



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. 2013. hceres-02026328

HAL Id: hceres-02026328

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026328>

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.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne)



décembre 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Présentation	5
I - Une université renommée confrontée à la massification de l'enseignement	5
II - Une université placée devant des choix stratégiques	6
La gouvernance	7
I - Des objectifs clairs, portés par une équipe présidentielle soudée	7
II - Une politique de communication externe vitale dans un monde de plus en plus concurrentiel	8
III - Des relations à intensifier, notamment au niveau international	8
IV - Un sentiment d'appartenance à conforter	9
La stratégie en matière de recherche	11
I - Un poids lourd d'excellence en SHS	11
II - Un paysage nouveau à consolider	11
III - Une répartition des moyens transparente	11
IV - Une politique doctorale affirmée	12
V - Un suivi et un appui qui se renforcent	12
La stratégie en matière de valorisation et de communication	13
I - Un service de valorisation récent	13
II - Une politique éditoriale à clarifier	13
III - Une politique documentaire ambitieuse	14
La stratégie en matière de formation	15
I - Une offre de formation variée	15
II - Un pilotage indispensable de l'offre de formation	16
III - La formation continue : un axe stratégique de développement	16
IV - Les dispositifs en faveur des étudiants et l'enjeu des TICE	16
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I - L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement	19
II - Des dispositifs mal connus qui ne touchent qu'une frange des étudiants	19

La stratégie en matière de relations internationales	21
I - Une gouvernance des relations internationales (RI) forte	21
II - Une mobilité étudiante entrante nettement plus importante ...	21
III... que la mobilité sortante	21
IV - Une coopération internationale qui s'étend	22
Le pilotage et la gestion	23
I - Une situation financière préoccupante	23
II - Une réforme de la gestion des ressources humaines adaptée aux besoins d'anticipation	25
III - Des outils de pilotage de la gestion qui restent en grande partie à construire	26
IV - Des systèmes d'information (SI) modernisés pour répondre aux défis de l'université	26
V - Une stratégie immobilière vitale pour l'avenir de l'université Paris 1	27
1 ● Rationalisation et professionnalisation	27
2 ● De nouvelles opportunités à gérer stratégiquement	27
Conclusions et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	38

Présentation

I - Une université renommée confrontée à la massification de l'enseignement

Depuis la loi Faure de 1969, l'université de Paris a été divisée en sept nouvelles universités. À l'instigation notamment de certains professeurs de droit, d'économie et de sciences humaines, l'université Paris 1¹ est née en 1971 du regroupement d'une partie de la Faculté de droit et sciences économiques (Panthéon) et d'une partie de la Faculté des lettres et sciences humaines (Sorbonne). C'est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), caractérisé par une dominante tertiaire droit et économie et localisé dans Paris *intra muros*.

Depuis sa création, l'université Paris 1 a vu ses effectifs d'étudiants augmenter de 50 % et la proportion d'étudiants de troisième cycle s'accroître constamment. Selon les données fournies par l'établissement, le nombre d'étudiants inscrits en licence, master et doctorat, atteint 38 115 lors de l'année académique 2011-2012, dont 59,7 % de femmes et environ 20 % d'étudiants boursiers ; mais ce chiffre varie, selon les définitions retenues, entre 35 000 et 50 000 en y incluant les étudiants à distance, les doubles diplômes ou la formation continue. Le droit et les sciences économiques représentent 64 % des inscrits, les lettres, langues et sciences humaines 33 % et les sciences et les sciences de l'ingénieur 3 %.

Cette croissance, accompagnée de l'apparition de nouvelles disciplines (administration économique et sociale, mathématiques appliquées et sciences sociales), a nécessité l'attribution de nouveaux locaux qui ont augmenté la capacité d'accueil mais accru la dispersion de l'université². Aujourd'hui, l'université Paris 1 est dispersée sur 29 sites différents. Avec ses 108 064 m² de surfaces Shon, hors parkings couverts, elle souffre d'une pénurie chronique de locaux qui se traduit notamment par le fait que les activités d'enseignement disposent de moins de 1 m² de surfaces utiles par étudiant et de moins de 5 m² par chercheur³. Cela constitue la principale préoccupation de l'établissement qui est partie prenante du projet de Campus Condorcet Paris-Aubervilliers qui vise à mutualiser et étendre les locaux des établissements membres du projet à l'horizon 2018.

L'université Paris 1 est organisée autour de trois ensembles de disciplines que couvrent 14 unités de formation et de recherche (UFR) : (i) sciences économiques et de gestion, (ii) sciences humaines et (iii) sciences juridiques et politiques. S'y rajoutent l'École de droit de la Sorbonne⁴, cinq instituts (assurances, démographie, développement économique et social, sciences sociales du travail, tourisme), un centre de formation continue, sans oublier l'Institut d'administration des entreprises (IAE) dont le rattachement, au titre de l'article L719-10 du code de l'éducation, fait actuellement l'objet d'intenses discussions.

Au niveau des activités de recherche, l'université Paris 1 est structurée autour 2 unités mixtes de service (UMS) et 41 unités de recherche, qui se partagent entre 22 unités mixtes (UMR) et 19 équipes d'accueil. L'établissement a été sélectionné pour 9 Labex. 37 unités de recherche sont rattachées à titre principal à l'université Paris 1. Le personnel de recherche comporte, à la date de l'évaluation, 714 enseignants-chercheurs (EC) et 315 chercheurs du CNRS. Le personnel technique et administratif d'appui comporte 46 ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Iatss) et 180 agents sous statut ingénieur, technique et administratif (ITA).

Au niveau de l'établissement, le personnel se décompose en 834 enseignants, dont 747 EC (avec une part des professeurs dans la structure du corps des EC, à 38,4 %, supérieure de 7 points à la moyenne nationale) et 87

¹ « Université Paris 1 » est le nom officiel qui figure dans le décret de création de l'établissement. C'est celui qui sera utilisé dans ce rapport. L'université utilise également, dans sa communication, les noms d'usage « Panthéon-Sorbonne » ou « Paris 1 Panthéon-Sorbonne ».

² Par ordre chronologique, ont été créés le Centre de recherches historiques et juridiques de la rue Malher, en 1972, le Centre Saint-Charles pour les arts plastiques (1973), le Centre Tolbiac (aujourd'hui Centre Pierre Mendès-France) (1973), le Centre René-Cassin pour le premier cycle de droit (1990), la Maison des sciences économiques (1998) pour la recherche dans ces disciplines et le Centre Broca où l'Institut d'administration des entreprises (IAE) s'est installé en 2001.

³ Rapport d'autoévaluation de l'université, p. 8.

⁴ L'École de droit de la Sorbonne réunit les différentes unités de formation et de recherche en droit de l'Université Paris 1, soit quatre UFR, différents instituts de préparation aux concours tels que l'Institut d'étude judiciaire (IEJ) et le centre de préparation aux concours administratifs (CIPCEA) et 15 centres de recherche. Voir : <http://ecolededroitdelasorbonne.univ-paris1.fr/de/organisation/presentation-de-lecole-de-droit-de-la-sorbonne/>

enseignants du second degré ; il comporte 800 Biatss (26,4 % de catégorie A, 24,5 % de catégorie B et 49,1 % de catégorie C)⁵.

Les 13 écoles doctorales (ED) sont réunies dans un collège doctoral unique.

II - Une université placée devant des choix stratégiques

Après l'abandon de ce qui aurait pu préfigurer un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) regroupant trois grandes universités parisiennes (Paris 1, Paris 5 et Paris 7), suite au refus du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) d'avaliser ce regroupement, l'université Paris 1 a dû réorienter sa stratégie. Elle est ainsi devenue, en 2010, membre fondateur du Pres Hesam⁶ (pour Hautes études-Sorbonne-Arts et Métiers)⁷. Dans ce contexte, l'université Paris 1 est, avec l'EFEO, le seul EPSCP. Surtout, c'est le seul établissement assurant des formations aux trois niveaux L, M et D. L'université Paris 1 est membre de l'initiative d'excellence, (Idex) « Paris Nouveaux Mondes » avec les mêmes partenaires que ceux du Pres. Une convention Idex a été signée entre l'État, le Pres et l'agence nationale de la recherche en janvier 2013.

Selon le compte financier 2011, le budget prévisionnel de l'université Paris 1 est de l'ordre de 231,4 M€, dont 164,4 M€ de masse salariale, l'établissement étant passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1er janvier 2011. Depuis deux ans, l'université Paris 1 enregistre un déficit qui se creuse et qui a atteint, fin 2012, selon le compte financier, 2,77 M€.

L'université Paris 1 a été évaluée par la section des établissements de l'AERES en 2009. Le rapport correspondant se conclut par cinq recommandations, résumées ci-après. L'établissement les a fait siennes et les a utilisées comme repères pour l'autoévaluation. Elles constituent donc un point de référence important pour évaluer leur mise en œuvre et en mesurer les effets :

- procéder à un état des lieux de l'offre de formation et à une évaluation de ses coûts ;
- définir une stratégie en matière immobilière qui tienne compte tant de l'espace disponible, en l'allouant de la manière la plus efficace possible, que des possibilités offertes dans le cadre du projet Condorcet ;
- déterminer une stratégie de moyen et long terme ;
- élaborer des dispositifs favorisant une meilleure implication des étudiants dans la vie de l'établissement ;
- mettre en œuvre un pilotage plus volontariste, qui s'appuie davantage sur les indicateurs de l'établissement et sur les travaux des conseils (Cevu et CS).

Au moment de la rédaction de ce rapport, la nouvelle présidence de l'université Paris 1 est en place depuis un peu plus d'une année. Dès son intronisation, elle a élaboré trois rapports stratégiques à moyen et long terme qui répondent à la troisième recommandation du précédent comité d'évaluation. Le premier porte sur la recherche, le second sur la formation et le troisième sur les relations internationales.

En bref, l'établissement se veut à la fois université de masse, avec près de 40 000 étudiants, en croissance, en raison notamment de la difficulté du rectorat à réguler l'accueil de tous les primo-entrants candidats à l'université Paris 1, et université d'excellence, capitalisant sur la qualité de ses publications et de sa recherche, la richesse et la diversité de son offre documentaire (plus de 4 millions de documents), incluant les bibliothèques interuniversitaires (Sorbonne et Cujas) dont Paris 1 a la gestion, la qualité de son corps enseignant, ainsi que sur son histoire et sa localisation. Ce double objectif se trouve aujourd'hui confronté à deux contraintes majeures qui handicapent le développement stratégique de l'établissement : (i) des surfaces disponibles insuffisantes pour faire face à la croissance des effectifs étudiants ; (ii) un déficit financier structurel qui pèse sur la capacité de l'établissement à maintenir la qualité de ses prestations, en particulier dans le domaine de l'enseignement puisque l'université a fait le choix de ne pas toucher aux ressources actuellement dévolues à la recherche.

⁵ Données du 1^{er} juin 2011 - Fiche RH du volet de la politique contractuelle - DGESIP

⁶ Le décret de création du Pres utilise le sigle ou l'acronyme « Hesam ». C'est cette appellation qui sera utilisée dans ce rapport. Le Pres communique plutôt avec le nom de marque « hésam » forgé à partir de l'acronyme.

⁷ Ce Pres regroupe, en tant que membres fondateurs, outre l'université Paris 1, le Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), l'École nationale supérieure d'Arts et Métiers (Ensam), l'École pratique des hautes études (EPHE) qui ont tous un statut de grand établissement, ainsi que l'École française d'Extrême-Orient (EFEO) qui est un EPSCP, l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), au statut d'établissement public à caractère industriel et commercial, l'École supérieure de commerce de Paris, école consulaire de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Paris, sans oublier la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH) qui est une fondation de recherche.

La gouvernance

I – Des objectifs clairs, portés par une équipe présidentielle soudée

L'actuelle équipe présidentielle, élue depuis un peu plus d'une année, s'est dotée d'un plan de développement clair établi pour la période de 2014 à 2018.

Le président est assisté de dix vice-présidents (VP) dont deux VP étudiants. Chaque VP est chargé d'un domaine qui correspond à un service fonctionnellement rattaché à la direction générale des services (DGS). Ces relations sont synthétisées dans un organigramme cible en cours de mise en place.

Les trois conseils de l'université semblent fonctionner normalement. Le conseil d'administration (CA) qui s'est réuni 14 fois en 2012 est composé de 30 membres dont 5 étudiants et 3 représentants des personnels Biatss. Il offre la possibilité de discuter, de manière très démocratique, de la stratégie de l'établissement. L'apport du conseil scientifique (CS), composé de 40 membres, semble moins important : il se contente essentiellement d'orienter la politique scientifique de l'établissement au travers de l'allocation interne des moyens suivant une politique harmonisée et des critères clairs, les axes de recherche restant finalement l'apanage des équipes et des UFR. Quant au Conseil des études et de la vie universitaire (Cevu) qui s'est réuni 10 fois en 2012, il est composé de 40 membres dont 16 étudiants. Son rôle a été important depuis l'arrivée de la nouvelle équipe présidentielle en traitant des questions jugées prioritaires par les étudiants.

