 sites occupés en 2017 offrant 91 000 m² SUB.

⁶¹ De 100 m² pour les éditions de la Sorbonne à 28.018 m² pour le centre Pierre Mendès-France – source : SPSI p. 33.

⁶² Source : SPSI p. 19.

⁶³ Source : SPSI p. 58.

immédiate (centre Mendès France et maison des sciences économiques dans le 13^{ème} arrondissement). Les sciences humaines sont majoritairement centrées sur les sites de Condorcet (laboratoires à Aubervilliers et 1^{er} cycles à La Chapelle) tout en conservant quelques implantations disséminées⁶⁴, la formation continue disposant du site Broca pour pleinement se développer.

Compte tenu de l'avancement des opérations, notamment Lourcine et Condorcet -- Aubervilliers, le comité rappelle que l'assainissement de sa situation financière est une impérieuse et urgente obligation pour l'université.

⁶⁴ Dans le quartier latin : Sorbonne, rue Michelet (institut art et archéologie) rue St Jacques (institut de géographie). Dans le 4^{ème} arrondissement : rue Mahler, dans le 2^{ème} arrondissement ; l'Institut national d'histoire de l'art, dans le 15^{ème} arrondissement : rue St Charles et à Nanterre, la Maison de l'archéologie et l'ethnologie.

IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

1 / LA POLITIQUE DE RECHERCHE

L'université Paris 1 se présente comme l'une des premières universités de recherche dans les domaines qui sont les siens, et la politique conduite depuis 2013 a eu pour objectif de renforcer cette excellence revendiquée⁶⁵. L'allocation des moyens est le levier d'action le plus évident de cette politique qui s'appuie sur la qualité des relations avec les partenaires ainsi que sur la structuration des écoles doctorales et le souci, inégalement atteint, de rationalisation de la carte des équipes de recherche.

a / Une structuration complexe mais globalement efficace des activités de recherche

Les activités de recherche de l'université Paris 1 sont structurées en 36 unités de recherche⁶⁶, présentées en 3 familles disciplinaires : droit, science politique ; économie, gestion, maths, informatique ; sciences humaines. Solides, les partenariats avec les organismes de recherche reposent sur une confiance réciproque. Ils concernent 23 UMR CNRS (dont 1 conjointe avec l'IRD et 1 avec l'INRA), 1 UMR IRD, 1 formation de recherche en évolution (FRE) avec le CNRS, ainsi qu'une USR (Maison René Ginouvès, implantée à Nanterre). Les efforts de rationalisation conduits dans l'établissement ont abouti à une réduction du nombre d'EA de 19 lors de l'évaluation précédente à 12 en 2017. Les EA restent surtout présentes en droit, management, philosophie, secteurs dans lesquels des recompositions sont encore envisageables dans le cadre de partenariats inter-établissements, à l'image du rapprochement entre les chercheurs de l'EA 4101 Prism (pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management) et ceux de l'IAE de Paris dans la perspective de constitution d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Sorbonne recherche en management ».

L'organisation de la recherche à Paris 1 est très complexe. En effet, beaucoup d'unités associent plusieurs établissements, parmi lesquels ENS, ENS Paris-Saclay, EHESS, EPHE, AgroParisTech, Mines ParisTech, l'école d'économie de Paris, les universités Paris IV, VII, VIII, X, XII, et le ministère de la culture. Les recompositions par rapprochement avec d'autres établissements peuvent générer de l'incertitude, comme en économie dont la situation est une préoccupation importante de l'établissement⁶⁷. L'éclatement des sites de recherche et le manque de locaux sont des contraintes pour les efforts de structuration. Des regroupements disciplinaires de sites et inter-établissements sont appréciés des chercheurs comme celui qui concerne les chercheurs en histoire de l'art de Paris 1 qui voisinent, rue Vivienne, avec ceux de Paris IV, Paris X et de l'INHA. D'autres rapprochements intra et inter-établissements sont prévus dans le cadre de la stratégie immobilière de l'établissement. Le site de Lourcine devrait réunir une grande partie des structures de recherche en droit en 2019⁶⁸. Le transfert des équipes de sciences humaines (dont archéologie, géographie, histoire) à Aubervilliers dans le cadre du programme Condorcet⁶⁹ va notamment rapprocher les chercheurs en géographie physique et les archéologues et permettre l'acquisition mutualisée de nouveaux équipements, en même temps que le regroupement des bibliothèques des unités concernées. Le projet devrait également répondre aux besoins de sécurisation de l'archivage des données (bases de données, archives orales ou visuelles, etc.). Cette logique de plate-forme et d'hôtel à projets devrait, aux yeux du comité, favoriser les synergies scientifiques, densifier « la vie des unités en concentrant leurs forces, leur donnant une cohérence par des proximités géographiques qui sont aussi des proximités thématiques, et créant, dans des ensembles pluridisciplinaires cohérents, de vastes interfaces propices aux fertilisations croisées »⁷⁰.

b / Une politique qui soutient l'excellence malgré le déficit des outils de suivi des activités de recherche

Le pilotage de la politique actuelle de recherche de l'université Paris 1 repose sur le binôme de vice-présidents, PR et MCF, prévu dans les statuts, et sur la commission recherche. Celle-ci fonctionne de manière démocratique, dans le respect des trois familles disciplinaires de l'établissement, et avec l'engagement du président au respect des décisions de la commission par le conseil d'administration. La réunion des directeurs d'unités et le collège des directeurs d'écoles doctorales, « espaces de concertation entre pairs efficaces et

⁶⁵ RAE, p. 14.

⁶⁶ Le RAE, p. 3 indique « 36 unités de recherche dont 24 UMR » mais le tableau « Structure de la recherche – juin 2017 » liste 26 UMR, 12 EA, 1 USR et 1 FRE.

⁶⁷ RAE, p. 18.

⁶⁸ RAE, p. 64.

⁶⁹ RAE, p. 8.

⁷⁰ Axes stratégiques de développement de l'établissement. Période 2019-2023, p. 3.

de qualité »⁷¹, permettent à des équipes de disciplines différentes de mieux se connaître. L'éclatement spatial propre à l'établissement est, dans un certain nombre de secteurs disciplinaires, considéré comme un obstacle à la combinaison entre excellence disciplinaire et transversalités pour des projets innovants, nationaux (Labex, ANR) ou internationaux (programmes européens dont ERC). Cela va à l'encontre de la transversalité et l'interdisciplinarité qui, sont fréquemment affirmées comme constitutives de l'identité de l'établissement⁷². Le parcours doctoral « théories et pratiques de la mode », avec l'Institut français de la mode et qui concerne plusieurs unités de recherche de Paris 1 fait figure d'heureuse exception. L'établissement attend de ses assises de la recherche prévues fin 2018, qu'elles créent en interne les conditions du renforcement des travaux interdisciplinaires⁷³.

Disposant d'un budget recherche sanctuarisé⁷⁴, la commission recherche procède, au-delà de ses obligations réglementaires (répartition des grandes masses attribuées aux écoles doctorales et aux unités de recherche), à l'attribution des enveloppes budgétaires dédiées aux actions incitatives et à la répartition des contrats doctoraux. L'établissement a revu ses critères d'attribution, abandonnant des « critères incompris ou périmés, reposant sur des notes anciennes ou des indicateurs devenus approximatifs »⁷⁵ au profit d'une répartition selon des critères quantitatifs : effectifs de chercheurs et enseignants-chercheurs pour les unités de recherche et nombre de soutenances pour les écoles doctorales. En l'absence de thématiques prioritaires définies par l'établissement, les financements « politique scientifique d'établissement » (PSE), qui vont jusqu'à 25 000 €, soutiennent des projets émergents, sans exigence de construction interdisciplinaire, en contradiction avec le RAE. Les équipes bénéficient également de financements plus modestes au titre du bonus qualité recherche (BQR), notamment pour l'organisation de manifestations scientifiques, dès lors qu'elles assurent un co-financement. Les préciputs⁷⁶ sont avant tout mobilisés pour le financement des réseaux scientifiques et autres GIS (une vingtaine) auxquels participe l'établissement.

La direction de la recherche et de la valorisation (Direval) est chargée de mettre en œuvre la politique de recherche de l'université. Son organisation en trois pôles (formations et écoles doctorales, valorisation, service financier de la recherche) en fait un lieu de ressources et de soutien pour les chercheurs et les unités de recherche, sans qu'elle dispose toutefois des moyens lui permettant d'avoir une vision d'ensemble de la vie scientifique de l'université : le service des thèses, distinct du pôle « formations doctorales », et les publications de la Sorbonne complètent l'organigramme de la Direval sans avoir de liens fonctionnels avec le directeur, tout en recevant leurs financements de la commission recherche.