Parmi les mesures adoptées par la nouvelle présidence, un dialogue de gestion renouvelé avec les UFR, notamment sur la question des coûts de la formation, constitue l'un des points forts de sa gouvernance. Il s'agit de la mise en application de l'une des principales recommandations de l'évaluation de 2010 qui avait été de « procéder à un état des lieux de l'offre de formation et à une évaluation de ses coûts, afin de dégager des marges de progression en matière d'organisation »⁸. Ce dialogue de gestion, qui semble bien accepté par les UFR, constitue un outil précieux de la gouvernance institutionnelle et un pré requis indispensable pour passer ensuite à une phase opérationnelle. Si cette étape exige du temps, elle représente aussi un outil de gouvernance parfaitement adapté à la culture de l'établissement et un mécanisme important pour pouvoir développer la stratégie choisie par l'équipe présidentielle.

Dans le même esprit, le dialogue avec les associations estudiantines semble porter ses fruits. Ces dernières ont souligné le changement de style de la nouvelle direction qui leur a permis, dans un délai très court, d'aborder deux sujets de préoccupation majeure pour elles : le statut de l'étudiant salarié qui semble sur le point d'aboutir et la reconnaissance des activités sociales.

L'intégration dans un pôle de recherche et d'enseignement supérieur, le Pres Hesam, où l'université Paris 1 joue un rôle central, de par sa taille, le nombre de ses étudiants mais aussi l'importance et la qualité de sa recherche et de ses enseignements, constitue sans aucun doute un facteur particulièrement important pour renforcer la place de l'établissement dans le paysage universitaire français, européen et mondial. C'est aussi un levier de mutualisation des tâches et une source potentielle d'économies dans une période marquée par des tensions budgétaires importantes qui obligent l'université Paris 1 à explorer toutes les pistes possibles de réduction des coûts. C'est finalement un moyen précieux pour améliorer encore l'efficacité des dépenses consenties, dans le domaine de la recherche notamment. Le Pres Hesam constitue enfin une marque, une image et un engagement important pour affronter les défis à venir.

Pourtant, à ce jour, le Pres Hesam 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. Il conviendrait certainement de communiquer sur les retombées positives du Pres Hesam au sein de l'université, par exemple par le biais d'expériences pilotes. Ainsi, la mise en place expérimentale du centre d'innovation Michel Serres⁹, appréhendé pour l'instant comme un projet de master réservé à une élite, pourrait être valorisé en montrant comment il peut profiter potentiellement à tous les étudiants en master.

⁸ Rapport d'évaluation, AERES, avril 2010, p. 31.

⁹ Le Centre Michel Serres se veut un « laboratoire d'idées ». Il propose à des étudiants en master, venant des différents établissements du Pres, une formation pluridisciplinaire, appliquée à la conduite de projets d'innovation, en lien avec le monde professionnel.

La mutualisation des services, encore insuffisante au sein de l'établissement, devrait aussi tirer profit du Pres Hesam qui vise à développer une plateforme dans le domaine notamment des ressources humaines (RH), des relations internationales (RI), de l'édition, de l'expertise juridique et du montage des réponses aux appels d'offres européens, pour la gestion des projets ainsi que pour la formation des personnels. Si cette mutualisation fait sens, elle risque fort de s'opposer à une forme de gouvernance encore fortement imprégnée par le *bottom-up* qui se manifeste par une certaine résistance à la direction centrale. Il s'agit donc de trouver des moyens de faire comprendre qu'une stratégie *top-down* peut apporter également des améliorations significatives pour la formation et les équipes de recherche.

Si la présidence est manifestement soudée autour d'un projet d'établissement clair, le temps d'un mandat est court pour réaliser les objectifs affichés et s'assurer de leur mise en œuvre quels que soient les aléas présidentiels. En outre, les défis majeurs qui doivent être affrontés, au niveau financier notamment, nécessitent de pouvoir prendre des décisions très rapidement. De ce point de vue, la démocratie nécessaire, fortement inscrite dans les gènes de l'université Paris 1 selon les dires de certains élus, ne doit pas prendre le pas sur la capacité à prendre des décisions rapidement sur des questions aussi stratégiques que celles des finances ou de l'immobilier.

Si les déclarations d'établissement fixent clairement les objectifs à atteindre, elles sont dépourvues de toute forme de calendrier de réalisation et d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs permettant de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et de suivre les plans d'action.

II - Une politique de communication externe vitale dans un monde de plus en plus concurrentiel

Dans la compétition de plus en plus intense que se livrent les établissements d'enseignement supérieur au sein d'un marché global, l'émergence d'une université de rang international ne dépend pas uniquement de l'excellence de son enseignement et de sa recherche. Elle dépend aussi de l'efficacité de sa communication et de la promotion qu'elle mène pour développer sa réputation et renforcer son identité, tant en interne qu'à l'externe, notamment en direction des étudiants, du monde socioéconomique, des « anciens » et des partenaires académiques français et étrangers.

La « marque » Sorbonne jouit d'une grande visibilité internationale et d'un fort potentiel en matière de marketing et de promotion extérieure. Les rencontres avec les universités partenaires de Paris 1 ont fait ressortir que la présidence de l'établissement avait mis en place une stratégie positive pour sa promotion en France, en Europe et au-delà, malgré les limites de son budget. Elle correspond parfaitement au premier des objectifs de la déclaration de politique d'établissement pour la période 2014-2018¹⁰.

En particulier, l'université a créé un site internet, dont la refonte est en cours afin d'en améliorer la clarté. Elle est aussi présente sur les réseaux sociaux *Facebook* et *Twitter*. L'université Paris 1 a par ailleurs commencé à publier un journal faisant sa promotion en direction des entreprises, des partenaires internationaux et des étudiants. Un travail plus important serait cependant utile pour étendre la communication en direction des diplômés de l'université. Alors que tous les étudiants actuels ont une adresse électronique « paris1.fr », l'université n'a pas créé d'adresse à destination des anciens étudiants, ni ne dispose d'association d'anciens élèves. La situation est identique au niveau disciplinaire. Un réseau d'anciens existe bien en science politique mais il s'agit là d'une initiative personnelle, menée par l'un des professeurs du domaine. Les directeurs des écoles doctorales ont d'ailleurs indiqué qu'il existe trop peu de listes détaillées d'anciens étudiants disposant d'une adresse électronique de l'université.

III - Des relations à intensifier, notamment au niveau international

Si les relations avec le CNRS semblent bien fonctionner dans l'ensemble, elles sont en revanche plus compliquées avec certains des partenaires nationaux (à l'instar de l'EHESS et de l'École d'économie de Paris¹¹), en raison sans doute d'une tension qui existe entre la compétition et la nécessaire coordination des forces.

Les partenaires économiques du secteur privé, comme EDF ou la chambre des notaires qui ont été rencontrés, apprécient la grande qualité des enseignements et de la recherche de l'université Paris 1 et sont désireux de coopérer encore davantage avec l'institution ; mais ils relèvent l'impérieuse nécessité de définir une stratégie claire de coopération. Tel que mentionné plus loin, les partenaires étrangers rencontrés lors de la visite du groupe d'experts

¹⁰ « Assurer le rayonnement international de l'université en formation et en recherche », Déclaration de politique d'établissement 2014-2018, Paris 1, 13 novembre 2012, p. 2.

¹¹ L'École d'économie de Paris est un réseau thématique de recherche avancée (RTRA). Voir son site internet : <http://www.parisschoolofeconomics.eu/fr/presentation/>.

(soit les universités Columbia, de Louvain et de Galatasaray) étaient aussi très positifs quant aux coopérations entretenues avec l'établissement. Mais son intégration au sein de plus grands réseaux de partenaires académiques de haute qualité internationale serait nécessaire pour élever et conforter le rang de l'université Paris 1 à l'échelle mondiale.

IV - Un sentiment d'appartenance à conforter

L'identification à l'institution est essentielle pour étendre la réputation de l'université. Il est important que le logo de l'université soit largement adopté au sein de l'institution par l'ensemble du personnel, et que les règles de signature des publications scientifiques soient respectées, pour que chacune d'elles puisse être systématiquement répertoriée dans les classements internationaux. Ceux-ci, quoique critiqués, constituent une information prise en compte par les partenaires internationaux et, plus encore, par les étudiants étrangers pour choisir leur lieu de formation.

L'adhésion de l'établissement au Pres Hesam peut lui offrir des opportunités majeures pour renforcer sa place et développer sa réputation à travers l'expansion de son réseau de partenaires internationaux de grand prestige. Mais cela peut aussi poser un problème de dilution de l'image de marque que véhicule la « Sorbonne » (d'ailleurs partagée avec d'autres universités) et rendre plus difficile la promotion de l'université Paris 1 à l'échelle internationale. L'établissement est conscient de ce problème mais ne semble pas avoir trouvé, pour l'instant, de solution dans le cadre du Pres Hesam.

Pour conforter le sentiment d'identification institutionnelle, une bonne politique de communication est indispensable. Le défi est de taille compte tenu de la dispersion de l'université dans 29 sites différents. La présidence est convaincue que les structures administratives démocratiques et consultatives concourent à une communication collégiale et intégrée, grâce en particulier à la mise en ligne des PV des différentes instances. Une série de mesures ont été introduites en vue d'améliorer la communication interne, par exemple en mettant en place de nouvelles structures administratives fédératives telles que l'École de Droit de la Sorbonne (EDS), en assurant la coordination de 13 écoles doctorales au sein d'un collège doctoral ou par la mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI).

Mais, sur la base des rencontres avec les responsables de Paris 1, les directeurs d'unités de recherche, les enseignants-chercheurs, les personnels administratifs, ainsi que les étudiants, il est clair que la communication interne ne semble pas satisfaisante. Il y a une incertitude et un scepticisme quant à la communication de type *top-down*. Ainsi, les déclarations de politique institutionnelle et la stratégie de développement évoquées en début de chapitre ne semblent tout simplement pas être connues par certains des acteurs rencontrés. Les représentants des conseils statutaires se plaignent d'une information circulant difficilement et avec parfois beaucoup de retard. Les réunions des conseils ne sont pas toujours bien préparées et certains de leurs membres ne sont pas correctement informés à l'avance des sujets qui seront débattus. La présentation et la circulation des informations budgétaires sont particulièrement problématiques.

Il existe également un problème de *reporting* de la périphérie vers le centre, amplifié par l'incertitude autour du nombre total d'étudiants¹². Il semblerait que les composantes communiquent peu et entretiennent une certaine méfiance, et ce au sein même de certaines disciplines. C'est particulièrement le cas en droit, où les différents domaines qui forment ce champ disciplinaire sont mal coordonnés. Une École de droit de la Sorbonne a été mise en place pour coordonner ce champ disciplinaire à l'échelle de l'établissement et lui donner une visibilité encore plus grande à l'extérieur. Elle est bâtie sur l'excellence de la recherche mais aussi sur l'image de marque de la Sorbonne. Ce projet peine pourtant à s'imposer à l'échelle institutionnelle pour des raisons sans doute plus politiques que stratégiques, sans doute aussi par la volonté de maintenir un certain équilibre des forces au sein de l'université Paris 1 et d'éviter de créer un pôle trop fort autour du droit. Cette attitude pourrait pourtant, à terme, affaiblir tout le monde.

¹² Si ce nombre peut certes varier selon le périmètre choisi, il est difficile de comprendre comment des chiffres aussi différents peuvent circuler sans explication claire sur l'origine de ces disparités.

La stratégie en matière de recherche



La recherche est une activité structurante de l'université de Paris 1. Elle se caractérise par son excellence reconnue en SHS par les différents partenaires (CNRS, IRD) et par les réponses positives obtenues dans le cadre des programmes d'investissement d'avenir. Ces appels d'offres ont contribué à promouvoir la collaboration scientifique au sein du Pres Hesam, amorçant des synergies qui devraient être favorisées par la proximité physique lors de l'installation sur le campus Condorcet.

I - Un poids lourd d'excellence en SHS

La recherche à l'université de Paris 1 est solidement structurée autour de 22 UMR et 19 équipes d'accueil. Les domaines couverts par les UMR de l'établissement font qu'elles constituent le principal partenaire universitaire de l'Institut des sciences humaines et sociales (INSHS) du CNRS. L'excellence de la recherche est soulignée par toutes les évaluations.

Soutenues par le Pres Hesam et la direction de l'université, plusieurs unités de recherche se sont portées candidates dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA). Aujourd'hui, elles sont impliquées dans sept des huit Labex obtenus par le Pres Hesam et dans trois Labex hors de ce Pres. Le Centre d'histoire sociale du XX^e siècle (UMR CNRS) est porteur de l'Equipex MATRICE, l'un des cinq en sciences humaines et sociales.

Ces résultats montrent que la coopération scientifique au sein du Pres Hesam est réelle, même si elle ne concerne pas toutes les unités ni toutes les disciplines.

II - Un paysage nouveau à consolider

Dans ce contexte d'excellence scientifique, la stratégie de la recherche de l'établissement privilégie clairement le projet scientifique sur la construction institutionnelle ; celle-ci est acceptée et soutenue quand elle favorise l'excellence scientifique, comme lors des réponses aux appels d'offres des investissements d'avenir faites en concertation avec les partenaires du Pres. Si les unités de recherche sont dynamisées par l'obtention des Labex et de l'Equipex, elles se sentent parfois fragilisées par les multiples tutelles et leur « millefeuille » administratif.

L'Idex *Paris Novi Mundi Université* (PNMU), porté par le Pres, a été reconnu comme Idex en devenir par l'État. L'objectif est de favoriser l'interdisciplinarité entre les SHS, les sciences de l'ingénieur et les sciences de la décision publique ou privée, à tous les niveaux de la formation, et de donner une forte visibilité internationale à la recherche. Cependant, son financement, de 18 M€ sur trois ans, n'est assuré que jusqu'en septembre 2015, ce qui fragilise ce projet.

Des directeurs d'unité et d'ED s'inquiètent quant à l'articulation entre l'université et le Pres Hesam. Certes, l'université Paris 1 est le seul établissement offrant un cursus sur l'ensemble du LMD mais la plupart de ses disciplines sont complémentaires des autres entités du Pres. Certaines, comme l'histoire, sont en concurrence directe pour la formation à la recherche. D'autres, comme le droit, se sentent marginalisées au sein du Pres, complexe à combattre par le développement d'une coopération interdisciplinaire, par exemple avec les sciences politiques, la gestion.

Par ailleurs, des collaborations scientifiques se poursuivent avec des unités de recherche appartenant à d'autres Pres. Certaines seront prochainement localisées sur le campus Condorcet, d'autres non. La présidence, comme les chercheurs, souhaitent maintenir ces collaborations fructueuses.

Dans le domaine de la recherche, l'articulation entre l'université Paris 1 et le Pres Hesam s'avère donc tout à la fois stimulante sur le plan de la collaboration scientifique et délicate sur le plan structurel.

III - Une répartition des moyens transparente

Le budget de la recherche a été « sanctuarisé » contrairement aux autres secteurs de l'université. Les financements annuels, entre 2010 et 2012, représentent un peu plus de 2,9 M€. La répartition des moyens entre les unités de recherche se fait selon des critères établis par le CS de l'université ; ils prennent en compte le nombre de chercheurs et d'EC ainsi que la note de l'AERES ; seul ce dernier critère suscite des réticences. L'ensemble des unités

a reçu de l'université, en 2012, 1,583 M€. UMR et UMS ont reçu du CNRS 7,3 M€ la même année ; quatre sont en délégation globale de gestion auprès du CNRS. Les contrats doctoraux s'élèvent à environ 3,65 M€, avec une augmentation par rapport à 2011 de 145 200 € due aux Labex, Idex et chaires, apport particulièrement bien accueilli dans ce secteur SHS habituellement sous-doté en contrats doctoraux.

Le problème majeur rencontré par toutes les unités de recherche est l'insuffisance de la dotation en personnel latss ou ITA. Cette insuffisance, ressentie au quotidien, est particulièrement nette lorsque les unités de recherche répondent à des appels à projet européens ; leur montage est chronophage pour les EC faute d'ingénieurs de recherche ayant à la fois la connaissance scientifique et administrative requise.

IV - Une politique doctorale affirmée

L'université de Paris 1 a treize écoles doctorales constituées selon une logique disciplinaire (histoire de l'art, philosophie, etc.), à l'exception du droit qui est scindé en quatre ED. Ces onze ED regroupent un peu plus de 3 000 doctorants. Les moyens financiers, limités, sont répartis selon des critères clairs. La même volonté politique de transparence permet d'attribuer les contrats doctoraux dans de bonnes conditions.

Le collège des écoles doctorales, créé en 2006, coordonne leur politique tout en préservant les spécificités disciplinaires. Il poursuit la réorganisation de l'encadrement doctoral : diminution du nombre de thèses par titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) et réduction de la durée de la thèse dans un secteur où les doctorants sont souvent salariés ; elle est en moyenne de 5,6 ans avec des différences selon les disciplines. Cette politique fait effectivement sentir ses effets, même si des cas extrêmes subsistent.

Le parcours de formation doctorale n'est pas au même stade d'avancement selon les écoles doctorales, différence intégrée par les doctorants. Quelle que soit la formation doctorale, les EC regrettent que celle-ci ne soit pas prise en compte dans leur service statutaire. C'est un choix politique et financier à faire dont la direction de l'université est consciente.

L'insertion professionnelle est mal connue en raison d'un taux de réponse parfois faible aux enquêtes effectuées à ce propos ; cette information est très inégale d'une ED à l'autre. Le collège des ED pourrait impulser une politique plus incitative dans ce domaine.

V - Un suivi et un appui qui se renforcent

La politique de la recherche est définie par le conseil scientifique qui joue pleinement son rôle politique : harmonisation, critères clairs (financements, promotions). Toutefois, le personnel du CNRS est encore trop peu pris en compte dans les différentes instances, même si la nomination d'un chargé de mission constitue un signe fort de la volonté de la présidence.

La direction de la recherche et des publications a conscience de la nécessité d'assurer un meilleur suivi des doctorants et un meilleur service aux unités de recherche. Au moment de la visite, le logiciel Graal¹³ n'était pas pleinement opérationnel car toutes les données n'avaient pu encore être intégrées. De même, si une aide au montage des projets européens est assurée, les moyens semblent insuffisants. De ce point de vue, la volonté de mutualisation de la gestion de la recherche au niveau du Pres est bien perçue.

¹³ Graal pour « gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires », logiciel développé par l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) : <http://www.amue.fr/recherche/logiciels/graal/presentation/fonctionnalites-cles/>

La stratégie en matière de valorisation et de communication



I - Un service de valorisation récent

Le service de la valorisation, créé en 2004, a été renforcé en 2011 par la création d'un service financier rattaché à cette direction et animé par trois personnes (3 ETP). Le service prend en charge la gestion de certains des contrats de recherche¹⁴, aide à leur montage juridique et financier, participe à la rédaction du contrat ou de la convention jusqu'à la signature par le président de l'université.

Son rôle consiste également à rassembler les informations sur les programmes en cours en Europe, à les diffuser aux chercheurs susceptibles d'être intéressés et les inciter à y participer. Ce rôle de conseil et d'appui aux chercheurs a permis de normaliser les procédures d'élaboration des projets, leur signature, leur financement et la diffusion des conventions, également de centraliser, en principe, toutes les conventions dans un seul service, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Il existe un projet de plateforme commune avec le Pres pour mutualiser les compétences pour l'appui au montage des projets européens, dont deux sont effectivement pilotés par l'université Paris 1.

Les prélèvements sont de 8 % sur les contrats standards, variables sur les contrats européens ; le préciput est versé par l'Agence nationale de la recherche (ANR) pour les contrats ANR hébergés par l'établissement. La gestion des Labex est répartie entre les partenaires (4 % de frais de gestion pour les Labex). Le financement sur contrats (hors ERC) représente environ 4 M€ annuels.

Il faut noter par ailleurs que la participation au montage des Labex a fait baisser sensiblement le nombre de projets ANR ce qui aura des conséquences défavorables sur l'évolution du préciput ANR.

II - Une politique éditoriale à clarifier

La politique éditoriale est une part active de la politique de la recherche par la production et la diffusion, y compris pour le grand public (boutique rue Saint-Jacques), des « Publications de la Sorbonne ». Elles sont dotées d'une comptabilité propre. Le service compte sept personnes employées à plein temps, chiffre qui dépasse, à volume identique de publications et de tirage, celui d'autres éditeurs universitaires connus.

45 livres ont été édités en 2012 pour un total de 10 000 pages et un produit à la vente de 182 k€. À fin avril 2013, le produit des ventes s'élève déjà à 82 k€ contre 48 k€ à la même période en 2012. En dépit d'une conjoncture difficile, les perspectives semblent donc bien orientées, liées sans doute au caractère scientifique des « Publications de la Sorbonne », moins sensibles à la conjoncture que les éditions pour le grand public davantage soumises de surcroît à la concurrence. Pour autant le prix moyen du livre diffusé se situe à 25 € l'unité, ce qui ne couvre que les coûts directs de production, sans participation aux coûts de la recherche.

Actuellement, les « Publications de la Sorbonne » ne publient qu'en langue française mais une collaboration avec l'université de Columbia aux Etats-Unis est à l'étude, pour mutualiser les coûts de traduction et permettre une diffusion plus large des ouvrages publiés par la Sorbonne, ce qui contribuerait sans doute à renforcer l'image de marque de l'établissement.

L'essentiel de la production éditoriale est concentré, pour l'heure, sur le droit et les sciences humaines et sociales, domaines dans lesquels la concurrence se fait plus vive avec d'autres presses universitaires, ainsi que sur la production des ouvrages des chercheurs de l'université Paris 1, notamment les thèses de doctorat. Pour 40 ouvrages publiés en moyenne annuelle, le comité d'édition ne reçoit qu'un peu plus de 60 manuscrits, ce qui est assez peu. Il s'agit donc de déterminer s'il convient d'ouvrir plus largement l'accès de ces publications à un nombre plus important

¹⁴ Faute d'une vue d'ensemble, le service n'est pas en mesure de savoir s'il s'agit réellement de tous les contrats.

d'ouvrages, notamment d'auteurs qui ne font pas partie de l'établissement. La question se posera notamment dans le cadre du Pres Hesam. Elle se pose aussi au niveau de la politique d'édition des thèses, qui constituent l'un des créneaux, presque obligatoire, des « Publications de la Sorbonne » alors même que d'autres moyens de diffusion, plus adaptés, pourraient être utilisés, notamment par le biais des archives ouvertes.

Dans les disciplines juridiques, la valorisation de la recherche a pris la forme d'une collection au sein d'IRJS-Edition qui connaît un essor important depuis 2009 (36 ouvrages publiés par an) qui a entraîné une réorganisation des rapports avec l'éditeur, passant notamment par la professionnalisation du circuit de fabrication. Une évolution statutaire est envisagée aujourd'hui pour accompagner ce développement et cette autonomisation.

III - Une politique documentaire ambitieuse

En dépit d'une dispersion de l'offre documentaire de l'université Paris 1 sur plusieurs sites et en différentes entités (SCD, INHA, Cujas, PMF...) la politique documentaire de l'université Paris 1 est ambitieuse et constitue un atout précieux pour son attractivité. La BIU Sorbonne vient ainsi de faire l'objet d'une opération de restructuration qui améliore son accessibilité, la sécurité des collections, généralise le WIFI et propose des salles en libre accès. Le centre Lourcine rassemblera sur un même site deux bibliothèques de droit aujourd'hui séparées. La bibliothèque Cujas propose d'ores et déjà une ouverture de 70 heures hebdomadaires qui nécessite 70 équivalents temps pleins et plus de 30 contractuels. Enfin, le projet Condorcet devrait réunir près de 40 bibliothèques dans le domaine des sciences humaines avec l'objectif d'une ouverture 24 heures sur 24.

La stratégie en matière de formation

L'offre de formation de l'université Paris 1 s'inscrit dans cinq domaines :

- droit, sciences politiques et sociales ;
- économie et gestion ;
- sciences humaines et sociales ;
- arts, lettres, langues et sciences ;
- technologie et santé.

En l'occurrence, parmi les 38 115 étudiants en formation initiale que comptent l'université en 2012, 24 542 sont inscrits dans les disciplines de droit et sciences économiques, 12 488 en lettres, langues et sciences humaines, et 1 085 en sciences et sciences de l'ingénieur. Il existe actuellement 19 licences générales, 3 licences professionnelles et 18 doubles licences pour 20 041 étudiants. En master, il y a 57 mentions, 55 spécialités « recherche », 106 spécialités « professionnelles » et 57 « indifférenciées » pour 11 004 étudiants. Enfin, 2 867 inscrits préparent une thèse de doctorat.