La Direval gère les crédits BQR et PSE, en lien avec le CNRS pour les 6 UMR qui sont en délégation globale de gestion CNRS. Cette direction est confrontée à la diversité des pratiques disciplinaires et à la persistance d'une forte tendance à l'autonomie, renforcée par l'éloignement géographique de certaines unités. Ses moyens pour accompagner les unités dans la recherche de ressources propres sont limités : le service de la valorisation ne compte qu'une personne, spécialisée dans l'aide au montage de projets européens.

Sur la période évaluée, le comité constate que l'établissement n'a pas mis en œuvre de dispositif structuré de remontée d'information et de consolidation des données (publications, interventions dans les milieux socio-économiques, prestations de service, etc.). Il appartient donc à chacune des unités de recherche d'établir sa collection Hal et d'élaborer ses tableaux de bord, cela en l'absence de guides de procédures qui permettraient « d'accompagner les initiatives et d'harmoniser les pratiques, sans uniformiser ou caporaliser les disciplines »⁷⁷. Le comité estime donc qu'en l'absence d'un système d'information dédié à la recherche, l'établissement ne peut avoir de vision exhaustive des moyens, humains et financiers, dont disposent les unités, de la participation effective aux réseaux et GIS, des terrains de recherche et des dimensions internationales des activités de recherche ; il ne peut pas réellement engager les démarches en vue de la labellisation « HR Excellence in Research ». Autant d'éléments qui permettraient à l'université Paris 1 de mettre en avant son excellence en matière de recherche, même si celle-ci est déjà reconnue par certains classements internationaux.

2 / LA POLITIQUE DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

⁷¹ RAE, p. 16.

⁷² Cf. p. 3 et 69 du RAE.

⁷³ Axes stratégiques de développement de l'établissement. Période 2019-2023, p. 2.

⁷⁴ « Les équipes présidentielles successives ont fait le choix de la sanctuarisation du budget de la recherche (hors attrition du potentiel liée au gel de postes), au moins depuis 2012. Depuis plusieurs années, le montant n'en a donc pas varié, à 3 237 k€. », RAE, p. 16. Affirmation confirmée par les bilans financiers.

⁷⁵ RAE, p. 16.

⁷⁶ Une partie du montant des aides allouées, notamment par l'ANR, revient à l'établissement dans lequel le porteur du projet exerce ses fonctions.

⁷⁷ RAE, p. 16.

a / Des formations nombreuses, fortes et originales

L'offre de formation de l'université de Paris-I couvre essentiellement des champs disciplinaires relevant des sciences humaines et sociales, du droit, économie, gestion, et des arts, lettres, langues, mais offre également quelques formations en mathématiques et informatique. Cette offre est particulièrement riche car elle propose à ses 42 000 étudiants 13 mentions de licence regroupant 42 parcours, 4 mentions de licence professionnelle, 63 mentions de master avec 103 parcours de M1 et 270 parcours de M2, 15 magistères, 30 préparations aux concours et aux Meef (métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation), 54 diplômes d'université et une capacité en droit.

Grâce à l'existence en son sein de disciplines proches et différentes à la fois, Paris 1 a pu introduire de la pluridisciplinarité dans les formations, ce qui constitue un réel atout pour l'insertion des étudiants et les changements qui pourront intervenir au cours de leur vie professionnelle. Cette pluridisciplinarité peut relever d'une simple coordination au sein des conseils de directeurs. Il n'en reste pas moins que l'une des marques de l'université est l'existence de 16 doubles licences correspondant à 120 à 150% d'une licence simple. Certaines des doubles licences sont considérées comme une classe préparatoire aux grandes écoles. Cela permet aussi une très vaste offre de masters qui rend l'université encore plus attractive à ce niveau qu'en premier cycle.

Ces formations sont évaluées et régulièrement renouvelées. L'évaluation des enseignements, mise en place à titre expérimental dans certaines UFR (celle d'économie) à partir de 2008, s'est peu à peu étendue. Cette évaluation, désormais obligatoire, se fera, à partir de 2017-2018, pour l'ensemble des licences et masters, par roulement, et chaque formation devra être évaluée au moins une fois au cours d'une même période contractuelle. Les résultats seront transmis aux comités de perfectionnement récemment généralisés et chargés de suivre chaque formation, puis examinés par les conseils des UFR.

Le rapport AERES de 2013 constatait la mise en place d'espaces pédagogiques interactifs (EPI) mais regrettait une offre jugée encore trop parcimonieuse⁷⁸. On ne peut que souligner le progrès incontestable accompli dans ce domaine, autant en termes d'offres (un nombre très important de conférences, de cours, de supports sont accessibles en ligne), de formations des enseignants, de tutoriels et d'outils. Ces EPI connaissent une audience considérable selon certains directeurs de composantes avec plus de 36 000 inscrits et de 10 à 11 000 attestations délivrées. Les Mooc en anglais sont récents. Une plateforme d'enseignement en ligne (Moodle) dotée de fonctionnalités étendues a été mise en place et interfacée au système d'information de Paris 1. Certaines composantes se montrent encore pour le moins réservées face à une évolution des pratiques pédagogiques qui gagne de plus en plus de terrain, et malgré le rattachement du service des usages numériques à la DSI, il est de plus en plus clair au sein de l'établissement que ce service est bien dédié à l'innovation pédagogique et non à la résolution de problèmes strictement techniques. L'établissement est membre de quatre universités numériques thématiques (économie et gestion, humanités, environnement et développement durable, juridique francophone). On notera aussi la participation des juristes au Cavej (centre audiovisuel des études juridiques) qui réunit 6 universités⁷⁹, accueillant plus de 5 000 étudiants.

La compréhension par les lycéens des filières proposées, surtout lorsque la discipline n'existe pas dans les lycées, reste un problème. Se pose alors la question de la réorientation qui est efficace à Paris 1, lorsqu'elle intervient très rapidement. Elle se fait par des entretiens et des ateliers. L'enquête de l'Orive (observatoire des résultats, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante), « premières semaines à l'université », devrait permettre d'aller plus loin. L'université met en place des programmes-passerelles et des conventions pour faciliter l'accès des élèves issus des CPGE, dans de nombreux domaines. Il s'agit là d'un public-cible.

Les efforts déployés trouvent leur résultat dans la progression significative de la réussite depuis 5 ans. 49,1% des primo-entrants sont entrés en L2 l'année suivante contre 42,7 % cinq ans avant et 65,4 % ont obtenu leur licence en quatre ans contre 57,6 % cinq ans avant soit une progression de 8 points⁸⁰.

Paris 1 a su mettre à la disposition de formations déjà reconnues et efficaces des outils et des modalités pédagogiques renouvelés, accroissant ainsi ses performances dans ce domaine ainsi que son attractivité.

b / Des difficultés liées à l'attractivité

⁷⁸ AERES 2013, p. 17.

⁷⁹ Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, université Panthéon-Assas, université Paris Descartes, université Paris-Sud 11, université Paris 13 Nord, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines UVSQ.

⁸⁰ RAE, p. 25.

Certaines filières sont en tension en raison du grand nombre d'étudiants inscrits. C'est le domaine droit, économie, gestion qui accueille le plus grand nombre d'étudiants avec 65 % de l'ensemble, les juristes représentant 29,1% de tout l'ensemble. Le domaine sciences humaines et sociales constitue 27,8 % des étudiants, arts, lettres, langues 7,2 %, mathématiques, technologies santé 3,42 % et Meef 0,1 %, certains étudiants relevant de deux domaines.

Les conditions matérielles de la formation initiale sont difficiles en raison du manque de surfaces dont souffre historiquement Paris 1. On ne compte qu'une place pour 23 étudiants alors que la moyenne nationale est de 1 pour 11,5 ce qui oblige à des dédoublements d'amphis. Nul doute que le projet Condorcet, avec les campus d'Aubervilliers et de La Chapelle, sera un important ballon d'oxygène, même si la dispersion géographique subsistera.

L'interdiction de recruter des étudiants de M2 comme chargés de TD a entraîné des difficultés de recrutement et, pour cette année 2017-2018, certains TD ont dû se dérouler en amphithéâtres, ce qui est critiqué par les étudiants et est peu pédagogique.