I - Une offre de formation variée

La variété, la richesse et la qualité des formations proposées constituent une des caractéristiques principales de l'université Paris 1 qui présente dans certains cas une configuration unique en France. Une dimension remarquable de l'offre de formation réside dans l'existence de doubles licences, avec des combinaisons intéressantes et originales (droit/philosophie, droit/histoire de l'art et archéologie, géographie/droit). Ces doubles licences, qui peuvent s'insérer dans le cadre de conventions inter établissements (droit/lettres avec l'université Paris 3) apparaissent comme des formations d'excellence, alternatives aux CPGE. Les licences de droit français et étranger (allemand, anglais, espagnol, italien) s'inscrivent dans la même perspective, en s'appuyant sur des partenariats internationaux. Ces formations sélectives demandent un investissement important de la part de leurs responsables qui doivent, pour chaque mention, résoudre les problèmes de locaux, d'emploi du temps et de sélection des dossiers. Un certain déséquilibre existe aussi entre ces formations à accès sélectif, où plusieurs milliers de candidats postulent, et celles qui ont en revanche des effectifs insuffisants. Concernant l'offre de formation en master, riche et de qualité, certaines constructions semblent parfois surprenantes : c'est le cas de M2 différenciés qui recrutent dans des M1 communs (en droit notamment), sans doute justifiées par le fait que la spécialité donne l'identité au diplôme ; ou bien tellement complexes qu'elles demanderaient à être mieux articulées.

De bonnes formations de préparation à différents concours et examens avec d'excellents résultats sont dispensées, en collaboration, parfois, avec d'autres établissements (École normale supérieure, université Paris 4, etc.) : masters enseignement, concours d'entrée à l'École nationale d'administration ou aux centres régionaux de formation professionnelle des avocats (CRFPA) et à l'École nationale de la magistrature par l'Institut d'études judiciaires (IEJ), avec un encadrement pédagogique de grande qualité mais relativement onéreux.

Les objectifs majeurs des formations sont, en licence, la poursuite d'études et, en master, l'insertion professionnelle ou la poursuite d'études en doctorat. Ces objectifs sont atteints grâce à une offre diversifiée et riche, qui permet de promouvoir des approches pluridisciplinaires et transversales. Cependant, cette offre foisonnante, qui s'explique par la richesse disciplinaire et la variété des compétences des enseignants-chercheurs, gagnerait à un resserrement qui lui donnerait plus de visibilité et de pertinence, tout en évitant les doublons dans un certain nombre de formations. Les équipes pédagogiques, dont le fonctionnement repose sur la concertation, pourraient œuvrer dans ce sens en poursuivant leur effort d'innovation pédagogique et en veillant également à l'indispensable harmonisation des formations.

La professionnalisation est au centre de la stratégie de l'établissement. Elle s'accompagne de dispositifs sur la formation documentaire ou les services numériques pédagogiques, aussi bien sur site qu'à distance. Elle pourrait être renforcée encore, aussi bien au niveau de la licence qu'en master, par l'augmentation de partenariats avec les milieux socioéconomiques et l'amélioration de ceux qui existent déjà. C'est un gage d'attractivité de l'offre de formation, en particulier en master. Si la pluridisciplinarité avec plusieurs doubles licences constitue un axe

intéressant pour une formation professionnalisante, il faudrait également développer les licences professionnelles, qui sont marginales et en nombre très limité (trois licences dans deux domaines différents¹⁵).

Un des chantiers ouverts par le Pres Hesam dans le cadre de l'idex est l'établissement d'une carte des formations. C'est dans ce cadre que l'offre de l'université Paris 1 pourra renforcer son attractivité en veillant aux complémentarités entre les différentes institutions.

II - Un pilotage indispensable de l'offre de formation

La construction d'une offre de formation plus visible, plus pertinente et mieux maîtrisée ne peut passer que par une réflexion et des décisions collectives placées au niveau de l'établissement avec un pilotage rééquilibré. Actuellement, le pilotage de l'offre de formation est porté principalement par les différentes composantes. L'élaboration du schéma directeur du système d'information permet une plus grande efficacité de l'administration, renforcée également par le dialogue de gestion. La mise en place, en mai 2012, d'un comité permanent mené par les deux vice-présidents au Cevu et composé d'élus étudiants, enseignants, personnels administratifs et des directeurs des composantes a comme rôle la coordination stratégique des formations.

Néanmoins, le grand nombre de composantes (UFR, Instituts, écoles), n'est pas la marque d'un pilotage pleinement satisfaisant. L'exemple des UFR de droit qui se partagent entre une UFR consacrée à la licence et les autres aux masters est significatif et trouve difficilement une justification scientifique ou pédagogique. L'École de droit de la Sorbonne, en tant que structure coordinatrice récente, marque une évolution intéressante, malgré des réticences trouvant leur source dans l'histoire de l'université Paris 1 et la crainte de la création d'une grande faculté de droit. Il s'agit d'une structure encore fragile qui doit passer par les UFR afin de mettre en œuvre ses décisions en matière de formation.

Par ailleurs, la grande dispersion géographique et l'éloignement d'un certain nombre des composantes favorisent leur autonomisation et un défaut d'harmonisation des pratiques. Une telle situation ne concerne pas seulement la dimension pédagogique mais aussi les procédures administratives afférentes à une gestion trop compartimentée, qui trouveraient une meilleure intégration dans le cadre d'une restructuration, à l'instar des équipes de recherches dont la configuration est plus regroupée.

III - La formation continue : un axe stratégique de développement

Le Centre d'éducation permanente, structure bien développée, met en place les stratégies proposées par l'université en collaboration avec les UFR, surtout dans le cadre des diplômes de l'université. La formation continue répond aussi aux organismes qui en font la demande tout en proposant des formations spécifiques et une ingénierie pédagogique dans un contexte complexe. Elle constitue surtout une source de ressources supplémentaires susceptibles de redonner à l'université Paris 1 une marge de manœuvre financière dont elle aurait bien besoin. Mais cela impliquerait une facturation de ces services à leurs coûts complets, qui n'est pas réalisée actuellement. De surcroît, le développement des activités de formation continue est limité par leur sous-encadrement en enseignants, malgré une participation importante d'intervenants extérieurs.

IV - Les dispositifs en faveur des étudiants et l'enjeu des TICE

Plusieurs dispositifs d'information, d'orientation et d'accompagnement existent pour les étudiants ainsi que les lycéens. Ils sont assurés, principalement, par le service commun universitaire d'information et d'orientation (SCUIO) et la direction partenariat entreprises et insertion professionnelle (DPEIP) en collaboration avec un observatoire des résultats, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante (ORIVE) pour la mise en place des enquêtes et l'évaluation des résultats.

L'ORIVE procède depuis plusieurs années à des enquêtes concernant de nombreux domaines de la vie étudiante : parcours des étudiants, insertion professionnelle, devenir des diplômés, évaluation des enseignements par les étudiants, dont les résultats sont diffusés sur le site de l'université. Cependant, l'utilisation de ces éléments ne semble pas être intégrée de façon effective par les composantes de l'université. Ces évaluations peuvent être améliorées grâce à la mise en place de l'évaluation en ligne des enseignements par les étudiants (EEE) ; mais aujourd'hui, il n'y a que l'UFR d'économie qui s'y soit engagée de manière systématique depuis 2011.

¹⁵ Deux en tourisme et une en géomatique.

Concernant les lycéens, l'application en ligne depuis 2007 « Lycéens votre avenir » constitue un élément privilégié de l'orientation active, en dehors de deux journées portes ouvertes organisées chaque année. Toutefois, l'université peine toujours à gérer le flux important de primo entrants dans un certain nombre de formations, comme en droit, avec plus de 1 500 étudiants en L1 et encore 1 000 étudiants par promotion en L2 et L3. Une solution pourrait être trouvée en collaboration avec les lycées et le rectorat pour mieux affecter les étudiants en première année, projet qui commence à être mis en place.

Les relations avec les milieux socioéconomiques sont développées grâce à l'organisation, par la DPEIP, de différents forums (juridique pour les métiers du droit, Paris 1-Entreprises pour les métiers de la finance et de la gestion) ainsi que par la plateforme « RéseauPro », dont l'objectif est principalement la diffusion d'offres de stages ou d'emplois et la mise à disposition de *curriculum vitæ*. De surcroît, la gestion informatique des stages, qui reste relativement limitée en dehors de quelques UFR comme celle de gestion et économie d'entreprise (UFR 06), résulte plutôt d'initiatives individuelles. D'une manière générale, plusieurs formations ont de bonnes relations avec les milieux professionnels et certains diplômes, en économie gestion par exemple, sont organisés par la voie de l'apprentissage ou créés avec les entreprises. Dans cette perspective, une annexe descriptive au diplôme a été mise en place depuis 2010.

C'est le SCUIO qui est chargé d'apporter l'aide à l'orientation et la réorientation des étudiants durant toute l'année. L'adoption d'un calendrier sur dix mois permet l'organisation des préentrées et une semaine d'intégration pour chaque UFR. Des dispositifs ont été mis en place pour améliorer le taux de réussite, en particulier à travers un bilan d'orientation qui a lieu au premier semestre de L1, permettant de proposer différentes solutions, souvent personnalisées (tutorat, enseignants référents). Malgré des résultats très significatifs dans l'ensemble, avec 48,8 % de taux de passage de L1 en L2 en 2010-2011, et un taux de réussite en licence en trois ans de 43,4 % en 2010, il existe des formations avec des réalisations variables, comme en droit où l'effectif trop élevé empêche de prendre suffisamment soin des étudiants en difficulté potentielle.

La grande dispersion géographique des différentes structures, ainsi que l'insuffisance des locaux, nécessitent un développement particulier des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE). C'est un axe stratégique du projet de l'établissement, aussi bien d'un point de vue pédagogique qu'administratif. Si le service TICE a mis en place des espaces pédagogiques interactifs¹⁶, leur utilisation pour construire des sites web pédagogiques semble manifestement trop parcimonieuse. Aussi, les étudiants se plaignent-ils de l'absence de cours en ligne dont la mise à disposition reste de l'apanage exclusif des enseignants eux-mêmes, avec la latitude de la refuser. Dans un contexte de pénurie de locaux et de croissance du nombre d'étudiants, les cours en ligne constituent pourtant une réponse institutionnelle indispensable mais aussi adéquate aux exigences pédagogiques. De même, une intensification de l'enseignement à distance serait très profitable, en particulier avec la mise en place de MOOCs (*Massive Open Online Courses*), dont le premier est proposé actuellement en droit des affaires.

¹⁶ Proposés en accompagnement des enseignements présents, les espaces pédagogiques interactifs (EPI) sont des sites web ouverts à l'initiative des enseignants de Paris 1 pour les étudiants de Paris 1

La stratégie en matière de vie étudiante



I - L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement

La nouvelle équipe de direction a su impliquer les élus étudiants dans la politique de l'établissement. Ces derniers constatent des évolutions quant à la prise en compte de leur parole et de leur implication. Cependant, leur place reste encore limitée dans les organes de direction. La politique en matière de vie étudiante est dispersée entre plusieurs acteurs. Si l'établissement compte effectivement deux VP étudiants (au CA et au CEVU), il n'y a en revanche pas de vice-président délégué en propre à la vie étudiante et l'université gagnerait sans aucun doute à mettre en place un acteur spécifique pour coordonner le domaine. Des améliorations comme la création d'une commission de la vie étudiante, réunissant l'ensemble des élus étudiants, qui a vu le jour lors de l'année universitaire 2012-2013, sont à saluer. Le service de la vie étudiante (SVE) dispose d'un chef de service et de cinq agents administratifs qui depuis la rentrée 2012 ont un nouveau programme de travail pour le développement des services aux étudiants et des initiatives étudiantes.

Pour les élus étudiants, une modalité de reconnaissance de l'engagement a été votée en 2013 avec un système de bonification. La mise en place de bureaux de vote plus visibles et nombreux, voire un vote sécurisé par internet, permettrait d'améliorer encore la représentativité étudiante. Les listes de candidats disposent d'un soutien financier pour leur campagne ; les candidats étudiants aux élections disposent de moyens tels que la possibilité d'envoyer des courriels à l'ensemble des étudiants de l'université (via leur adresse de Paris 1) ; malgré le manque global de locaux de l'université, les différentes listes ont des espaces dédiés.

Les associations de l'université Paris 1 sont dispersées et difficilement identifiables en dehors de leur sites et UFR. Elles sont nombreuses mais perdues dans l'organisation globale de la vie étudiante. Des améliorations sont en cours comme la toute nouvelle organisation d'une journée des associations qui se tiendra dorénavant, par souci de cohérence, à la rentrée universitaire. De plus, la nouvelle charte de fonctionnement du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) permet aux associations (i) d'obtenir plus facilement des subventions pour leurs projets, (ii) de rentrer en contact avec le SVE qui peut aussi les orienter sur d'autres aspects de la vie associative. La mise en place d'une convention entre l'université et les associations est à l'étude et permettrait d'effacer le sentiment de flou qui marque encore le fonctionnement des associations dans le cadre de l'établissement (domiciliation, prêt de salles, utilisation du logo, etc.).

II - Des dispositifs mal connus qui ne touchent qu'une frange des étudiants

L'université Paris 1 s'inscrit dans les dispositifs parisiens de soutien aux étudiants, comme les guichets de rentrée mis en place avec la Ville de Paris, la Cité internationale et le Crous ou les Maisons des initiatives étudiantes. Cependant, l'université ne compte pas de guichet unique en son sein, ce qui affecte sa visibilité et limite la portée de ces services à une frange réduite d'étudiants. La participation aux guichets uniques parisiens est jugée insuffisante par les étudiants et leurs représentants. Les étudiants étrangers sont les plus pénalisés par cette lacune que le projet d'établissement, en cours d'élaboration, a identifiée et envisage de combler.

La situation des étudiants salariés varie selon les UFR, avec des aménagements plus ou moins pertinents selon les situations. Une nouvelle charte, qui devrait s'appliquer à l'ensemble de l'université, est en cours d'élaboration avec l'implication directe des représentants étudiants.

Les étudiants handicapés subissent le manque de coordination des différents acteurs de la vie étudiante. Des outils existent pour les soutenir, mais des difficultés d'identification des étudiants avec les handicaps les moins visibles se font sentir. Le relais handicap, conscient de cet aspect, cherche à améliorer ses procédures : avoir un meilleur suivi individualisé, une facilitation du partage d'information ainsi qu'une évaluation du système.

Le service inter universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) regroupe quatre universités, dix grands établissements publics et quelques écoles de l'enseignement supérieur. Les étudiants de l'université Paris 1 ne reçoivent pas directement de convocation à la visite de prévention obligatoire, ce qui explique sans doute pourquoi moins de 10 % d'entre eux s'y sont rendus lors de l'année 2011-2012. Pour accomplir correctement ces missions, il serait souhaitable que l'université et le SIUMPPS convoquent les étudiants de licence et se donnent les moyens d'augmenter le taux de réponse. Le SIUMPPS met en place des initiatives intéressantes, par

exemple en matière de consultations psychologiques et ophtalmologiques. Il contribue à la médecine du sport par la délivrance des attestations nécessaires aux étudiants pour la pratique sportive. Une convention avec l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) est en cours de négociation pour la prise en charge de la visite médicale obligatoire pour l'obtention de la carte de séjour. Le SIUMPPS travaille avec d'autres universités à la mise en place d'une maison de santé de l'étudiant.

En matière de sport, les étudiants de l'établissement bénéficient d'un service gratuit avec une structure de pilotage dynamique. Les activités sportives peuvent être valorisées dans les cursus, par l'acquisition de points sur la moyenne du semestre, jusqu'en master 1. Malgré cela, seulement 10 % des étudiants de l'université Paris 1 s'y inscrivent. La capacité d'accueil reste très réduite et l'organisation du service de plus en plus difficile compte tenu des efforts demandés dans le cadre des restrictions budgétaires auxquelles sont soumis tous les services de l'université.

Les relations avec le Crous et la Ville de Paris se font actuellement sans convention. En établir une aiderait à structurer ces partenariats. Conscients de ce manque, l'université Paris 1 et ses partenaires sont en cours de négociation de telles conventions. Le travail en partenariat a bien lieu et le directeur du Crous participe au Cevu de manière régulière. Des assistants sociaux tiennent des permanences à l'université, mais 2,5 ETP semble un volume insuffisant par rapport aux besoins. Une centaine de logements en résidence universitaire sont réservés pour les étudiants en mobilité qui s'inscrivent dans l'établissement.

L'université paraît avoir saisi les problèmes existants concernant la vie étudiante et met en place, petit à petit, des solutions adaptées. Si ces bonnes intentions s'accompagnent d'actions concrètes, l'université Paris 1 aura atteint un des objectifs de sa déclaration de politique de formation et de vie étudiante¹⁷.

¹⁷ Objectif 1.3, « Améliorer la vie étudiante, véritable enjeu pour Paris 1 », déclaration de politique d'établissement de formation et de vie étudiante 2014-2018, 13 novembre 2012.

La stratégie en matière de relations internationales



L'université Paris 1 a clairement l'ambition de s'affirmer comme « acteur à l'international »¹⁸ et entend se situer parmi les meilleures universités de recherche, centrées sur les sciences sociales, au plan européen et même mondial. La « marque » *Panthéon-Sorbonne* constitue, à cet égard, un atout considérable. De même, sa localisation à Paris contribue à son rayonnement dans le monde.

I - Une gouvernance des relations internationales (RI) forte

La gouvernance des relations internationales de l'université Paris 1 est assurée par une vice-présidence en charge des relations internationales (confiée à un membre élu du conseil d'administration, ce qui lui confère poids et légitimité) et une direction des relations internationale qui compte 17 agents. Cette direction a de multiples tâches : accueil et gestion de la mobilité étudiante (dans le cadre ou hors du cadre des programmes d'échange), gestion des consortiums permettant la délivrance de diplômes délocalisés, ingénierie des accords et conventions internationaux, gestion des professeurs invités, visibilité internationale de l'université, etc. La gouvernance présente une relative complexité, en raison du nombre important des acteurs appelés à jouer un rôle aux côtés de la vice-présidence et de la direction : les délégués à l'international des UFR (chargés de l'accompagnement des étudiants en mobilité entrante ou sortante, dans le cadre des programmes d'échange), les chargés de mission et les coordonnateurs de diplômes délocalisés, sans oublier la commission internationale et les groupes de travail sectoriels. Elle a le mérite d'impliquer largement toutes les composantes et tous les responsables de l'université et de traduire le souci d'ouverture internationale de cet établissement. Il est naturel que de nombreuses relations internationales découlent de liens spécifiques de recherche ou d'enseignement avec des collègues étrangers. Il n'en demeure pas moins que l'université mène actuellement à l'échelle de l'établissement une politique stratégique de relations internationales qui aura des implications importantes pour son rang international en tant qu'université de pointe en matière de recherche.

II - Une mobilité étudiante entrante nettement plus importante ...

L'établissement exerce effectivement un grand pouvoir d'attraction sur les étudiants étrangers, et pas seulement parce que le mot « Sorbonne » est vecteur de prestige. En 2012-2013, l'université accueille environ 8 000 étudiants étrangers pour 38 000 inscrits, dont 2 000 en L1. Elle parvient à attirer un grand nombre d'étudiants de qualité, grâce notamment à des bourses du gouvernement français. Les résultats obtenus par ces étrangers sont d'ailleurs globalement voisins de ceux obtenus par leurs camarades français. Pour encourager la mobilité entrante, l'université propose un grand nombre de cours en anglais, deux diplômes universitaires d'établissement (DU) passerelle, comportant des cours en français langue étrangère, et des contenus susceptibles de faciliter l'accès à des M2. Il existe ainsi une large offre d'enseignements accessibles à des non-francophones.

Les étrangers peuvent toutefois rencontrer certaines difficultés d'adaptation à un nouveau système d'enseignement et aux complexités administratives, comme la pluralité des inscriptions, malgré l'organisation d'une semaine d'intégration à leur arrivée. Cela semble être surtout le cas des étrangers - de loin les plus nombreux - dont la venue ne résulte pas d'un accord de coopération entre l'université Paris 1 et une université étrangère. À cet égard, la mise en place d'un guichet unique et la prise en charge par des tuteurs étudiants permettraient d'améliorer la situation. Par ailleurs, il serait sans doute souhaitable que se crée un réseau des anciens étudiants étrangers de l'université Paris 1.

III.... que la mobilité sortante

La mobilité sortante reste faible. En 2012-2013, elle n'a concerné que 380 étudiants préparant un diplôme sans mobilité obligatoire, dont 318 dans le cadre Erasmus. Les obstacles à la mobilité vers les universités étrangères sont

¹⁸ Objectif n° 2 du contrat quadriennal 2010-2013.

bien connus. Pour certains, la responsabilité de l'université n'est pas en cause : coût financier, faible maîtrise des langues étrangères, insuffisances des destinations anglophones, complexe socioculturel d'étudiants d'origine modeste, peur de l'inconnu... Pour d'autres en revanche, l'université Paris 1 porte une responsabilité partielle, même si cette situation ne lui est pas propre : absence de valorisation des cursus partiellement étrangers (par exemple, les séjours Erasmus) dans les filières françaises, faiblesse du suivi administratif lors des études hors de France, difficultés d'obtention des informations sur les programmes à l'étranger, crainte répandue de sacrifier ses chances d'intégrer un M2 (d'où la limitation fréquente de la mobilité à un semestre en M1, souvent le premier, alors que le signataire de la convention pédagogique est souvent lui-même le responsable de la formation).

Il est clair que la politique de double diplomation devrait aussi viser à développer la mobilité sortante. L'enseignement des langues pourrait jouer un rôle important à ce propos. Obligatoire de L1 à M1, il souffre de plusieurs limites : il est relativement bref (deux heures par semaine pour les grands débutants et une heure et demie pour les autres) ; il ne donne pas lieu à la délivrance de diplômes ; il dispose d'installations insuffisantes. En revanche, l'offre linguistique est riche (l'arabe, le chinois et le japonais figurent aux côtés des langues européennes traditionnelles) et mobilise des enseignants nombreux et de grande qualité. Eu égard à l'importance de l'enseignement des langues pour le rôle international de l'université, il est essentiel que le service des langues dispose des financements, installations et équipements adéquats.

IV - Une coopération internationale qui s'étend

L'université Paris 1 a poursuivi sa politique de formations françaises délocalisées à l'étranger, par la création de consortiums d'appui avec des universités étrangères (Bucarest, Buenos Aires, Istanbul, Le Caire, Moscou, etc.). En 2012-2013, les formations délocalisées ont touché environ 725 étudiants. Comme par le passé, se pose la question de l'évaluation des étudiants qui y participent et de la qualité de ces formations, entendue notamment comme la valeur ajoutée de l'université Paris 1 par rapport aux diplômes locaux. Si elle est souvent revendiquée par les deux partenaires à la fois, elle gagnerait à être évaluée par des enquêtes administrées sur place, avec le concours d'employeurs locaux et des ambassades ou consulats de France.

L'université a noué de nombreux partenariats avec des universités étrangères, dont plusieurs revêtent un caractère historique tandis que d'autres sont très récents. L'un des plus remarquables est le partenariat avec l'université de Galatasaray (Turquie), qui bénéficie d'un fort soutien politique et financier de l'État français. Ces partenariats aboutissent le plus souvent à des doubles diplômes ou à des diplômes communs ; au total, 810 étudiants étaient concernés en 2012-2013. Ils obéissent en principe à trois critères ; (i) l'intérêt des étudiants, (ii) la capacité à attirer des étudiants qui sans cela ne seraient pas venus étudier en France, en nourrissant les programmes de doctorats (40 % d'étrangers) ; (iii) la montée en qualité, avec le développement de la double diplomation ou de la diplomation commune. Sauf pour les partenariats stratégiques, les classements internationaux des universités ne sont pas pris en compte et font, au demeurant, l'objet de sérieuses réserves de la part des responsables de l'établissement. Les programmes d'échanges Erasmus et Erasmus Mundus s'inscrivent dans cette perspective. Certains partenariats manquent néanmoins de consistance et traduisent une certaine dispersion. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'École de droit a créé un comité international pour les coopérations, qui tend à concentrer les partenariats. D'autres partenariats se révèlent très prestigieux, mais touchent un nombre faible d'étudiants, tel celui conclu avec l'université de Columbia (USA) dans le cadre du réseau Alliance (qui regroupe aussi l'École polytechnique et l'Institut d'études politiques de Paris). À noter également que les partenariats restent axés essentiellement sur des masters, en privilégiant les masters recherche, et les doctorats.

Parmi les directions privilégiées par la politique internationale de l'université Paris 1, figurent une meilleure intégration des professeurs invités afin de renforcer notamment les liens avec leur université d'origine ainsi que le développement de la mobilité des personnels administratifs et de bibliothèque¹⁹. Pourtant, hormis l'Alliance Professorship conclue avec l'université de Columbia, qui se limite à l'échange d'un professeur par année, et la présence d'un enseignant à l'Université de Galatasaray, cette pratique d'échange n'a quasiment pas été mentionnée lors de la visite de site, malgré son importance évidente pour une université qui souhaite étendre ses collaborations internationales.

¹⁹ Rapport d'autoévaluation de l'université, p. 52.

Le pilotage et la gestion

I - Une situation financière préoccupante

Depuis la dernière évaluation de l'AERES, la situation financière a nécessité que le budget soit arrêté par le recteur après deux années consécutives de déficit, en 2010 et 2011 ; 2012 ne marque pas d'amélioration. Le « diagnostic flash »²⁰, effectué conjointement par la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) et l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), a montré que, malgré les mesures prises par l'université, qui commençaient à porter leurs fruits, la situation restait fragile en raison de la forte baisse du fonds de roulement. Une des causes principales de cette situation²¹ réside dans le poids important et non maîtrisé de l'offre de formation qui pèse sur les dépenses salariales, notamment en termes d'heures complémentaires.