L'enseignement des langues est aussi en tension, notamment en anglais, et les équipements en laboratoires de langues sont très insuffisants. Pourtant onze langues vivantes et trois langues anciennes sont proposées ce qui est une belle richesse. Le comité estime qu'il serait aussi souhaitable de mettre en place une certification en langues. Le campus Condorcet avec une salle multimédia accolée à la bibliothèque devrait être un progrès mais il subsistera des difficultés sur les autres sites.

c / Une CFVU au cœur du dispositif, organe de contrôle et d'échanges

La commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) se réunit régulièrement (en moyenne une séance par mois) dans des séances qui peuvent paraître longues et chargées à certains élus puisque toutes les modifications de l'offre de formation, des modalités de contrôle des connaissances lui sont soumises ainsi que les conventions pédagogiques et internationales et le calendrier universitaire. Les DU font régulièrement l'objet de débats et de contrôles. Le RAE affirme que selon les statuts de Paris 1, la CFVU décide des évolutions de l'offre de formation⁸¹. La CFVU décide également de la répartition de l'enveloppe budgétaire allouée par le CA à la formation, mais il semble que cette enveloppe dépasse les seules charges pédagogiques et englobe plus généralement les charges de fonctionnement des UFR. Cette enveloppe est pour l'instant répartie selon une clé reconduite d'année en année faute d'accord sur des critères jugés pertinents⁸². La participation à la CFVU est forte à l'exception toutefois de certains membres extérieurs qui n'ont, à la date de la visite, toujours pas été désignés par les organismes ou institutions représentés. Les directeurs d'UFR, des personnels de la Direction de l'enseignement et de la vie étudiante (Deve) et des porteurs de projets sont invités à participer aux séances. Ce sont eux, ainsi que les porteurs de projets, qui présentent les demandes (créations, modifications, compléments). La commission de préparation des dossiers de la CFVU, composée de membres élus, souffre par contre d'une faible participation.

La CFVU de Paris 1 joue pleinement son rôle de contrôle et de validation des formations telles qu'elles sont proposées par les composantes. Malgré le travail très important qu'elle effectue, elle ne remplit pas pleinement, aux yeux du comité, la mission de « décider des évolutions de l'offre de formation, » telle qu'elle est définie dans les statuts. Plus globalement, le portage institutionnel, permettant de définir par le CA ou le CAC, à l'échelle de l'établissement, la politique globale de formation de Paris 1, apparaît au comité insuffisant. La CFVU accorde les moyens attribués par le CA aux formations mais elle n'évalue ni ne contrôle l'usage de ces moyens et leur efficacité. Pour la création ou l'ouverture d'un parcours ou d'un niveau de formation, la composante propose, la CFVU examine et, si elle en décide ainsi, valide, tandis que les services centraux et la direction accompagnent. L'initiative revient donc à des composantes très autonomes et qui disposent d'une forte maîtrise de ces sujets mais ce fonctionnement gagnerait à bénéficier d'un cadrage plus net et d'objectifs globaux mieux définis, l'excellence ne pouvant résumer à elle seule, une politique. A la lumière des constats effectués par le comité, ces principes et ces objectifs animent les actions conduites par les composantes en matière de formation mais faute d'un affichage clair, ils manquent de visibilité.

⁸¹ Le règlement intérieur note que « la CFVU du conseil académique et le CA examinent, sur proposition des conseils d'UFR ou d'instituts, les modifications de maquettes que ces derniers envisagent. Toute modification doit être approuvée par la CFVU du conseil académique et, en cas d'incidence budgétaire, par le CA préalablement à sa mise en place. », ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

⁸² Cf. PV CFVU 24 octobre 2017.

C'est dans le domaine de l'évaluation des enseignements qu'une politique plus volontariste a été mise en place afin d'inciter les plus réticents à la mise en œuvre de ces dispositifs testés dans certaines formations (économie, géographie, AES et sciences sociales).

d / Le renouveau prometteur de la formation continue

La formation continue connaît une véritable révolution. Elle est considérée comme « un enjeu stratégique essentiel », en raison de ses missions au cœur du projet d'établissement, mais également parce qu'elle peut renforcer les ressources propres de l'établissement. Alors qu'elle était fortement en crise comme le révélait un audit en 2015, une réorganisation a permis des résultats notoires avec un directeur venu du monde de l'entreprise. Il y a 30 formations diplômantes et 13 DU et les locaux sont ouverts de 7h30 à 22h00. 1 300 stagiaires y participent⁸³ dont 135/140 pour le DAEU.

Il est intéressant de constater le grand nombre de modules courts très adaptés à ce type de formation. On compte 55 formations sur trois ou quatre jours et le service répond désormais à des appels d'offre publics, ce qui avait été autrefois abandonné. Une demande prochaine d'une certification qualité de la formation continue universitaire devrait être faite.

L'apprentissage a connu un développement intéressant avec la mise en place dès 2008, de contrats professionnels (l'établissement en compte actuellement une soixantaine, et plus de 1000 apprentis) ou différentes formations dispensées en apprentissage⁸⁴. Paris 1 ne dispose pas d'un CFA interne mais travaille avec plusieurs CFA d'Ile-de-France. Le comité considère que ce travail en direction de publics variés (DAEU, formation tout au long de la vie, réfugiés) mérite d'être souligné et poursuivi.

3 / LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION

Les études doctorales à Paris 1 associent excellence, modernité, tradition. L'université de Paris-I affiche fièrement « un docteur par jour ». La taille de l'université et ses effectifs de doctorants (en baisse continue de 4 160 en 2012-2013 à 2 792 en 2016-2017, dont 454 en 1^{ère} année contre 737 en 2012-2013⁸⁵) ont permis la mise en place d'écoles doctorales disciplinaires, au nombre de dix : archéologie, histoire de l'art, arts plastiques et esthétique, histoire, philosophie, géographie, droit (école de droit de la Sorbonne issue de la fusion de quatre écoles doctorales en 2014), science politique, économie, management. Les modalités de fonctionnement sont très variables d'une école doctorale à l'autre, que ce soit dans les procédures de recrutement des doctorants, l'attention portée aux cotutelles, aux CIFRE ou encore au doctorat en VAE, les exigences en matière de financement de thèse ou d'encadrement (le maximum d'encadrements de thèses autorisés varie de 7 à 15, limite qui peut encore paraître excessive). Les écarts ont toutefois été réduits avec la mise en application du décret de 2016 et l'instauration de comités de suivi de thèse.

Ces écoles doctorales sont rattachées à la Direval pour ce qui relève des formations alors que le service des thèses, placé sous la responsabilité d'un professeur délégué par secteur et pour cette raison relativement autonome par rapport à la Direval, assure les inscriptions et les soutenances des thèses. Les évolutions dans le fonctionnement des études doctorales sont globalement positives. Très apprécié par les directeurs en tant que lieu de partage d'expériences, le collège doctoral porte notamment le projet de passage du dépôt électronique (depuis 2012) à l'archivage électronique des thèses qui devrait être opérationnel en 2018-2019. Les formations transversales sont quant à elles plébiscitées par les doctorants. Ceux-ci bénéficient d'un environnement scientifique favorable en raison de l'excellence des équipes de recherche, du renom des professeurs invités accueillis, des chaires associant formation et recherche. De plus, grâce à sa gestion de l'éméritat, Paris-1 dispose d'un potentiel de professeurs émérites très utile pour les doctorants car il leur apporte une aide dans des domaines spécifiques ou connexes dont les professeurs émérites ont une expérience forte. Le manque de locaux est cependant contraignant, notamment pour l'organisation des soutenances qui « demeure trop souvent problématique »⁸⁶, et dont les coûts sont partagés entre la Direval, les écoles doctorales, et les équipes de recherche.

L'encadrement peut poser problème lorsqu'un enseignant-chercheur dirige un trop grand nombre de doctorants (cf. *supra*). Pour les réinscriptions, le passage en comité de suivi est obligatoire seulement pour la

⁸³ Ils étaient 1900 en 2013 mais leur nombre était tombé à 964 en 2014, cf. RAE p. 27.

⁸⁴ On compte 1000 apprentis sur l'ensemble des champs disciplinaires (droit, économie, histoire, géographie, management, mathématiques et informatique), ne licence ou en masters, mais également dans certains doctorats.

⁸⁵ Une baisse due à la volonté d'apurer la liste des doctorants et à la limitation des durées de thèse imposée par quelques écoles doctorales. Les difficultés croissantes à inscrire des doctorants étrangers ont été également avancées.

⁸⁶ RAE, p. 21.