En incluant les services à comptabilité distincte²², le budget prévisionnel total de 2012 s'élevait à 231 388 379 € (DBM comprises). Les résultats de l'exercice sont moins bons que prévu. Le tableau suivant montre l'écart entre les prévisions et les réalisations en fonctionnement (en M€) :

Dépenses de fonctionnement			Recettes de fonctionnement			Résultat	
Prévision	Réalisation	Taux d'exécution	Prévision	Réalisation	Taux d'exécution	Prévu	Réalisé
223	215	97 %	226	212	93 %	+ 4,8	- 2,7

Source : *Compte et rapport financiers 2012, présentation au CA du 09/04/2013 par l'agent comptable*

Du fait de ces résultats, la capacité d'autofinancement (CAF) prévue au budget, soit 4 M€, s'est transformée en une insuffisance d'autofinancement de 0,15 M€, remettant en cause la réalisation du programme d'investissement prévu, malgré une ponction sur le fonds de roulement plus importante. Cette situation résulte, pour l'essentiel, d'une part d'un net recul des recettes de fonctionnement (soit -1,76 M€ par rapport à 2011), d'autre part d'un accroissement significatif de la masse salariale, en hausse de + 4,2 %²³. À cela s'ajoute le problème du coût élevé des loyers, 4,9 M€ dont la prise en charge par le ministère ne serait que partielle à 2,9 M€²⁴.

À noter que la qualité des données n'est pas encore suffisante et que les erreurs commises peuvent être du même ordre que le résultat. Au-delà de cette situation, les écarts constatés montrent un manque de maîtrise de la prévision budgétaire initiale pour 2012 et un suivi insuffisant de l'exécution en cours d'exercice, qui aurait permis d'ajuster, au moins partiellement, ces prévisions erronées aux réalisations. Il est vrai que deux événements majeurs ont pu perturber la capacité d'analyse de l'établissement : les régularisations comptables importantes sur l'exercice 2010 préalables à la certification des comptes d'une part, le passage aux RCE au 1^{er} janvier 2011, avec la prise en charge de la masse salariale, d'autre part.

Dans les années à venir, l'établissement devra veiller à l'équilibre de sa section d'exploitation afin de reconstituer son fonds de roulement à un niveau acceptable. De même, les dépenses d'investissement devront être strictement ajustées aux possibilités financières réelles, notamment à l'évolution de la capacité d'autofinancement.

La situation décrite ci-dessus nécessite de réagir sans tarder afin de revenir à l'équilibre financier et éviter la rupture de paiement que fait craindre le faible niveau du fonds de roulement (FDR) fin 2012 : 11,9 M€, inférieur à un

²⁰ « Université Paris 1-Panthéon Sorbonne. Diagnostic flash sur la situation budgétaire et financière ». Note n°2012-160, décembre 2012.

²¹ L'autre cause principale étant le poids de la gestion patrimoniale.

²² Bibliothèques interuniversitaires de la Sorbonne et de Cujas.

²³ Source : rapport de l'agent comptable sur le compte financier 2012. CA du 9 avril 2013.

²⁴ Lettre du président à la directrice de la DGESIP en date du 29 mars 2013.

mois de paie (13,7 M€). Outre la réduction des dépenses de fonctionnement en 2012, la présidence a d'ores et déjà engagé des mesures de redressement énergiques mais encore insuffisantes :

- rééchelonnement de la publication des postes d'enseignants-chercheurs vacants, 23, sur les 50 publiables ; mais cette mesure ne produira son plein effet qu'en 2014 ;
- rehaussement du prélèvement sur les ressources provenant des DU et de la formation continue ; cette mesure reste toutefois limitée car elle n'augmente pas la masse globale des recettes au niveau de l'établissement.

La lettre d'orientation budgétaire du président pour 2013 fixe l'objectif à moyen terme de « Préparer l'avenir par la reconquête de marges de manœuvre ». On ne saurait mieux dire pour exprimer l'absolue nécessité pour l'université de parvenir à maîtriser sa situation financière.

Avec un montant total de 164,4 M€, la masse salariale représente 76,4 % des dépenses de fonctionnement en 2012. Au budget 2013, une augmentation de 3,9 M€ est prévue. Une maîtrise totale de ce poste du budget s'avère donc essentielle pour permettre à l'université de retrouver ses marges de manœuvre. Cela implique un réel pilotage, d'une part de la chaîne organisationnelle de l'enseignement et d'autre part, en amont, de la structure et du développement de l'offre de formation.

La charge générée par les heures complémentaires d'enseignement, qui sont passées de 119 704 heures en 2010-2011 à 127 856 heures en 2011-2012 (+ 6,81 %) ²⁵ pèse fortement sur le déséquilibre financier actuel. Or, les procédures de gestion en place ne permettent pas un réel contrôle du recrutement des vacataires et des contractuels qui en assurent la majeure partie : absence d'engagement comptable lors de l'embauche, fiches de service des enseignants servies a posteriori. Cependant, la remise en ordre de ces procédures ne suffira pas à elle seule et il est essentiel de parvenir, en amont, à une réelle maîtrise de l'offre de formation, soutenable financièrement : connaissance exhaustive et prise en compte du potentiel enseignant existant pour opérer ou arbitrer des choix lors d'une réflexion concernant la répartition des moyens ou lors de la création d'un nouveau diplôme, connaissance du coût complet des formations.

Consciente de cet impératif, la présidence de l'université a mis en place un dialogue de gestion destiné à amorcer une démarche en ce sens, avec l'établissement d'une fiche de coûts pour chaque « projet de création de parcours, options, nouveaux enseignements » à l'appui du dossier de création du diplôme. Outre les coûts directs et indirects qu'elle permet de calculer, cette fiche invite, sans que cela soit contraignant, à assurer l'équilibre financier de la formation, soit au moyen de ressources nouvelles, soit par réduction d'autres dépenses. Cette démarche, présentée et approuvée par le Cevu, constitue une réelle avancée ; il reste à l'affiner et à accompagner sa complète appropriation par la communauté universitaire.

À la fois trop centralisée pour certaines opérations de gestion (les heures complémentaires, par exemple) et éparpillée pour d'autres (la saisie des engagements ou l'embauche de vacataires notamment), la responsabilité administrative et financière doit être placée à un niveau pertinent et remise en cohérence afin d'en optimiser l'efficacité. Comme colonne vertébrale de ce dispositif, une refonte de l'arborescence budgétaire est en cours à l'université, dans le sens d'un resserrement autour d'un nombre plus restreint de responsables des crédits. Une véritable qualité de la prévision budgétaire, un suivi rapproché de son exécution, ne seront possibles que lorsque sera effective l'articulation entre les objectifs que se fixe l'université, traduits dans le budget, et leur mise en œuvre sur le terrain ; ceci nécessite un réseau de compétences et des procédures confirmées, permettant un dialogue de gestion performant et permanent ²⁶. Pour l'heure, la réflexion paraît encore peu avancée et la mise en place de l'organigramme cible n'est pas encore achevée, à l'exception des services centraux. À noter que, pour ce qui concerne l'organisation de la fonction logistique (qui prévoit d'instaurer huit « pôles » transversaux comportant chacun quatre niveaux, et quatre centres), on peut craindre, en raison de sa lourdeur et de sa complexité, qu'elle n'ajoute à l'actuel éparpillement des responsabilités, dont les effets négatifs sont ressentis et reconnus par la direction de l'université. Dans la plupart des cas, le renforcement des compétences, notamment au moyen d'une formation professionnelle adaptée, et des responsabilités au niveau de la composante, sous l'égide de son directeur et sans complexité excessive, est certainement un des axes à approfondir.

²⁵ Source : « Diagnostic flash », p 17. À noter que le nombre d'inscrits progresse de 2,8 % au cours de la même période (p16).

²⁶ À ce sujet, le rapport de l'IGAENR préalable au passage de l'université Paris 1 aux responsabilités et compétences élargies suggérait, face à l'émiettement des responsabilités, de « réfléchir à la mise en place d'une organisation de la fonction budgétaire et financière qui fasse une plus large place à la notion de regroupement : par site, entre entités de faible taille, ou encore par la mise en place de plateformes mutualisées » (IGAENR « La situation de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités » n° 2010-073, Juillet 2010, p. 4).

Une véritable culture de calcul des coûts complets, systématiquement intégrés à tous les processus de décision et d'arbitrage budgétaire est à mettre en place. Le dispositif existe dans des secteurs clés de l'activité : outre les coûts de la formation, les coûts au m² des bâtiments sont connus et répertoriés ; ils intègrent toutes les charges, à l'exception toutefois des amortissements et des frais de siège. La réflexion se poursuit, encadrée par un directeur général des services adjoint (DGSA), en collaboration avec la cellule du contrôle de gestion. Cependant, seule une comptabilité analytique issue de la comptabilité réelle serait à même de constituer une base fiable pour tout dispositif généralisé de calcul des coûts.

Enfin, il convient d'intégrer le dialogue de gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle. Cela suppose d'affiner les programmes pluriannuels d'investissement, faisant ressortir clairement les réalisations, des financements comme des paiements. En particulier, il est urgent de sortir de l'incertitude concernant les bâtiments récemment acquis pour l'installation de l'IAE rue Broca, ainsi que de celle qui pèse sur les aménagements des locaux situés Porte de La Chapelle. Cela suppose également de bâtir les budgets annuels dans une perspective à plusieurs années, en lien avec la stratégie de recherche et de formation, et suivis en réalisation au moyen d'outils adaptés. Afin de dégager les marges de manœuvre financière nécessaires à son développement, l'établissement doit examiner toutes les pistes possibles pour obtenir de nouvelles ressources qu'elles proviennent d'entreprises qui souhaitent associer leur nom à la « marque » *Panthéon-Sorbonne*, de donations effectuées par d'anciens étudiants ou de contrats avec le secteur privé, basés sur une facturation aux coûts complets.

II - Une réforme de la gestion des ressources humaines adaptée aux besoins d'anticipation

La préoccupation forte de la présidence de maîtriser la masse salariale, les recommandations nombreuses des corps d'évaluation et de contrôle allant dans le même sens, ont conduit, dans les dernières années, à une réorganisation de la fonction de gestion des ressources humaines (RH). L'actuelle organisation de la direction des ressources humaines (DRH) centrale en services spécialisés répond aux objectifs de qualité et de sécurité des opérations dans ce domaine, avec une insistance sur les priorités : « service du recrutement et suivi des compétences », « service du pilotage de la masse salariale et du système d'information des ressources humaines ». Ainsi, même si elle doit être complétée et affinée, l'approche prévisionnelle dans le domaine des RH (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC) est prise en charge par la constitution d'une cartographie des emplois de l'université qui reste toutefois à corrélérer avec celle des métiers et des compétences, un chantier qui n'est pas encore abordé.

Pour assurer la qualité et la sécurité des opérations dans le domaine des ressources humaines, on ne saurait trop insister sur l'importance des relais de proximité (les « bureaux des emplois », relais de la DRH et les « bureaux du budget et des finances ») dans les composantes, dont la mise en place est programmée dans l'organigramme cible.

Le dispositif d'évaluation des personnels est bien en place, sous la forme traditionnelle de fiches et d'entretiens, avec des conséquences en termes de priorités dans le mouvement interne, d'évolution des missions et de promotion, mais sans effet direct sur le niveau de rémunération. La prévention et la gestion des conflits fait l'objet d'une attention particulière : un médiateur (enseignant-chercheur) a été nommé récemment et une commission de médiation est en cours de constitution.

Le bilan social est établi par année universitaire. Le dernier en date est celui qui correspond à la période 2010-2011. Il est recommandé, après son examen par les instances concernées et le CA, d'en assurer une large diffusion au sein de l'établissement et notamment auprès des représentants élus du personnel.

Dans le cadre d'un dispositif performant et qui a fait ses preuves, la formation du personnel est importante : en 2012, 1 491 stagiaires, titulaires et contractuels, ont suivi une formation, ce qui représente un volume total de 13 254 heures pour une dépense de 132 k€. Il convient toutefois de veiller à ce que cette formation soit d'un niveau professionnel suffisant, en particulier dans le domaine comptable.

III - Des outils de pilotage de la gestion qui restent en grande partie à construire

L'établissement a besoin d'assurer la meilleure qualité possible des données lors de leur saisie²⁷. On peut citer l'exemple du bilan social, dont les données, selon les responsables de la DRH, ne sont pas totalement fiables. Ou dans le domaine comptable, où de nombreuses erreurs de saisie se produisent. Ou encore pour ce qui concerne les bâtiments, surface et affectation des locaux²⁸.