6^{ème} année, ce qui ne correspond pas à l'esprit des textes relatifs à la thèse. Le nombre annuel de soutenances est d'environ 350 (324 en 2016). Même si ce chiffre fait de Paris 1 un pôle majeur de formation doctorale, il est faible au regard des effectifs inscrits. Il est toutefois difficile d'obtenir des données agrégées sur les abandons faute de liens solides entre les écoles doctorales et l'Orive ; il en est de même pour les données sur l'insertion professionnelle des docteurs. Celle-ci demeure largement pensée sous l'angle des métiers de la recherche et la situation des jeunes docteurs qui n'ont pas encore été recrutés au sein des laboratoires est perçue par Paris 1 comme préoccupante⁸⁷.

4 / UNE OFFRE DOCUMENTAIRE PRESTIGIEUSE MAIS SOUS TENSION

Comme le relèvent déjà le rapport de l'AERES de 2013 et le rapport d'autoévaluation (RAE), la politique documentaire de l'université reste extrêmement ambitieuse, à l'image du prestige et de l'excellence de l'établissement.

D'après des chiffres de 2015⁸⁸, le service commun de la documentation (SCD) fonctionne avec un budget de 1,3 M€, la bibliothèque interuniversitaire Cujas, avec un budget de 2,6 M€ et la bibliothèque de la Sorbonne (BIS) avec un budget de 3,4 M€. Rappelons que Cujas et la BIS sont rattachées administrativement à Paris 1 tout en étant des bibliothèques interuniversitaires (avec Paris II pour Cujas, avec Paris III, Sorbonne-Université, Paris V et Paris VII pour la BIS). Par ailleurs, il existe de nombreuses bibliothèques de composantes ou d'équipes de recherche.

Malgré l'exceptionnelle richesse de leurs collections, ces trois piliers de l'offre documentaire sont confrontés au défi complexe d'une hausse très importante du nombre d'utilisateurs et d'une baisse continue des budgets. En effet, la fin du régime Cadist (crédits fléchés pour acheter de la documentation étrangère que n'a pas la BNF) a fait perdre globalement à Cujas quelque 110 k€ annuels de moyens financiers et environ le même montant pour la BIS.

a / Risque de décrochage de la documentation pour la recherche

La marge de manœuvre pour des acquisitions documentaires est donc devenue très étroite, avec, s'alarme le RAE⁸⁹, un risque réel de décrochage du niveau recherche dans certains domaines d'excellence de la BIS.

Cujas a certes pu augmenter de 40 % ses dépenses documentaires entre 2014 et 2016, mais la BIS a dû les réduire entre 2012 et 2015 en raison de difficultés budgétaires. Ce contraste majeur entre les deux bibliothèques interuniversitaires ne s'explique pas clairement, mais les entretiens ont confirmé que la subvention pour charge de service public allouée par l'État n'avait pas été réévaluée depuis 2009.

Dans le même temps, les charges et l'afflux de lecteurs ne cessent de croître : par exemple, la masse salariale sur ressources propres de la BIS a représenté jusqu'en 2016, 500 k€, une situation qualifiée « d'intenable » par divers interlocuteurs du comité, avant de descendre dans une fourchette de 300 à 350 k€.

Il est donc fort probable que la BIS doive continuer à limiter le nombre de contractuels sur ressources propres tout comme le nombre d'acquisitions documentaires déjà bien en-deçà du niveau minimum pour tenir son rang en termes de recherche (8 000 contre 15 000).

La réouverture en 2013 de la BIS après rénovation a provoqué un énorme afflux d'utilisateurs (+60-70 %) tandis que les conditions d'accueil à Cujas se dégradent: 69 heures par semaine d'ouverture et quasi impossibilité de faire mieux, 1 place assise pour 29 étudiants inscrits (contre 1 pour 11 au niveau national) et 80 cm d'espace pour chaque lecteur dans un beau bâtiment, au cœur du quartier universitaire parisien historique, mais qui a vieilli depuis les années 1950.

b / Condorcet : une partie de la solution

Au final, le défi auquel sont confrontées les bibliothèques de Paris 1 semblent relever de la quadrature du cercle.

⁸⁷ RAE, p. 19 et 20.

⁸⁸ RAE, p. 50.

⁸⁹ RAE, p. 51.

Une partie de la solution semble passer par la création d'un Grand équipement documentaire (GED) sur le futur campus Condorcet (prévu initialement avec une ouverture 7j/7j et 24h/24h, ce qui serait une révolution) ainsi que la future bibliothèque de recherche du site Lourcine (ouverture repoussée de 2017 à 2019-2020). Il n'y a également qu'une seule salle pour le travail en groupe à la BIS, aucune à Cujas et quatre salles à Pierre-Mendès-France. Une quinzaine de salles sont prévues à Lourcine et 40 % à La Chapelle, une évolution positive.

Reste que l'éclatement actuel des bibliothèques et centres de documentation sur l'ensemble des sites de Paris 1 ne disparaîtra pas totalement avec Condorcet. A cet égard, on ne peut que se féliciter de l'existence d'un chargé de mission de la présidence de l'université, chargé d'élaborer une vision stratégique pour les trois « piliers » documentaires de Paris 1.

Composante de cette vision d'avenir, la politique de numérisation et de documentation électronique est prometteuse et doit monter en puissance. Certes, il existe un plateau commun qualifié « d'exceptionnel », alimenté depuis plus de dix ans par les acquisitions des trois « piliers » qui sont consultables sur place ou à distance (69 000 titres de revues en ligne et 64 000 monographies électroniques). Mais Cujas abrite au total 800 000 documents en droit, économie, sciences politiques, tandis que la BIS en offre deux millions en sciences humaines et sociales⁹⁰.

⁹⁰ RAE, p. 50.

V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

1 / UN DIALOGUE EFFICACE ENTRE ETUDIANTS ET COMPOSANTES

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, forte de l'attractivité importante de son offre de formation, s'emploie à favoriser la réussite des tous ses étudiants. Cette volonté se traduit par un accompagnement des publics étudiants du n-1 (terminale) jusqu'à la thèse et/ou la sortie des études.

Concernant les publics entrants, l'établissement organise plusieurs journées portes ouvertes au cours desquelles la présentation des filières se fait essentiellement par les pairs, anciens étudiants de première année pouvant répondre au mieux aux questions des lycéens. Cette volonté de bonnes relations avec le secondaire se traduit par la mission d'un des deux VP CFVU autour du continuum BAC -3/+3. Le comité salue l'initiative même si cette dernière, en raison d'une mise en œuvre récente, n'a pas encore pu apporter des résultats et il sera primordial d'en suivre les évolutions.

Une description des formations, notamment les attendus des parcours d'excellence que sont les doubles licences est disponible sur le site de l'université⁹¹. L'établissement s'est doté de nombreuses passerelles entre ses diplômes (notamment entre les doubles licences et les licences mono disciplinaires). Des réunions d'information sont organisées au début de l'année universitaire afin que les étudiants puissent se réorienter assez tôt pour ne pas perdre une année universitaire dans une réorientation. Plus globalement, d'après les étudiants rencontrés, le dialogue entre les promotions, les équipes pédagogiques et les secrétariats pédagogiques est bon et les informations circulent. L'information, bien que présente sur le site internet n'est pas des plus faciles d'accès mais a le mérite d'être assez globale et générale pour permettre à l'étudiant de s'y retrouver.

Plus globalement, cette écoute des étudiants au sein des conseils de perfectionnement telle qu'explicitée durant les entretiens avec les étudiants (élus et étudiants « neutres »), les contacts directs (mails, etc.) mais aussi une évaluation des enseignements obligatoire organisée par le service universitaire numérique (SUN) permet un dialogue constant entre les équipes pédagogiques et les étudiants, améliorant la réussite des étudiants même si les entretiens laissent apparaître des disparités selon les composantes. L'utilisation des plateformes d'évaluation des enseignements semble faciliter les échanges entre étudiants et enseignants.

Globalement, le comité tient à saluer cette prise en compte de la parole étudiante en vue de l'amélioration des formations. La proximité entre équipes pédagogiques et étudiants permet un lien fort entre les enseignants et leurs étudiants, favorisant la réussite de ces derniers.

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'est dotée de régimes spécifiques d'études depuis plusieurs années mettant un accent tout particulier sur les étudiants salariés. Globalement le dispositif est bien accompagné par les enseignants même si là encore, des différences selon les composantes peuvent exister. Plus que les questions pédagogiques, ce sont les conditions d'accès aux salles pour ces publics demandant un accompagnement spécial qui posent problème.

Un suivi de l'insertion professionnelle des étudiants de master de la promotion 2014 est disponible sur le site de l'université et a été réalisé par l'Orive. Cette étude démontre une bonne insertion professionnelle des étudiants qui se disent attirés par la Sorbonne pour ces raisons. Cependant beaucoup d'entre eux ne connaissent pas l'existence de ces documents, se contentant des chiffres filière par filière.

Cette question de l'insertion professionnelle pose la question des alumni. Si des associations ou des composantes portent ces projets d'annuaire des anciens, l'établissement ne semble pas posséder une politique claire en la matière et il est encore en réflexion sur la manière de mener une politique des alumni à l'échelle de l'établissement. Un VP CFVU s'occupe plus particulièrement de cette question et il conviendra d'observer lors de la prochaine évaluation si des arbitrages ont été rendus.

Sur les conditions de réussites étudiantes, la question chronique du manque de place dans les universités parisiennes, et tout particulièrement Paris 1, est patente. Les étudiants témoignent tous de difficultés à pouvoir suivre les cours dans de bonnes conditions surtout en début d'année. Si les étudiants sont très compréhensifs sur ces questions, le comité espère que les projets immobiliers en cours permettront d'apporter une réponse à ces problèmes de locaux, notamment pour les premiers cycles.

⁹¹ <https://www.univ-paris1.fr/formations/>

Au niveau des études, il s'avère que les liens entre équipes pédagogiques et étudiants sont forts ce qui permet d'accompagner plus efficacement les étudiants compensant les problèmes matériels que rencontre Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Si du travail reste encore à accomplir dans la réussite étudiante, il est cependant clair que cette dynamique de dialogue contribue à améliorer l'accompagnement et la réussite des étudiants.

2 / UNE POLITIQUE DE VIE ETUDIANTE DYNAMIQUE, GRACE A SES ASSOCIATIONS ET SES SERVICES

Portée essentiellement par ses associations diverses et variées, la vie étudiante à Paris 1 est dynamique. L'établissement abrite plus de 170 associations qui vont des associations de filières aux associations artistiques, culturelles ou humanitaires. Ces associations, parfois très sollicitées par les composantes, déplorent un manque de place chronique pour effectuer leurs actions mais sont globalement au courant des différentes procédures qui s'offrent à elles (valorisation de l'engagement, demande de salle, soutien FSDIE, etc.). A ce propos les associations ont bien intégré les possibilités qu'offrait la nouvelle offre en termes de communication et n'hésitent pas à l'utiliser. Là encore le dialogue semble être réel entre les associations et l'établissement.

Ces associations sont aidées par un service de la vie étudiante intégré à la Deve. Cette aide se présente sous la forme d'un accompagnement humain lorsqu'il est possible ou un support en termes de moyens (financier, technique, locaux, matériels). Il est toutefois peu visible et fait parfois office d'appariteur pour les étudiants ce qui, même si le service est très apprécié, n'est pas dans ses missions. Le service est globalement en tension du fait du peu de personnel alloué, sept seulement pour l'ensemble des missions étudiantes. La politique de l'établissement en matière de handicap étudiant, volontaire et ambitieuse, se heurte à un manque de moyens humains et financiers pour accomplir pleinement ses missions. En découlent un découragement et une fatigue chez les personnels qu'il conviendra de traiter. Au-delà du travail réalisé de qualité, il serait important de repenser ces missions en adéquation avec les moyens humains dont elles disposent. En l'état, seul le renforcement en personnels permettrait d'atteindre les objectifs fixés par l'établissement.

L'offre de Paris 1 en matière de sport, en partie mutualisée avec d'autres universités parisiennes est conséquente, variée et très professionnelle. Le sport est véritablement intégré aux études, les résultats sportifs des équipes FFSU sont au rendez-vous et les aspects logistiques sont très bien gérés. A noter que les sports de *fitness* et de combat voient leur affluence augmenter. Ces pratiques nous montrent une véritable écoute des étudiants concernant les sports qu'ils veulent pratiquer. Cela démontre une politique de sport « loisir » plutôt qu'une recherche de la performance. La pratique sportive abordable, répondant aux envies des étudiants et source de bien-être fait donc clairement partie de l'ADN de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

La politique en matière de vie étudiante est fortement axée sur l'accompagnement social des étudiants ce qui, lorsqu'on pense aux conditions de vie et d'études sur Paris, est tout à fait pertinent. Trois assistantes sociales du Crous sont à disposition des étudiants pour leur venir en aide même si ce nombre est faible pour gérer tous les dossiers (le nombre de nouveaux dossiers traités étant une preuve de la bonne connaissance du dispositif d'aide par les étudiants). Cela provoque un turnover important parmi ces personnels ainsi que des charges de travail conséquentes. Il est de plus à noter que 30 % des fonds FSDIE (maximum fixé par la circulaire), sont reversés à l'aide sociale.

Le partenariat avec le Crous est un partenariat solide qui permet une politique d'aide sociale des étudiants forte et pertinente même si le manque de moyens matériels est important. Le comité salue cette politique sociale et solidaire forte conjointe avec le Crous permettant de répondre aux besoins des étudiants.

La valorisation de l'engagement a été mise en place par l'université Paris 1 sous forme d'une gratification pouvant aller jusqu'à 0,5 points sur la moyenne annuelle. Cependant, son champ d'application très strict empêche le dispositif d'attirer davantage d'étudiants. Des disparités d'acceptation par les composantes peuvent aussi expliquer le faible nombre de dossiers (une trentaine par an). Il est prévu d'assouplir les conditions d'accès à ce dispositif afin de le massifier et ainsi faire ressortir la grande vigueur du tissu associatif local ce qui est un facteur d'attractivité de l'université.

Un comité se réunit régulièrement pour l'attribution des subventions FSDIE aux associations étudiantes. Il apparaît au fil des entretiens que les associations et membres étudiants de ce comité ne s'estiment pas assez décisionnaires pour l'attribution des subventions. Malgré ce point regrettable, il apparaît que l'aide aux associations est conséquente même si un assouplissement des critères est envisagé pour permettre à des associations de filière de postuler. En effet jusque-là, seuls les projets impliquant potentiellement tous les étudiants de l'établissement étaient retenus entraînant de facto une impossibilité pour les associations de filière de pouvoir déposer leurs dossiers. Le comité déplore enfin une non-connaissance du devenir du reliquat

des fonds FSDIE. Il lui semble dès lors indispensable qu'une plus grande transparence sur le devenir de ces fonds ainsi que la décision de réattribution des fonds non consommés soient mises en place.

Si les élus étudiants sont présents et bien formés à leur mission, des questionnements quant à leur rôle ainsi que la valeur de leur parole et prise de décision se font sentir. Une plus grande prise en compte de leurs voix semble l'une des meilleures façons de régler le problème. A ce titre si les vice-présidents étudiants possèdent quelques moyens pour exercer leurs missions et si globalement leur dialogue avec leurs principaux interlocuteurs (VP CFVU, service vie étudiante) est bon, la faiblesse des moyens qui leur sont accordés ainsi qu'un positionnement flou au sein de l'équipe politique lié à des interrogations sur leur rôle posent vraiment question. Le comité estime que le positionnement et les moyens des VPE dans un tel établissement se doivent d'être réglés afin que les étudiants élus puissent accomplir encore mieux leurs missions.

Globalement, le comité estime que la politique de vie étudiante est ambitieuse et volontariste. Elle s'inscrit dans un partenariat fort avec le Crous et un constat juste des difficultés étudiantes en région parisienne. Les objectifs fixés lors de la dernière visite de l'AERES sont en passe d'être atteints.

VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

1 / DES RESULTATS DE LA RECHERCHE INSUFFISAMMENT VALORISES

La valorisation des activités de recherche ne constitue pas un axe fort de la politique scientifique de l'université Paris 1 qui reconnaît que « la problématique des interactions avec la société civile et le monde économique n'est pas toujours au cœur de la culture de toutes les disciplines de l'université »⁹². Jusqu'à récemment, l'engagement de l'établissement dans la valorisation s'est seulement fait sous l'angle du soutien aux publications scientifiques, et avec l'idée que la valorisation socio-économique ne concernait pas nombre de disciplines de l'établissement.