La fiabilité et la sécurité des procédures doivent également progresser, en particulier dans le domaine comptable où se produisent des chevauchements d'exercices et où parfois ont été réalisées des opérations peu conformes, venant fausser les résultats²⁹. Certaines procédures sont en cours de formalisation, sous la responsabilité de la DGSA Qualité, mais la direction doit formaliser de manière plus explicite son soutien à cette démarche au moyen de circulaires claires et précises adressées aux personnes qui en sont chargées³⁰.

Le manque de vision globale et de pilotage a été souligné par les précédentes évaluations³¹ et n'échappe pas à l'équipe présidentielle. Globalement, la situation actuelle est bien connue et analysée, les solutions perçues, les objectifs clairement définis, exposés et partagés ; un fort soutien de l'équipe présidentielle est apporté à l'ensemble des réformes prévues et engagées dans le domaine de l'administration et de la gestion. Une mission sur le pilotage a été confiée à un DGSA. La volonté est forte de reprendre en main l'ensemble du dispositif administratif et de nombreux chantiers sont engagés dans ce domaine (organigramme cible, réorganisation de la DRH, séparation de l'agence comptable et de la direction des affaires financières, fusion SI-TICE, refonte de l'arborescence budgétaire, décentralisation de la gestion des HC, etc.).

Toutefois, la réflexion politique et technique reste à mener sur la construction de tableaux de bord hiérarchisés, de l'unité de base au président, mis en cohérence, ainsi que sur les indicateurs à retenir et la manière dont ils doivent être utilisés, par une diffusion ciblée sur les seuls responsables concernés, pour aide à la décision, ou au-delà, pour information. À noter le cas emblématique, des formations pour lesquelles le dialogue de gestion a permis de détecter et, éventuellement de supprimer, celles comptant moins de huit étudiants. La mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI), sa réorganisation et son urbanisation, réaffirmées dans la récente déclaration politique de l'établissement³², conditionnent la réussite de l'élaboration et du fonctionnement d'un tableau de bord opérationnel, fiable et au service de la définition et de la mise en œuvre de la politique de l'université.

IV - Des systèmes d'information (SI) modernisés pour répondre aux défis de l'université

Afin d'essayer de résoudre certains de ces problèmes, l'université a investi massivement dans la mise à jour de ses systèmes informatiques. Il est prévu de recruter un directeur des systèmes d'information et des usages numériques, recherche qui se heurte pour l'instant à la faible attractivité des rémunérations que l'établissement peut offrir aux éventuels candidats. D'ambitieux projets et programmes sont en cours pour moderniser le système d'information dévolu à la recherche, la formation, la documentation et le management. La mise en place de la direction des systèmes d'information et des usages du numérique (DSIUN) a été adoptée le 16 mars 2013. Il est prévu qu'elle bénéficie d'un budget important, avec un montant de 3,3 M€ par an sur cinq ans et un passage de 37 à 49.5 agents en équivalent temps plein (ETP). Compte tenu de l'état des finances de l'université, il existe cependant un risque que ce déploiement soit reporté dans le temps.

Le service TICE, qui existe depuis une dizaine d'années avec pour objectif de soutenir la montée en puissance des enseignements numériques, intègre la DSIUN. L'objectif de ce rapprochement est de répondre plus rapidement et de manière plus adéquate aux besoins des étudiants.

²⁷ Beaucoup de décideurs se plaignent du manque de fiabilité des données ce qui n'a pas non plus échappé au comité d'évaluation souvent confronté à des chiffres différents, selon les documents consultés, sans que ces divergences ne soient aisément explicables.

²⁸ Cf. rapport IGAENR de juillet 2010 déjà cité, p. 23.

²⁹ Exemple des charges à payer sur rémunérations comptabilisées fin 2011 en provision, pour un montant de 4,1 M€ (source agence comptable).

³⁰ On peut citer le projet de circulaire de gestion ANT2 concernant « Le recrutement et le suivi administratif des agents non titulaires », non datée, non signée, dont l'origine n'est pas précisée, qui encadre et codifie avec précision et exhaustivité le statut des non titulaires.

³¹ Rapport de l'AERES de 2010 mais aussi rapport d'inspection IGAENR déjà cité.

³² Déclaration de politique d'établissement 2014-2018 (CA du 13 novembre 2012).

V - Une stratégie immobilière vitale pour l'avenir de l'université Paris 1

Le constat est connu et récurrent³³. Les locaux disponibles pour l'enseignement, la recherche et l'administration constituent un défi majeur pour l'université Paris 1. En premier lieu, bien que les conditions réglementaires soient acceptables, ces locaux offrent trop peu de surfaces (environ 108 000 m² Shon) pour accueillir l'ensemble des activités et des acteurs de l'université. Ainsi, les enseignants-chercheurs ne disposent-ils pas tous d'un bureau (5 m² par chercheur en moyenne). Les surfaces dédiées à l'enseignement sont parfois très dégradées et pas toujours adaptées aux exigences fonctionnelles d'une université. Elles ne représentent qu'environ 1,2 m² par étudiant, soit un ratio très inférieur à la moyenne nationale. Elles sont ensuite dispersées sur une trentaine de sites³⁴ ce qui conduit fréquemment à séparer recherche, enseignement et documentation et à renoncer, faute de locaux en contiguïté, à des possibilités de mutualisation de formations ou de rapprochements entre chercheurs de disciplines différentes. La dispersion conduit aussi à une augmentation des coûts de gestion (frais de gardiennage, d'accueil, etc.). Enfin, le fait que ces locaux soient souvent partagés avec d'autres universités ou entités aggrave encore la complexité gestionnaire. Ces éléments rejaillissent incontestablement et négativement sur l'attractivité de l'établissement tout comme sur sa capacité à rationaliser ses modalités de gestion.

L'université, s'appuyant notamment sur les rapports IGAENR et AERES de 2010, propose de surmonter ce défi en mobilisant un ensemble de moyens humains, organisationnels et stratégiques.

1 • Rationalisation et professionnalisation

Malgré le caractère massif des problèmes immobiliers que rencontre l'établissement, il n'a pas été créé de fonction politique spécialement dédiée à cet enjeu. C'est le vice-président aux moyens qui intègre ce périmètre dans ses attributions.

La première mesure concerne la rationalisation de l'organisation et la professionnalisation de la nouvelle direction dédiée au patrimoine immobilier (DPI) par séparation d'avec la direction de la logistique (opération achevée en 2013) et par le recrutement d'un ingénieur. Ses missions consistent à former une équipe de cadres techniques dévolue aux missions de conduite d'opération en lieu et place d'une équipe auparavant très peu professionnelle au sens de techniquement spécialisée. Ce nouveau directeur du patrimoine immobilier doit aussi superviser la création d'un service de gestion des données liées au patrimoine immobilier, qui sera piloté par deux cadres - l'un de catégorie A et l'autre de catégorie B - qui auront notamment la charge de la numérisation de la totalité des plans papiers existants. L'aboutissement de ce projet de réorganisation fonctionnelle participera indéniablement de la création d'un dispositif d'aide à la décision a priori, très pertinent pour notamment mieux anticiper et maîtriser les dépenses. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) s'inscrit dans cette perspective de connaissance plus objective et affirmée des caractéristiques immobilières de l'université. En formalisant la fiche d'identité de chaque bâtiment, la cartographie des risques immobiliers et les scénarii de rénovation énergétique, il propose des outils extrêmement précieux pour un pilotage plus efficient. Les économies (600 k€ annuel pour les marchés téléphonie, nettoyage et sécurité) d'ores et déjà réalisées attestent aussi du bien-fondé de la démarche. L'ensemble de cette nouvelle direction est placé sous l'autorité du directeur général des services.

2 • De nouvelles opportunités à gérer stratégiquement

À côté de cette réorganisation fonctionnelle, l'université se redéploie spatialement autour de trois sites : la caserne Lourcine, le bâtiment rue Broca et le campus Condorcet.

Le réaménagement en cours de la caserne Lourcine vise à permettre, à l'horizon 2016, d'y installer les enseignements des premiers cycles de droit (UFR 12 et 26), des chercheurs et un centre de documentation améliorant significativement les conditions de travail et d'études, évitant l'effet « collègue universitaire » et libérant des mètres carrés dans les espaces actuellement occupés par ces entités.

Le départ de l'IAE des locaux occupés rue Broca, pour être réaffectés au centre d'éducation permanente et à l'UFR de gestion, initialement prévu en 2013, semble aujourd'hui compromis du fait d'une réorientation politique de cet institut. Alors même que les échéances se précipitent, l'université Paris 1 ne semble pas disposer d'une solution totalement satisfaisante.

³³ Contrat quadriennal 2010-2013, rapport d'autoévaluation de l'établissement du 24 octobre 2012 - rapport AERES, avril 2010,

³⁴ Source : répartition des surfaces d'enseignement, de recherche et des services centraux et communs, DPI, 2013

Enfin, le projet Condorcet prévoit l'installation à Aubervilliers (156 000 m² Shon) et à Paris, Porte de la Chapelle (20 000 m² Shon) de (i) 3 000 étudiants de licence et de masters professionnels, (ii) d'une quarantaine d'unités de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales, regroupées autour d'un Grand équipement documentaire (GED), associant d'autres universités (Paris 8 et Paris 13), et du SCD, pour sa partie sciences humaines, à la Chapelle³⁵, (iii) de grands centres de recherche (CNRS, EHESS notamment), le tout intégré à l'espace urbain environnant et relié à Paris par de nouveaux transports en commun. C'est une formidable opportunité pour construire un pôle dans le domaine des sciences humaines et sociales unique en France et de dimension internationale, pour desserrer l'étau immobilier des sites historiques et les regrouper autour de l'université Paris 1.

Cependant, autant le site d'Aubervilliers semble s'inscrire dans une trajectoire de réalisation en contrat de partenariat public-privé à peu près conforme aux prévisions (AAPC publié en octobre 2012, dialogue compétitif engagé), autant le calendrier du projet de la Porte de la Chapelle paraît beaucoup plus incertain, faute du bouclage financier de l'opération.

³⁵ Dix bibliothèques sont concernées par le campus Condorcet (9 à Aubervilliers dont 8 en histoire et 1 en philosophie et le SCD à La Chapelle).

Conclusions et recommandations



Dans le domaine des SHS, l'université Paris 1 constitue incontestablement une institution de premier plan dans le paysage français.

En matière de recherche, l'excellence de l'établissement est attestée par l'obtention de sept Labex et d'un Equipex. Il est au centre de la construction du Pres Hesam et de l'Idex *Paris Nouveaux Mondes*, amorçant des synergies avec d'autres établissements également prestigieux comme l'EHESS, l'EPHE, la FMSH, qui devraient être favorisées par la proximité physique lors de l'installation de ces équipes SHS sur le campus Condorcet.

L'offre de formation est riche, variée et de grande qualité, aux trois niveaux de la licence, du master et du doctorat, offrant des filières attractives, avec toutefois un déficit de filières professionnalisantes de niveau licence. La maîtrise de cette offre, à certains égards foisonnante, appelle des décisions collectives au niveau de l'établissement, avec un pilotage resserré et mieux intégré entre les composantes et l'établissement. Le développement résolu des TICE et un investissement dans les MOOCs seraient une réponse institutionnelle forte aux exigences pédagogiques, à la pénurie de locaux et à la croissance du nombre d'étudiants.

L'excellence avérée de l'université Paris 1, maintes fois confirmée, dans le champ de la recherche comme de l'enseignement, en fait un pôle d'attraction pour les étudiants du monde entier mais aussi pour les universités qui cherchent à établir des partenariats stratégiques avec des universités françaises. Son appartenance au Pres Hesam est un atout pour renforcer cette attractivité.

Cette excellence, associée à l'image de marque « Panthéon-Sorbonne » et à son capital historique, crée un sentiment d'appartenance fort, partagé par l'ensemble des acteurs, de manière remarquable par les étudiants. L'université Paris 1 a l'occasion de renforcer encore sa position grâce à sa présence au sein du Pres Hesam où elle occupe une place privilégiée, seul établissement assurant des formations aux trois niveaux L, M et D.

L'université Paris 1 peut compter sur une équipe présidentielle très soudée autour d'une vision commune et d'une stratégie d'établissement dont elle aura bien besoin pour affronter les défis qu'elle se doit de relever. Ils concernent tout particulièrement (i) les surfaces disponibles, insuffisantes pour faire face à la croissance des effectifs étudiants, (ii) la situation financière, caractérisée par un déficit structurel, qui pèse et continuera à peser sur la capacité de l'établissement à maintenir la qualité de ses prestations, en particulier dans le domaine de l'enseignement.

Pour répondre à ces défis, l'établissement doit impérativement disposer, dans tous les domaines, des indicateurs de pilotage et de gestion qui lui permettront de prendre son destin en main pour retrouver des marges de manœuvre financière, piloter son offre de formation et gérer au mieux les surfaces disponibles.