En l'absence d'une réelle prise de conscience des possibilités de valorisation en SHS, les moyens dévolus à cette mission sont limités. Elle repose uniquement sur le service valorisation de la Direval (1 personne) et sur les initiatives des chercheurs. L'établissement n'est membre d'aucune Satt (même si une collaboration a été engagée sur un projet, voir ci-dessous). Son engagement dans le développement de la valorisation est donc limité au soutien au montage de projets de recherche. Les soutiens pour d'éventuelles prestations de service et le renforcement des relations avec les acteurs socio-économiques ou culturels reposent sur le BQR et donc le co-financement par les unités de recherche. Mais les demandes dans ce domaine de l'activité scientifique émergent peu. D'autant que la Direval n'a pas les moyens humains de faire de l'information auprès des chercheurs sur ce que la valorisation pourrait être dans leur domaine. L'idée même de recenser l'activité de valorisation ne semble pas exister à Paris 1, alors qu'il y a là un potentiel significatif de ressources propres, et que la gestion des activités de valorisation des UMR est souvent faite par le CNRS (par exemple en géographie et en économie).

Globalement les conventions de transfert et d'expertise sont donc encore peu nombreuses, même si quelques projets font exception : en économie, le LabEx ReFi (Cnam, Ena, ESCP et Paris 1) sur l'évaluation des politiques de régulation financière, en statistique, le projet de plateforme Linkage mis en œuvre avec le soutien de la Satt IDF-Innov. Dans d'autres disciplines, les prestations de service continuent à relever de l'initiative et de l'intéressement individuels, sans qu'un rappel soit fait sur les obligations du chercheur en matière de cumul d'activité.

Pour le comité, la stratégie de positionnement de l'établissement sur le créneau de l'excellence et de l'insertion dans des réseaux internationaux s'est faite pour l'instant au détriment d'une réelle réflexion sur les apports potentiels de ses recherches au développement socio-économique ou territorial, ou encore à la création culturelle. La situation pourrait évoluer positivement dans les années à venir. Même si elle est encore embryonnaire, la fondation Paris 1 ouvre de nouvelles perspectives en matière de relations avec les milieux socio-économiques et culturels, dans le cadre de programmes interdisciplinaires et d'interface entre recherche fondamentale et applications, y compris sous forme de financement de contrats doctoraux. Le soutien à des projets de valorisation fait aussi partie des activités prévues au sein du campus Condorcet. Paris 1 annonce « la mise en place prochaine d'une cellule dédiée à la prospective et aux grands programmes »⁹³ qui relèvera de la direction des services. Des liens forts devront être noués avec la Direval, qui souffre aujourd'hui d'un manque de moyens en matière de valorisation et d'un déficit de compétences dans le domaine de la propriété intellectuelle⁹⁴, déficit qui pourrait être comblé, d'après le comité, si l'établissement intégrait la Satt IDF-Innov.

2 / DES DISPOSITIFS DE DIFFUSION MODESTES AU REGARD DU POTENTIEL DE L'ETABLISSEMENT

La relative faiblesse des liens avec le monde socio-économique dans le domaine de la recherche se traduit dans la modestie des actions de l'établissement en matière de diffusion et de développement de la culture scientifique.

Celle-ci est d'abord pensée sous l'angle du soutien à la publication par le biais des éditions de la Sorbonne, nouvelle appellation des publications de la Sorbonne. Leur activité dépend du renouvellement annuel de leur dotation (100 000 € + 150 000 € d'avances sur recettes) par la commission recherche de l'établissement. Elle est donc relativement limitée comparativement à d'autres presses universitaires organisées en service des activités industrielles et commerciales (Saic) : 216 ouvrages publiés de 2012 à 2016, soit une moyenne annuelle de 35, 4 revues à comité de lecture, des revues propres à 4 écoles doctorales, et une moyenne des ventes de

⁹² RAE, p. 17.

⁹³ RAE, p. 16.

⁹⁴ Source : différents entretiens.

l'ordre de 120 k€ par an depuis 2012⁹⁵. Les éditions de la Sorbonne fonctionnent avec un comité de lecture qui se réunit 3 fois par an et est souverain, mais le taux de refus de publication semble faible. On peut s'interroger sur les perspectives de développement des éditions de la Sorbonne, alors que le livre scientifique connaît de réelles difficultés et que des universités voisines possèdent elles aussi leurs Presses.

Le site web de Paris 1 est le principal canal de diffusion de la culture scientifique et de promotion des recherches de l'établissement. L'essentiel repose sur les initiatives des unités de recherche qui commencent à faire appel au service des usages numériques (SUN) pour la réalisation de vidéos. Pour l'heure la principale et modeste action de diffusion est un festival du court métrage, qui s'effectue dans le cadre d'une formation.

⁹⁵ Données fournies par l'établissement (annexe recherche 18).

VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

1 / RESTRUCTURATION PROMETTEUSE DE LA DIRECTION DES RELATIONS INTERNATIONALES

La gouvernance des relations internationales de Paris 1 est assurée par une vice-présidence et une direction des relations internationales composée de deux services, l'un chargé de la mobilité, l'autre des coopérations internationales et des conventions.

Comportant vingt agents, dont un, nouvellement nommé, sera chargé plus spécialement des indicateurs d'internationalisation, un chargé de communication, un secrétaire et un gestionnaire financier, la DRI aspire à mener ses actions en connexion avec les autres directions et services de l'établissement ainsi qu'avec les directeurs des chaires et des quatre consortia d'universités françaises en Roumanie, en Turquie, en Russie et en Argentine, que Paris 1 pilote, avec les référents par pays et par réseaux, enfin avec les délégués aux relations internationales, enseignants-chercheurs désignés par les composantes. Dans ce cadre, il serait pertinent que les laboratoires de recherche désignent également des délégués aux relations internationales afin de faciliter le lien entre formation et recherche à l'international. Une commission réunit tous les acteurs des RI quatre fois par an. Le fonctionnement et le rôle de cette commission ainsi que le déroulement des séances de travail auraient mérité d'être davantage développés dans le RAE.

Des réunions régulières entre la vice-présidente, la directrice et les représentants des deux pôles témoignent de la bonne articulation entre l'opérationnel et le politique. La récente restructuration de la direction des relations internationales contribuera à la définition et la mise en place d'une politique institutionnelle articulée autour de priorités stratégiques.

2 / UNE POLITIQUE RI FONDÉE SUR LES DEMANDES DES COMPOSANTES

Les axes stratégiques et les orientations prioritaires de la politique de l'établissement ainsi que son positionnement par rapport au processus d'internationalisation ne sont pas identifiés. Le comité regrette de ne pas avoir pu disposer d'une analyse qualitative de l'activité internationale de l'établissement. De la lecture du RAE, il ressort une évaluation davantage focalisée sur les performances internationales des composantes que sur une stratégie internationale d'établissement. Des questions fondamentales telles que la mission des RI, les priorités stratégiques, les critères qui les déterminent, les moyens mis en place pour atteindre les objectifs visés et les résultats obtenus, restent en suspens.

La juxtaposition des nombreuses activités internationales et l'absence d'analyse critique du bilan ne permettent pas de les inscrire dans le cadre d'une politique institutionnelle. La politique affichée est essentiellement fondée sur des actions et des opportunités. Bien que l'établissement se positionne dans le contexte international de la formation et de la recherche, il ne semble pas qu'il y ait coordination et articulation entre formation et recherche à l'international. De même, une stratégie en matière de cotutelles de thèses n'est pas clairement identifiée, l'initiative dans ce domaine étant laissée aux encadrants de thèses ou aux doctorants eux-mêmes.

La nouvelle dynamique insufflée au niveau de la direction des relations internationales, la prise de conscience des faiblesses et la forte volonté de se projeter dans l'avenir pourraient néanmoins aboutir à la réorientation de la stratégie internationale et à la mise en place d'une politique d'établissement partagée, notamment au travers d'indicateurs d'internationalisation.

Parallèlement au travail sur les indicateurs d'internationalisation, le comité estime nécessaire de disposer d'outils pour gérer et fiabiliser les données concernant les coopérations à l'international.

De toute évidence, le nombre important de partenariats et de programmes de coopération contribue à la visibilité et à l'attractivité de l'établissement, à l'échelle européenne et internationale. Le comité estime néanmoins important qu'une politique d'établissement soit plus clairement identifiée afin de mieux afficher et valoriser cette richesse.

3 / DEVELOPPER LA MOBILITE ET EN AMELIORER L'ACCOMPAGNEMENT

Le RAE fait état du grand nombre d'opportunités (programmes d'échanges, doubles diplômes avec mobilité intégrée) dont peuvent bénéficier les étudiants de Paris 1 qui souhaitent effectuer une mobilité à l'étranger. Il

souligne également la nette augmentation des mobilités sortantes⁹⁶ dont le nombre s'élevait à 457 en 2016, alors qu'en 2015 la mobilité sortante concernait 356 étudiants. Parmi les mesures opérationnelles et financières, prises par l'établissement pour faciliter et encourager la mobilité qui reste pour l'instant relativement faible, on relève une enveloppe financière plus confortable, un troisième appel de redistribution de bourses, l'encouragement du multilinguisme. Mais qu'en est-il des critiques faites par l'AERES dans son rapport d'évaluation de 2013 (p. 21) concernant l'ouverture de la mobilité à de plus larges publics notamment par « la valorisation des cursus partiellement étrangers (par exemple, les séjours Erasmus) dans les filières françaises », le combat contre la « crainte répandue de sacrifier ses chances d'intégrer un M2 », les mobilités des doctorants et des personnels administratifs ? Aussi, la question d'un suivi qualitatif régulier des mesures incitatives se pose.

Des questionnaires en amont et en aval de la mobilité contribueraient à encourager davantage la mobilité et à améliorer l'accompagnement des mobilités des étudiants et des professeurs invités. Il est nécessaire de veiller à l'évolution du modèle de délégué aux relations internationales, à une meilleure visibilité des établissements partenaires, des programmes d'études à l'étranger et des grilles de conversion des notes pour faciliter la construction des contrats pédagogiques et ne pas décourager les mobilités. Le comité souhaite que soit menée une réflexion sur le déséquilibre quant aux disciplines impliquées dans des actions à l'international, sur l'amélioration de l'accueil des étudiants des pays émergents qui se heurtent à des difficultés d'ordre administratif, et à l'intégration, académique et logistique, des professeurs invités, grâce notamment à la préparation en amont de leur séjour.

4 / DELOCALISATION DES FORMATIONS ET INSERTION DANS DES RESEAUX : UNE FORCE DE PARIS 1

La délocalisation de 31 formations, le pilotage de quatre consortia d'universités françaises en Roumanie, en Turquie, en Russie et en Argentine⁹⁷, les chaires internationales et l'implication dans des réseaux internationaux constituent sans conteste des atouts de Paris 1 qui contribuent à son attractivité et son rayonnement à l'échelle européenne et internationale.

Le comité estime cependant qu'une procédure d'évaluation de la qualité des formations délocalisées devrait être mise en place afin de mieux rationaliser ces coopérations et en perfectionner la structuration. De la même manière, il aurait été pertinent de montrer la plus-value de ces programmes non seulement d'un point de vue quantitatif, à savoir le grand nombre d'inscrits, mais également d'un point de vue qualitatif insistant notamment sur l'enrichissement et l'innovation pédagogiques ainsi que sur le développement d'expertise.

L'insertion de Paris 1 dans les réseaux les plus prestigieux constitue une de ses forces. Le comité regrette cependant que le RAE ne soit pas plus lisible quant à l'impact de chacun des réseaux cités sur la politique internationale de l'établissement. Aussi, à titre d'exemple, il semble au comité peu pertinent de mettre sur un même plan⁹⁸ la participation à Campus France et celle à Europaeum et Alliance qui constituent des réseaux d'universités internationaux, animés par des projets communs de coopération à l'international.

Parmi ces programmes, Alliance occupe une place privilégiée. Rassemblant depuis 15 ans, l'École polytechnique, Sciences Po, Paris 1 et l'université de Columbia, le programme Alliance entend développer désormais les coopérations entre les quatre partenaires en dépassant les coopérations bilatérales et promouvoir ainsi l'interdisciplinarité autour des thématiques transverses. Ce programme, focalisé sur les échanges d'étudiants, les co-publications scientifiques et l'accueil de professeurs invités et des doctorants, génère une forte dynamique qui permet à Paris 1 de structurer ses activités de recherche à l'échelle nationale et internationale.

Enfin, pour ce qui est de la projection de l'établissement dans l'avenir, il a été question, lors des entretiens, de la création d'une confédération européenne d'universités (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie). Ce projet, prioritaire pour la vice-présidence relations internationales, permettrait de développer des liens privilégiés entre cinq universités européennes et de proposer des actions communes structurantes. Il apparaît clairement que la définition et la mise en place de cet ambitieux projet requiert une réflexion sur la politique internationale de l'établissement et sur ses partenariats stratégiques à l'échelle nationale, européenne et internationale.

⁹⁶ RAE, p. 46.

⁹⁷ Ces consortia ne font pas partie des formations délocalisées. RAE, p. 47 : « ils délivrent des enseignements de L et M en droit, économie, gestion et sciences humaines et sociales ».

⁹⁸ RAE, p. 46.

De toute évidence, le nombre important de partenariats et de programmes de coopération contribue à la visibilité et à l'attractivité de l'établissement à l'échelle européenne et internationale. Le comité estime néanmoins nécessaire qu'une politique d'établissement soit plus clairement identifiée afin de mieux afficher et valoriser cette richesse.

VIII. CONCLUSION

La force apparemment tranquille de Paris 1 repose sur la conscience d'une excellence acquise en matière de formation et de recherche, sur sa place dans l'histoire de l'université française et sur des valeurs partagées au sein de l'établissement : richesse et diversité disciplinaires, ouverture internationale, souci de l'égalité de représentation de toutes les composantes. C'est là ce qui constitue l'esprit et l'image, d'aucuns disent la « marque », « Panthéon-Sorbonne ».

Cette confiance en ses forces n'exclut pas la lucidité face à des pesanteurs ou des handicaps avec lesquels l'établissement a toujours su composer et qui sont la conséquence de sa taille et de sa situation au cœur de Paris : la dispersion de ses locaux, de ses structures et le poids que représentent leur entretien et leur gestion. Paris 1 aujourd'hui reste donc fidèle à ce qui a fait sa force et sa réputation, et continue à souffrir des déficits organisationnels qui ont été constatés au fil des différentes évaluations, et tout particulièrement du manque d'outils et de procédures permettant la mise en place d'une gestion plus efficace et mieux harmonisée. De la même manière, Paris 1, sûre de sa réputation nationale et internationale, peine encore à communiquer et à valoriser ses réussites.

La conviction que l'addition ou la convergence de composantes fortes et reconnues ne sauraient constituer de réels facteurs de fragilité, quelles que soient les conditions dans lesquelles cette convergence s'effectue, ne pousse pas Paris 1 à chercher - et donc à mettre en place - des solutions aux difficultés qu'elle a pourtant su percevoir. La diversité disciplinaire, la richesse et la forte reconnaissance des différentes entités, mais aussi la dispersion physique en de nombreux sites, appartiennent à l'image que l'établissement a de lui-même. Cette fragmentation est d'ailleurs bien acceptée au sein de composantes qui visent, en devenant des « écoles », à renforcer leur identité et leur visibilité propres ; mais elle l'est également dans un mode de gouvernance qui se veut fédérateur plus que centralisateur et que traduit le recours récurrent à la formule « Paris 1 est une Comue », qui n'est pas un simple argument justifiant la sortie d'Hésam. Exprimer, ou trahissant, la conscience de la taille et de la diversité de l'établissement et, en son sein, d'une importante autonomie de chacun, elle illustre assez bien l'identité et le projet politique de Paris 1. Mais, du coup, si les modalités du « vivre ensemble » mises en place au fil des années favorisent une cohabitation, des collaborations internes et des échanges, le « travailler ensemble » voire le « gérer ensemble » sont plus problématiques. Paris 1 peut se vivre et se positionner comme une Comue mais Paris 1 n'en est pas une. L'harmonisation des procédures, le développement et la modernisation d'outils communs, l'adéquation entre les moyens et les besoins, au plus près de ces besoins, là où ils sont les plus nécessaires, la répartition pertinente des compétences, tout ceci relève bien de la responsabilité de Paris 1, responsabilité que l'établissement peine aujourd'hui à assurer pleinement. Des efforts de rationalisation ont été initiés ces dernières années ; ils doivent être étendus des outils de gestion aux procédures et aux modes d'organisation et de dialogue internes, eux-mêmes adossés à une politique d'établissement clairement définie.

Des perspectives d'implantation immobilière, de modernisation des équipements et de collaborations nouvelles se profilent ; elles permettront à Paris 1 de desserrer l'étau du manque et de la dispersion des surfaces. Mais elles exigeront aussi des moyens que Paris 1 ne pourra pas uniquement attendre d'une augmentation significative de ses ressources, même si elle la juge légitime, ni de la manne apportée par une fondation, qui, de toute façon, sera ciblée, aléatoire et ne se fera sentir qu'à moyen ou long terme. Pour faire face à ces nouvelles charges, il lui faudra mobiliser au mieux ses ressources propres ; c'est à ce prix que les perspectives qui se profilent satisferont réellement les attentes en matière d'accueil et d'activités.

Paris 1 pourra d'autant mieux fédérer l'ensemble de ses composantes qu'elle mettra en œuvre des outils et des procédures de suivi, de gestion, de dialogue interne, de communication, qui seront communs à tous et que chacun pourra s'approprier au sein d'un cadre commun accepté par tous. Or aujourd'hui les modes de gestion de Paris 1, trop dispersés, ne sont toujours pas adaptés aux besoins d'une université de cette taille, de cette réputation, de cette ambition. « Le temps est venu pour Paris 1 de maîtriser davantage son devenir. » Pour conjuguer au présent (et au futur) une histoire et une réputation d'excellence, la conclusion du rapport AERES de 2010 reste plus que jamais d'actualité.

LES POINTS FORTS

- Une reconnaissance avérée de la recherche et des formations
- Une vie et une politique sociale étudiantes fortes et volontaristes
- Des partenariats forts avec l'État, les collectivités territoriales, le Crous, les organismes de recherche
- Des projets immobiliers bien réfléchis (Condorcet, Lourcine) ouvrant des perspectives de redéploiement et de mutualisation
- L'adhésion de la communauté universitaire aux projets de positionnement stratégique de l'établissement
- Une vie démocratique bien organisée et constitutive de l'esprit de Paris 1

LES POINTS FAIBLES

- Un accueil peu satisfaisant des activités pédagogiques et scientifiques, en raison du manque de surfaces, de la dispersion des sites et de l'insuffisance des équipements
- Une fragilité financière, accentuée par l'incapacité à mobiliser efficacement les ressources financières et humaines
- L'absence de données fiables et partagées qui tient notamment au défaut d'urbanisation du système d'information
- Des partenariats avec le monde socio-économique et culturel qui ne font pas l'objet d'une stratégie cohérente
- L'absence de vision des enjeux relatifs à la valorisation et au transfert des résultats de la recherche
- Une communication interne et externe insuffisante

LES RECOMMANDATIONS

- Affirmer plus clairement et collectivement une politique d'établissement à moyen et long termes, en particulier dans les domaines de la formation et de la recherche
- Garantir la soutenabilité financière des opérations immobilières en cours et de leur exploitation
- Harmoniser et fiabiliser les procédures de gestion
- Stabiliser l'encadrement administratif récemment renouvelé
- Approfondir et structurer la politique partenariale, notamment dans le cadre de la Fondation
- Donner corps à la stratégie d'alliance européenne déjà engagée

IX. LISTE DES SIGLES

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BI	Budget initial
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bis	Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne
BQR	Bonus qualité recherche

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Condorcet	Projet de Cité des humanités et des sciences sociales (Paris-Aubervilliers)
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae

D

D (LMD)	Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Daf	Direction administrative et financière
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des Chartes
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPHE	École pratique des hautes études
EPI	Espace pédagogique interactif
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé

F

FMSH	Fondation Maison des sciences de l'Homme
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

Gis Groupement d'intérêt scientifique

H

Hal Hyper articles en ligne
 Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HDR Habilitation à diriger des recherches
 Hésam HESAM Université, communauté d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche

I

IAE Institut d'administration des entreprises
 IDEX Initiative d'excellence
 IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
 Ined Institut national d'études démographiques
 IRD Institut de recherche pour le développement
 I-Site Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Economie

L

L (LMD) Licence
 LabEx Laboratoire d'excellence
 LSE *London School of Economics and Political Science*

M

M (LMD) Master
 MCF Maître de conférences
 Mooc *Massive open online course*
 Moodle *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*

P

Panthéon-Sorbonne Université Paris 1
 Paris 1 Université Paris 1
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PR Professeur des universités
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 RI Relations internationales

S

Saic Service d'activités industrielles et commerciales
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 Sciences Po Institut d'études politiques de Paris
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SI Système d'information
 Sifac Système d'information financier analytique et comptable
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 Sub Surface utile brute

T

TD Travaux dirigés

U

UFR Unité de formation et de recherche
 UMR Unité mixte de recherche
 USR Unité de service et de recherche

V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

X. OBSERVATIONS DU PRESIDENT



DIRECTION GENERALE DES SERVICES

Le Président

Réf. : CAB1-2018-09

à

**Monsieur le Directeur du Département d'Evaluation
des Etablissements**

Paris, le 3 septembre 2018

Objet : Retour du Président sur le rapport définitif de l'HCERES

Monsieur le Directeur,

Tout d'abord nous tenons à remercier vivement le Président et les membres experts du comité HCERES pour la qualité des échanges et le travail d'évaluation réalisé.

Les recommandations exprimées vont alimenter la feuille de route stratégique de l'équipe présidentielle actuelle, non seulement pour le reste de son mandat, mais pour l'avenir à plus long terme de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Les quelques compléments qui vont suivre montrent que les actions en cours vont déjà dans ce sens.

Tout d'abord, il est important de préciser dans la présentation de l'établissement, comme vous le mentionnez dans votre rapport, que l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est une université qui associe dès sa création plusieurs champs disciplinaires parmi lesquels il ne faut pas oublier arts plastiques et sciences de l'art, ainsi que mathématiques et informatique.

Entre le mois de janvier 2018, date de la visite sur site du comité, et la réception du rapport définitif d'évaluation, le fonctionnement de l'établissement a été très fortement perturbé entre mars et juin 2018 par le mouvement étudiant en réaction à Parcoursup et, en particulier, l'occupation du centre Pierre-Mendès-France, des avancées notoires sont à souligner.

.../...


La politique d'Alliance que vous mentionnez en cours d'élaboration devient réalité que ce soit au niveau national avec le vote de la convention d'association par les Conseils d'Administration de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'ESCP- Europe, l'INED et la FMSH ou sur le plan international avec l'accord signé pour une confédération d'établissements européens avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

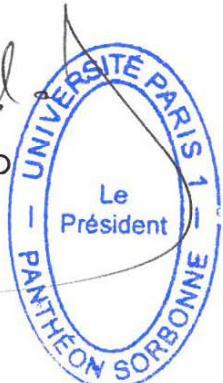
L'université a engagé des projets importants pour améliorer sa communication externe et interne, ainsi que sur le chantier des éléments de pilotage partagés avec le recrutement d'un Directeur Général Adjoint en cours qui sera à la tête d'une Direction d'Aide au Pilotage chargé, entre autre, de mettre en place la comptabilité analytique.

En matière financière, il faut rappeler, d'une part, que notre université a été pilote pour la mise en place de SIFAC GBCP, ce qui a représenté un travail considérable sur la période concernée par l'évaluation. L'établissement poursuit ses efforts sur le budget 2018, car le budget initial prévoit une diminution des dépenses de fonctionnement des Services Centraux à hauteur d'un million. D'autre part, le dynamisme des nouvelles équipes porte ses fruits : des réponses positives à des appels d'offres nous amènent des ressources supplémentaires pour 2018 en matière de formation continue et de relations internationales.

Ainsi l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne va poursuivre ses actions dans les années à venir en se référant aux remarques et recommandations de l'évaluation du HCERES en 2018.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président

Georges HADDAD



XI. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a eu lieu du 30 janvier au 1er février 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Baudorre, professeur des universités, ancien VP CA université Bordeaux Montaigne, université de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation

- M. Dominique Breillat, professeur émérite de droit constitutionnel, doyen honoraire de la faculté de droit de Poitiers ;
- Mme Maryse Darnaudguilhem, ancienne secrétaire générale adjointe de l'Académie de Versailles ;
- Mme Irini Jacobberger, professeure des universités, vice-présidente pour les relations internationales, université de Strasbourg ;
- M. Ludovic Martinet, doctorant en histoire, ancien vice-président étudiant de l'université de Lorraine ;
- M. Nicolas Revise, journaliste, chef de service-adjoint à l'AFP, ancien correspondant au département d'État américain ;
- Mme Raymonde Séchet, professeure des universités, ancienne vice-présidente du conseil scientifique de l'université de Rennes 2 ;
- M. Vishnu Varunyou, vice-président de la Cour administrative suprême de Thaïlande.

Françoise Marillia, conseiller scientifique et Étienne Cazin, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale au moment où les expertises ont été réalisées. On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)