I – Les points forts

- Une vision stratégique forte.
- Un sentiment d'appartenance fort et partagé.
- La richesse et la qualité des formations proposées.
- Une recherche de haut niveau, s'appuyant sur une stratégie affirmée.
- Une politique de relations internationales active, avec des partenaires prestigieux, reposant notamment sur la notoriété de *Panthéon-Sorbonne*.
- Une position stratégique dans le Pres Hesam.
- Une démarche engagée de modernisation de la gestion, fortement soutenue par l'équipe présidentielle.

II – Les points faibles

Les deux contraintes fortes qui pèsent sur l'établissement (une situation financière tendue et une situation immobilière préoccupante) étant rappelées, les points faibles les plus saillants sont les suivants.

- Une organisation interne peu lisible et dont l'efficacité peut être améliorée.
- Une vision stratégique de la présidence qui n'est pas encore appropriée par l'ensemble des acteurs.
- L'absence d'indicateurs de pilotage et de gestion dans de trop nombreux domaines.
- Un déficit de communication interne.
- Une politique de valorisation de la recherche peu lisible.
- Un manque de reconnaissance par l'établissement des cursus à l'étranger, qui freine la mobilité sortante.
- L'absence de pilotage de la vie étudiante.

III – Les recommandations

- S'engager dans les réformes structurelles indispensables pour maîtriser l'équilibre budgétaire et retrouver des marges de manœuvre, notamment par l'accroissement des ressources propres et la recherche de nouveaux financements.
- Mettre en place un tableau de bord hiérarchisé et un dispositif de comptabilité analytique et de calcul des coûts, sur la base d'un système d'information fiabilisé.
- Établir une programmation claire et cohérente en matière de pilotage, la formaliser et la diffuser largement dans l'université et en suivre l'exécution pas à pas.
- Piloter l'offre de formation pour assurer sa soutenabilité financière.
- Améliorer l'accueil et l'intégration de tous les étudiants, les suivre après leur diplôme et organiser un réseau des diplômés.
- Dynamiser la communication externe pour promouvoir la « marque » *Panthéon-Sorbonne*.
- Profiter de la dynamique du Pres Hesam pour mutualiser des fonctions support, notamment dans le domaine de la recherche.

Liste des sigles

A

AAPC	Avis d'appel public à la concurrence
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CIPCEA	Centre de préparation aux concours administratifs
Cnam	Conservatoire national des Arts et Métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CRFPA	Centre régional de formation professionnelle des avocats
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

D	(LMD) Doctorat
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction générale des services adjointe
DPEIP	Direction partenariat entreprises et insertion professionnelle
DPI	Direction dédiée au patrimoine immobilier
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire

E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France (société anonyme à capitaux publics)
EFEO	École française d'Extrême-Orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENA	École nationale d'administration
ENC	École nationale des chartes
ENM	École nationale de la magistrature
Ensam	École nationale supérieure d'Arts et Métiers
ENSCI	École nationale supérieure de création industrielle
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPI	Espace pédagogique interactif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESCP	École supérieure de commerce de Paris
ETP	Équivalent temps plein

F

FDR	Fonds de roulement
FLE	Français langue étrangère
FMSH	Fondation Maison des sciences de l'homme
FOAD	Formation ouverte et à distance
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GED	Grand établissement documentaire (campus Condorcet)
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Graal	Gestion de la recherche, application concernant les activités des laboratoires (application informatique)
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
Hesam	(Pres) Hautes études - Sorbonne - Arts et métiers
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
latss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IEJ	Institut d'études judiciaires
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INSHS	(CNRS) Institut des sciences humaines et sociales
IRD	Institut de recherche pour le développement
ITA	(Personnel) Ingénieurs, technique et administratif

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoires d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MOOCs	<i>Massive Open Online Courses</i>
MSH	Maison des sciences de l'homme

N

NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
------	--

O

OFII	Office français de l'immigration et de l'insertion
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
ORIVE	Observatoire des résultats, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PMF	Pierre Mendès-France (Centre)
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SACD	Service à comptabilité distincte
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOIP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SVE	Service volontaire européen

T

TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
------	--

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques

V

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

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Observations du président



DIRECTION GENERALE DES SERVICES

12 PLACE DU PANTHÉON
75231 PARIS CEDEX 05

TÉL : 01 44 07 77 05 / 06
FAX : 01 44 07 76 96

secretg@univ-paris1.fr

DGS/FR/BP/N° 72

Paris, le 16 octobre 2013

LE PRESIDENT

à

Monsieur le Président de l'AERES
20, rue Vivienne
75002 - Paris

Monsieur le Président,

Vous m'avez fait parvenir le 3 octobre dernier le rapport définitif que la section des établissements de l'Agence a consacré à notre Université. Je vous en remercie.

Vous m'avez invité à formuler les observations de l'établissement et c'est bien volontiers que je réponds à cette invitation.

Je tiens en préambule à saluer la qualité du travail réalisé par l'équipe que vous avez constituée pour mener à bien la difficile tâche qui consiste à évaluer un établissement aussi complexe que Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Cela n'a pas empêché que quelques erreurs matérielles soient maintenues dans le texte définitif, que je souhaite ici rectifier car leur maintien pourrait fausser la perception que les lecteurs du rapport pourraient retirer de sa lecture.

C'est ainsi que je confirme que Paris 1 a recruté son Directeur des systèmes d'Information dès le mois de mai 2010 (il n'est donc plus en cours de recrutement) et a créé sa Direction du Système d'Information en mars 2011. La rédaction actuelle pourrait laisser penser que notre Université traiterait cette nécessité de se doter d'un SI urbanisé avec beaucoup de légèreté, ce qui n'est évidemment pas le cas.

De même, la lecture du rapport pourrait laisser penser que le traitement de la question de la structuration administrative n'est pas à la hauteur des défis auxquels l'établissement est confronté dans le domaine du pilotage. Or il n'est pas conforme à la réalité d'écrire, en page 23, que « la mise en place des organigrammes cible n'est pas encore achevée, à l'exception des services centraux ». Au jour de la publication du rapport, cette réorganisation est achevée et, en remodelant totalement l'architecture des fonctions support, certes essentiellement localisés dans les services centraux, elle a cependant permis à l'actuelle équipe de direction de disposer des compétences et des services utiles à une appréhension stratégique de la

situation de l'Université. Celle-ci aurait été bien en peine de fournir à l'AERES les données sur lesquelles celle-ci s'appuie pour bâtir son évaluation si ce travail de reconfiguration administrative n'avait pas été mené à bien depuis 2009.

En matière de recherche, le rapport définitif maintient une appréciation relative au rôle du Conseil scientifique que nous ne partageons pas, faute sans doute de nous être suffisamment expliqués lors de la visite de la mission. Pour la mission, le Conseil Scientifique de l'Université « se contente essentiellement d'orienter la politique scientifique de l'établissement au travers de l'allocation interne des moyens suivant une politique harmonisée et des critères clairs, les axes de recherche restant finalement l'apanage des équipes et des UFR . »(page 7). La politique scientifique de l'établissement nous semble moins de définir les axes de recherche des unités dont nous sommes tutelle, axes qui ont d'ailleurs été globalement très bien évalués par les comités de visite AERES qui les ont expertisés, que de s'assurer de la cohérence de l'ensemble, de l'adéquation de ces axes avec le contrat pluriannuel d'établissement, de veiller à maintenir et/ou développer de bonnes relations avec nos partenaires institutionnels, anciens ou plus récents, dans le cadre de la CUE HeSam, de favoriser des restructurations scientifiquement pertinentes, de veiller à l'harmonisation des pratiques dans les 13 ED de Paris 1. Le CS, puis la Commission de la Recherche du Conseil Académique se sont « appropriés » les évaluations nationales des unités de recherche et des ED de l'établissement pour définir en interne une politique claire d'objectifs, d'allocation de moyens récurrents, de soutien sous forme d'appel à projet, tout en impulsant une dimension internationale croissante. Le rapport page 12 souligne d'ailleurs : « La politique de la recherche est définie par le Conseil Scientifique qui joue pleinement son rôle politique ». Au sein du futur Conseil Académique, en lien avec la Commission de la Formation et de la Vie Etudiante, des directeurs d'UFR et des directeurs des unités de recherche, la Commission de la Recherche entend jouer pleinement son rôle dans la définition des profils « recherche » des emplois qui seront publiés, dans le but de maintenir la place de Paris 1 comme une université de recherche dans un contexte international. Les indicateurs de la qualité de la recherche seront définis dans le prochain contrat d'établissement.

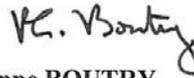
Dans le domaine de la documentation, le rapport pourrait laisser penser que la politique de notre Université s'épuise dans le projet Condorcet et les projets spécifiques des deux BIU rattachées à notre université. Cela ne nous semble pas suffisamment rendre compte de la centralité de notre Service Commun de Documentation, c'est-à-dire de LA bibliothèque universitaire de Paris 1 Panthéon Sorbonne, qui réunit plusieurs bibliothèques intégrées et fédère autour d'elle, grâce à une politique de réseau en plein essor, des bibliothèques associées. Plus généralement, je tiens à rappeler que l'ambition de notre politique réside dans le développement des collections, en particulier dans le domaine numérique, dans l'effort de rationalisation repérable dans une politique d'achat et de conservation partagée, dans le souci d'une plus grande intégration de bibliothèques au sein d'un SCD renforcé.

L'analyse de notre situation en terme de pilotage et de gestion s'avère du plus grand intérêt et nous ne manquerons pas de la mettre à profit. Toutefois, elle se fonde sur une affirmation que je ne peux que contester fermement : « Une des causes principales de cette situation (financière) réside dans le poids important et non maîtrisé de l'offre de formation qui pèse sur les dépenses salariales, notamment en terme d'heures complémentaires » (page 22). Cette affirmation est tout sauf démontrée et il y a d'ailleurs fort à parier que l'audit approfondi en cours démontrera au contraire que les efforts engagés par l'université en la matière sont très importants et portent leurs fruits. Je m'étonne ici que ne soit nulle part mentionné qu'une des causes majeures du déficit de notre université renvoie à la responsabilité de la tutelle qui, dans

le même mouvement, reconnaît que notre université est une des plus déficitaires en surfaces, constate que pour faire face à cette situation nous dépensons annuellement 5,2 millions d'euros de charges locatives, et ne nous compense ces charges qu'à hauteur de 2,9 millions. Notre déficit structurel est évalué par la tutelle rectorale à 4,5 millions d'euros. Le sous financement de nos charges locatives est de 2,3 millions, la non compensation de notre GVT a été évalué à 1 million. Autrement dit, la non prise en compte de nos difficultés par la tutelle pèse à elle seule 3,3 millions sur les 4,5 millions de déficit. Il n'est dès lors pas possible d'incriminer la non maîtrise de l'offre de formation, postulée et non démontrée, pour expliquer notre déficit.

D'une façon générale, j'ai pris bonne note des recommandations du rapport. Je relève avec satisfaction que l'ensemble de celles-ci sont bien présentes dans les axes de construction de notre futur contrat quinquennal de développement. Je ne peux que regretter que ne soit pas évoqué le déséquilibre patent, et relevé par les évaluateurs lors de leur visite, entre les politiques d'ores et déjà engagées par notre Université dans le domaine de la maîtrise de l'offre de formation, de la masse salariale, de l'initialisation d'un dialogue de gestion construit sur des indicateurs de pilotage de plus en plus pertinents, et la réalité du soutien de notre ministère de tutelle à ces politiques.

Le Président,



Philippe BOUTRY

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Paris 1 a eu lieu du mardi 14 au jeudi 16 mai 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Yves Flueckiger, vice-recteur de l'université de Genève (Suisse).

Ont participé à l'évaluation :

Vincent Berger, ancien juriconsulte de la Cour européenne des droits de l'homme, professeur au Collège d'Europe

Constantin Bobas, professeur des universités, université Lille 3

Peter Clark, professeur émérite des universités, université d'Helsinki (Finlande)

Jean-Loup Dupont, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche

Xavier Galieue, maître de conférences, université d'Orléans

Nicolas Golovtchenko, maître de conférences, université Toulouse 2

Gilbert Orsoni, professeur des universités, université d'Aix-Marseille

Michel Perreul, ancien directeur régional du groupe Géodis et administrateur d'un office HLM

Jacqueline Sainclivier, professeur des universités, université Rennes 2

Vanessa Viera-Giraldo, administratrice déléguée générale de l'association *Old School* à Mulhouse, ancienne vice-présidente étudiante du Crous de Strasbourg.

Patrick Garnier, délégué scientifique, et **Antoine Bourget**, chargé de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement 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 l'AERES* à l'adresse URL https://qed.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV