

Évaluation des établissements

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

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 04/06/2025

Au nom du comité d'experts :

Jean-Paul de Gaudemar, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

Que l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (UP1PS) soit d'ores et déjà une grande université de sciences humaines et sociales, nul ne peut vraiment en douter. Qu'elle puisse encore progresser et devenir une référence internationale en tant qu'institution, au-delà de la seule réputation d'un grand nombre de ses enseignants-chercheurs, nul ne devrait également en douter. Tel est l'esprit de ce rapport d'évaluation après la lecture du riche dossier d'auto-évaluation fourni par l'établissement et la participation du comité d'évaluation aux quelque soixante-dix entretiens qui se sont déroulés au cours de la visite.

Le comité a en effet souvent eu le sentiment, lors de l'évaluation, d'être en présence d'un immense atelier ou, comme l'établissement se qualifie lui-même, d'un « archipel »¹, avec ce qu'il comporte d'un grand savoir-faire, mais, également, d'un certain bricolage organisationnel. Avec un peu d'humour, on pourrait presque identifier les centaines de personnes qui font vivre l'établissement à quelques-uns des 281 métiers d'art recensés par le ministère de la Culture, et les imaginer répartis dans les 25 sites occupés, à la façon d'un ensemble de boutiques dispersées. On l'aura compris : c'est autour des vertus, mais aussi des insuffisances de ce modèle qu'est conduite l'analyse du comité.

1 / Forces principales

- **L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est un établissement d'excellence dans les sciences humaines et sociales (SHS), qui rayonne sur le plan national et international.** S'ils sont le fruit de son histoire, cette excellence et ce prestige se manifestent toujours aujourd'hui à travers la présence de l'établissement dans les classements internationaux – UP1PS est 283^e au QS World University Rankings –, sa participation à plusieurs Labex et l'obtention de financements nationaux d'envergure – dont le projet Sorb'Rising (PIA 4) –, ou encore son attractivité, qu'il s'agisse d'étudiants ou d'enseignants et de chercheurs, nationaux ou internationaux.
- **Si elle n'en disposait pas jusqu'ici, UP1PS a construit, au cours de la période évaluée, un projet stratégique partagé avec et par sa communauté, qui définit clairement l'ambition de l'établissement pour les années à venir – être une université en SHS de rang mondial en formation et en recherche –, et qui soutient sa mise en œuvre.** Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, l'établissement a accordé une priorité au soutien à la recherche : il a avancé sur la cartographie de son potentiel, augmenté les financements pérennes et créé une direction des projets et de la prospective (D2P) particulièrement active. UP1PS bénéficie en outre d'un soutien très attentif d'organismes nationaux de recherche (ONR), notamment le CNRS et l'IRD, avec lesquels elle partage plus de la moitié des unités de recherche (UR) dont elle est tutelle. La participation des ONR, ainsi que de la quinzaine d'autres établissements partenaires, pour beaucoup membres de l'établissement public Campus Condorcet (EPCC), à l'effort de recherche de UP1PS, concourt à l'excellence et au rayonnement mondial et international de ses équipes.
- **L'établissement a participé activement à la création, en 2019, d'une des premières alliances européennes, « Una Europa », rassemblant onze universités de renom.** UP1PS joue dans cette alliance un rôle moteur, et s'appuie pour cela sur une vice-présidence et des équipes administratives, notamment la D2P, qui se consacrent à la réussite du projet. Cette alliance permet à UP1PS de valoriser sa spécialisation en SHS au sein d'un groupe d'établissements pluridisciplinaires, de déployer son positionnement interdisciplinaire au niveau européen, et de l'ouvrir davantage encore aux grands enjeux de société, à travers les thématiques de recherche et de formation qui structurent l'alliance. Des résultats tangibles ont déjà été atteints, qu'il s'agisse du financement de projets de recherche ou de la création du doctorat européen Cultural Heritage.
- **UP1PS a profité de la période d'évaluation pour restructurer sa gouvernance et son administration afin de les mettre en concordance avec sa taille, son volume d'activités et les ambitions qu'elle s'est**

¹ Pour reprendre le terme utilisé par le RAE p. 1.

fixées. En réponse aux recommandations du précédent rapport, l'établissement a ainsi créé notamment dix vice-présidences (dont une vice-présidence chargée du développement durable) et plusieurs directions (direction du développement durable, de la communication, ou encore des projets et de la prospective). **L'université a en outre porté une attention particulière à la vie démocratique en son sein, qui constitue l'un des principaux traits de son positionnement** : elle a ainsi créé une fonction de responsable de la coordination des instances permettant de faciliter le travail de ces dernières, et de rendre à la fois plus efficaces et plus fructueux les débats qui s'y déroulent ; l'université a également mis en œuvre depuis 2021 un agenda social, qui a déjà permis des progrès significatifs sur certaines thématiques (charte des contractuels Biatss, formation égalité entre femmes et hommes). Enfin, la tenue de plusieurs évènements d'envergure – les États généraux de la recherche et les Assises du développement durable, en 2022 – témoigne de la vitalité démocratique au sein de l'établissement.

- **UP1PS possède enfin une offre de formation riche et cohérente avec son positionnement, couvrant presque l'ensemble des disciplines des SHS, tout en conservant quelques enseignements rares (l'histoire des sciences ou l'épigraphie).** Cette offre se caractérise en outre par un **très fort adossement à la recherche** – les étudiants bénéficiant de l'implication massive d'enseignants-chercheurs et de chercheurs rattachés aux quelque 37 unités de recherche de UP1PS – et par une **attention particulière portée à la pluridisciplinarité**, à travers notamment les doubles diplômes que propose l'établissement, et dont l'attractivité est réelle. L'université porte enfin une **politique volontaire et particulièrement efficace d'accompagnement des étudiants vers la réussite et l'insertion professionnelle.**

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Si l'UP1PS a conscience que, seule, elle ne pourra pas réaliser les ambitions qui sont les siennes, sa politique partenariale, sur le plan local, national et international, n'est pas encore à la hauteur de ces dernières.**
 - Si la stratégie partenariale de l'UP1PS s'est stabilisée au cours de la période évaluée avec la création de **Sorbonne Alliance** en 2018², coordination sans chef de file formalisée par une convention en 2020, cette forme souple et peu contraignante n'a pas donné les preuves de l'enrichissement mutuel qu'on pourrait en attendre.
 - L'engagement de l'établissement dans **le Campus Condorcet**, concrétisé par une installation partielle sur le campus d'Aubervilliers en juillet 2019, apparaît pour le moment davantage comme une occasion immobilière que comme un projet institutionnel véritablement structurant : il ne permet pas de traduire concrètement les ambitions de l'UP1PS, ni à l'échelle locale avec les autres établissements parisiens, ni à l'échelle internationale, alors même que l'EPCC ambitionne d'être le « navire amiral des SHS » en France.
 - Au-delà d'Una Europa, **la politique internationale de l'établissement manque d'ambition et de lisibilité**. Malgré les nombreuses coopérations internationales en matière de recherche menées par les équipes, l'établissement ne fait pas suffisamment fructifier son potentiel en matière de formation, de mobilité étudiante et de personnels.
- **Comme c'était déjà le cas lors de la précédente évaluation, l'ambition de l'établissement est toujours entravée par de réels déficits dans sa capacité de pilotage**, par manque d'indicateurs disponibles et fiables, de systèmes d'information et d'aide à la décision, ou de comptabilité analytique.
 - Ces carences, qui touchent autant la gouvernance que les services de l'université, sont particulièrement sensibles dans le domaine de la **gestion des ressources humaines** – l'établissement ne met pas en œuvre de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et

² L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en est membre fondateur avec l'Université Sorbonne Nouvelle et l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). L'Inalco a rejoint l'alliance en 2024.

des compétences (GPEEC) –, ou encore de la **gestion immobilière**. Cette dernière est en outre aggravée par une dispersion géographique importante et un manque de locaux.

- **Mais c'est dans la gestion de la situation financière de l'établissement** que ces difficultés de pilotage paraissent particulièrement préoccupantes, notamment au regard de la soutenabilité de l'opération immobilière importante en cours sur le site de La Chapelle. **De ce point de vue, la situation de l'UP1PS s'est encore aggravée au cours de la période de référence, et est désormais alarmante.**
- **La relation entre le centre et les composantes de l'université constitue également un obstacle à la mise en œuvre d'une stratégie globale d'établissement.** L'UP1PS n'a en effet ni les moyens d'une politique de la recherche, dans la mesure où le recrutement d'enseignants-chercheurs se décide essentiellement au niveau et par le biais des composantes de formation, ni ceux d'une politique de la formation – qu'il s'agisse de la question de la réallocation des postes, de la mise en place des formations pluridisciplinaires prévues par Sorb'Rising, d'une stratégie de formation à la recherche par la recherche, de l'implémentation d'une approche par compétences ou de l'évaluation des enseignements, les changements structurants en la matière sont, en l'état, à l'initiative des UFR et des instituts, ce qui explique leur mise en œuvre inégale.
- **L'établissement n'accorde pas suffisamment d'importance, dans sa politique de recherche, aux questions de l'innovation et du transfert en SHS**, et n'intègre pas dans une stratégie globale les actions que mènent ses enseignants-chercheurs au service de la société, pourtant souvent de grande qualité. **En ce qui concerne l'innovation, le comité déplore d'autant plus la situation, qu'il s'agissait déjà d'une recommandation du précédent rapport.**

3 / Recommandations principales

- **Sur le plan local, national comme international, l'UP1PS doit s'emparer des partenariats qu'elle a suscité et développer pour opérer la transformation structurelle qui lui permettra de concrétiser ses ambitions.**
 - Dans le domaine de la recherche, l'université doit saisir les possibilités offertes par la relocalisation autour du Campus Condorcet, notamment à travers la livraison prochaine du bâtiment de La Chapelle, pour **structurer davantage son positionnement vis-à-vis de l'EPCC, et intensifier les collaborations de recherche sur des thématiques disciplinaires et pluridisciplinaires**. Il peut s'appuyer pour cela sur le riche réseau de co-tutelles qu'il possède déjà avec nombre d'autres établissements membres de l'EPCC.
 - **L'UP1PS doit en outre tirer les conclusions qui s'imposent concernant Sorbonne Alliance, et déterminer le rôle que cette dernière possède dans sa stratégie partenariale.** De ce point de vue, l'établissement aura tout intérêt à évaluer précisément la pertinence et les résultats des futures « collaborations croisées » entre les membres de l'alliance sur les projets déposés pour l'appel à manifestation d'intérêt « programmes de recherche en SHS » de France 2030 (AMI SHS), et à profiter de la complémentarité avec ces derniers pour mettre en place une offre de formation interdisciplinaire en SHS suffisamment riche pour créer l'« incubateur d'initiatives et de réalisations »³ souhaité.
 - **Enfin, l'ambition internationale de l'établissement, désormais renforcée par son rôle dans Una Europa, doit s'affirmer davantage dans les activités de formation, de recherche et dans les mobilités entrantes et sortantes de personnels comme d'étudiants.** L'UP1PS doit notamment s'appuyer sur sa D2P pour développer ses réponses à des appels à projet (AAP) européens, en particulier ceux du European Research Council (ERC), dont le nombre est aujourd'hui particulièrement faible, et sur sa nouvelle direction de la communication pour mettre Una Europa et les dispositifs qu'elle offre au centre de l'attention de sa communauté. L'objectif de mobilité fixé par la Commission européenne (50 %) doit servir de cible pour la prochaine évaluation, et l'établissement doit s'efforcer de déterminer une stratégie, à la fois de soutien et de communication, pour s'en approcher.

³ Contrat pluriannuel, p. 9.

- L'établissement doit mettre en place de façon urgente les procédures et outils de pilotage adaptés à sa taille et à sa complexité. **Le comité pense ici à la GPEEC, aux systèmes d'information et d'aide à la décision, à une approche budgétaire pluriannuelle, et à des procédures d'optimisation des coûts, devenus désormais indispensables au regard de la situation financière préoccupante de l'université.** De ce point de vue, la livraison du site de La Chapelle approchant, il est impératif que l'établissement reconsidère sa stratégie immobilière en veillant à sa soutenabilité financière⁴. Enfin, l'UP1PS doit mettre en place une stratégie de ressources humaines adaptée à l'ambition de sa « marque » si elle veut garder son attractivité non seulement pour les étudiants, mais aussi pour ses personnels de tous types.
- **Tout en conservant son ADN démocratique, l'UP1PS doit se donner les moyens de réaliser une stratégie globale d'établissement, ce qui implique de fluidifier sa relation avec les composantes.** De ce point de vue, l'université doit impliquer davantage les composantes dans la détermination de ses orientations stratégiques, tout en définissant des relais qui veilleront à la mise en œuvre de la stratégie décidée collectivement. Cela peut passer, pour l'établissement, par le **renforcement de la direction générale des services** – la création d'une fonction de directeur général des services adjoint (DGSA) formation pourrait être particulièrement utile –, **la mise en place et la systématisation de réunions de type pré-conseil d'administration**, ou encore la **création de lieux intermédiaires favorisant le lien entre centre et composantes**.
- **L'ambition d'ouverture sur la société affichée par l'UP1PS doit l'inciter à définir une stratégie d'inscription de la science dans la société**, et à accompagner la vice-présidence culture et rayonnement, science et société, d'un service ou une direction disposant d'un budget spécifique. **L'établissement, qui a déjà pris du retard en la matière, doit également se fixer l'objectif de jouer un rôle moteur dans le domaine de l'innovation et du transfert en SHS.** Il peut s'appuyer pour cela sur l'excellence et le rayonnement de ses équipes de recherche ; sur les actions déjà existantes en la matière au sein de l'établissement – mais résultant pour le moment uniquement d'initiatives individuelles ou collectives au niveau des UR –, et qui, évaluées avec attention, peuvent lui servir de modèle ; enfin, sur l'expertise des ONR, notamment du CNRS, qui constitue son principal partenaire.

⁴ Le comité a bien noté que le schéma pluriannuel de la stratégie immobilière avait validé la soutenabilité de l'opération à La Chapelle, mais la situation actuelle exige sans doute que cette stratégie soit repensée.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son contexte territorial

L'établissement

- **Date de création** : 1971, par division de l'Université de Paris.
- **Regroupement** : membre fondateur de Sorbonne Alliance, convention de coordination territoriale sans chef de file établie en 2020 pour une durée de cinq ans, renouvelable par avenants, et de l'établissement public Campus Condorcet (EPCC)⁶. L'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris est également un partenaire associé à l'UP1PS. Cette dernière est enfin membre fondateur de l'Alliance européenne Una Europa⁷.
- **Typologie et organisation** : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), spécialisé en sciences humaines et sociales (SHS), sans secteur santé :
 - **Disciplines**⁸ : droit, économie et gestion (61 % des inscrits) ; sciences humaines et sociales (22,7 %) ; arts, lettres et langues (12,5 %) ; sciences et technologies (3,8 %)⁹.
 - **Dix UFR (ou « Écoles »)** : l'École de droit de la Sorbonne (EDS), l'École des arts de la Sorbonne (EAS), l'École d'économie de la Sorbonne (EES), l'École de management de la Sorbonne (EMS), l'École d'histoire de la Sorbonne (EHS), l'École d'histoire de l'art et d'archéologie de la Sorbonne (EHAAS), l'École de science politique de la Sorbonne, l'unité de formation et de recherche (UFR) de Géographie, l'UFR de Mathématiques et informatique, l'UFR de Philosophie.
 - **Quatre instituts** : Institut de démographie ; Institut d'étude du développement de la Sorbonne ; Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme ; Institut des sciences sociales du travail.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 38 658 étudiants (hors double inscription et parcours non diplômant CPGE), +3 % durant la période évaluée, auxquels on peut ajouter 3 361 étudiants inscrits en doubles inscriptions CPGE¹⁰.

⁵ Membre fondateur avec l'Université Sorbonne Nouvelle et l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). L'Inalco a rejoint l'alliance en 2024.

⁶ Membres fondateurs : Centre national de la recherche scientifique (CNRS), École des hautes études en sciences sociales (EHESS), École nationale des chartes, École pratique des hautes études (EPHE), Fondation maison des sciences de l'homme (FMSH), Institut national d'études démographiques (INED), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Université Sorbonne Nouvelle, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, Université Paris Nanterre, Université Sorbonne Paris Nord.

⁷ Freie Universität Berlin, Università di Bologna, University College Dublin, University of Edinburgh, Helsingfors universitet, Uniwersytet Jagiellonski w Krakowie, Universiteit Leiden, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Universität Zürich.

⁸ RAE, p. 47-48.

⁹ Pour la répartition des enseignants, DataESR 2021-2022.

¹⁰ Données 2021-2022, annexe D3.1.

– Répartition des effectifs étudiants¹¹ :

	Part	Effectifs
Licence	56,8 %	21 935
Licence professionnelle	0,5%	211
Master	36,9 %	14 257
Doctorat	5,8 %	2255
% d'étudiantes ¹²	63,9%	27 270
% d'étudiants de nationalité étrangère ¹³	19 %	8 646

- **Taux de réussite en licence en trois ou quatre ans** : 62 % en 2021-2022¹⁴.
- **Ressources humaines**¹⁵ : 2744 personnels, dont 1226 Biatss et 1518 enseignants et enseignants-chercheurs (50% d'enseignants-chercheurs titulaires, dont 60% de MCF et 40% PR ; 14% d'ATER, 24% de doctorants, 3% de PAST/MAST, 6% d'enseignants du second degré, 3% autres).
- **Budget**¹⁶ : 232,873 M€, dont 191,138 M€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier**¹⁷ : 60 000 m² SHON, répartis sur 25 sites.
- **Unités de recherche** : 37 unités de recherche dont 12 UR sous la seule tutelle de l'Université et 25 UMR en cotutelle, souvent multiple, avec le CNRS (23), l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (6), l'Université Paris Nanterre (5), l'Université Paris Cité (5), l'Institut National de Recherches Archéologiques Préventives (3), l'Institut de recherche pour le développement (IRD) (4), l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis (3), l'École Pratique des Hautes Études-Paris Sciences et Lettre (3), Sorbonne Université (2), l'ENS-Paris Sciences et Lettres (2), Agro Paris Tech (1), l'INRAE (1), l'ENPC (1), le Collège de France (1) ; le ministère de la Culture (1) ; l'Université Paris Est Créteil (1) ; Aix-Marseille Université (1) ; l'ENS Paris Saclay (1), l'Université d'Évry (1).
- **Participation à différents programmes de recherche** :
 - **Deux programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR)** : « Données de santé, santé sociale » et « O2R Robotique organique ».
 - **14 groupements d'intérêt scientifique (GIS) et quatre groupements de recherche (GDR)**, dont deux sont coordonnés par des UR de UP1PS (GDR Arctique et GDR Climalex) : GDR Savien (Savoirs de l'environnement et humanités environnementales, plasticité phénotypique, épigénétique en écologie et en évolution, philosophie et mathématiques) et GDR Magis (Méthode et application pour la géomatique et l'information spatiale).
 - **Quatre fédérations de recherche** : FP2M (fédération parisienne de modélisation mathématique), S2CH (sciences sociales des comportements humains), L'institut ISC-PIF (Institut des systèmes complexes de Paris Île-de-France), Cist (Collège international des sciences du territoire).

¹¹ Données 2021-2022, annexe D3.1.

¹² Données Paysages, part des étudiantes sur les étudiants inscrits (inscriptions principales).

¹³ Annexe D3.4. Données déclaratives. Seuls 677 étudiants sont cependant inscrits à Paris 1 dans le cadre d'une mobilité encadrée.

¹⁴ La réussite en licence en trois ou quatre ans des néo-bacheliers ; Ensemble des licences de Paris 1 de l'année 2022-2023, data.pantheonsorbonne.fr.

¹⁵ Données RSU 2020-2021.

¹⁶ Données 2022.

¹⁷ RAE.

- **L'unité d'appui à la recherche Maison des sciences de l'homme (UAR MSH) Mondes** en cotutelle avec le CNRS, l'Université Paris Nanterre et l'Université Paris Cité.
- **Trois Écoles universitaires de recherche (EUR)**, dont deux sont coordonnées par l'UP1PS : l'EUR Archal et l'EUR Haute école en démographie.
- **Écoles doctorales** : 11 ED accréditées (droit ; économie ; archéologie ; histoire de l'art ; arts plastiques, esthétiques et science de l'art ; management ; géographie ; histoire ; philosophie ; science politique ; sciences mathématiques de Paris centre).
- Établissement présent dans les TOP 500 des **classements généraux** : 283 QS.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** : sciences humaines et sociales (76 % des publications) ; sciences physiques et ingénierie (17 %) ; sciences de la vie (7 %)¹⁸.
- **Appels à projets** : projet « Rampe » (Réseaux d'alumni, mécénat, projets européens), lauréat en 2022 de l'AAP Accélérations des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDESR) (3,9 M€) et programmes d'investissement d'avenir (PIA) :
 - Équipex MATRICE (PIA 1) prolongé par le programme 13-Novembre (2016-2028).
 - Participation à dix Labex, dont deux sont portés par l'UP1PS : Labex « Création, Arts et Patrimoines » et « Dynamiques Territoriales et Spatiales ».
 - Participation au projet ORACCLE avec 13 autres universités franciliennes (PIA 3).
 - Écri+ (PIA 3).
 - Sorb'Rising (PIA 4), dans le cadre de l'AAP ExcellencES (18,4 M€).
- Établissement labellisé HRS4R en 2021 ; certification FCU (Formation continue à l'université) obtenue en 2016 et renouvelée en 2019 ; certification Qualiopi pour la formation continue en 2022 ; labellisation Bienvenue en France (deux étoiles) en 2020.

Contexte territorial¹⁹

- **Population de l'Île de France + Dynamique démographique** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités dont huit dans Paris intra-muros, douze grands établissements**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales et des dizaines d'écoles de commerce. 733 700 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3% de l'effectif national, dont 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8% de l'effectif national.
- **Dix regroupements territoriaux** dont trois sous statut de Comue (Paris Lumières, Paris Est et Hesam), une association (Sorbonne Universités), quatre établissements publics expérimentaux (Alliance Sorbonne-Paris-Cité ; Université Paris Sciences et Lettres ; CY Cergy Alliance ; Université Paris-Saclay), l'Institut Polytechnique de Paris et Sorbonne Alliance.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications scientifiques nationales (1^{er} rang national), 3,83% des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres) 50,3% de la production nationale en Sciences humaines ; 43,2% de la production nationale en Sciences sociales.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€ M€.
- **Personnels de l'ESR de la région** : 120 313 chercheurs²⁰, 22 983 enseignants, dont 14 395 enseignants-rechercheurs²¹.

¹⁸ Rapport de l'observatoire des sciences et techniques (OST), p. 6.

¹⁹ Strater Île-de-France 2022.

²⁰ STRATER Île-de-France.

²¹ DataESR 2021-2022.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

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

Ce tableau illustre clairement le fait que l'établissement a non seulement tenu compte des recommandations de l'évaluation 2018 du Hcéres, mais qu'il a également progressé sur de nombreux points. Le comité d'experts considère toutefois que si les recommandations relatives à la stratégie ont bien été suivies, celles qui concernaient le fonctionnement interne de l'université demeurent encore très inabouties. L'objectivation de ces deux constats est faite dans le présent rapport.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation, transmis en juin 2023, et lors de la visite (14-16 mai 2024), le comité, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement, a modulé ses analyses pour tenir compte des spécificités que l'UP1PS a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres²²). Ainsi, ont été déterminés six focus évaluatifs, que le comité a considérés dans le cadre de son expertise portant sur la période 2018-2023 : la construction d'une université européenne (Una Europa) ; la contribution de l'UP1PS au développement de l'établissement public Campus Condorcet ; la tension immobilière qui pèse sur l'université ; le soutien apporté aux équipes de recherche ; l'attachement de l'établissement à la pluri-, inter- et/ou trans-disciplinarité comme aux interfaces avec les autres disciplines et autres établissements ; la nécessité d'un fort adossement de l'enseignement à la recherche.

Si le rapport d'autoévaluation (RAE) a été éminemment utile pour permettre au comité de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'université – mais moins pour apprécier son positionnement stratégique, qui trouve un développement plus précis et complet dans le projet d'établissement et dans son contrat avec l'État –, il souffre malgré tout de trois faiblesses : un manque d'actualisation des données fournies, imputable non à l'UP1PS, mais au décalage entre la date de dépôt du RAE et celle de la visite ; l'absence de tableaux de bord qui auraient permis de rendre plus visible et lisible la trajectoire prise par l'UP1PS au cours de la période évaluée ; enfin, et surtout, un certain manque de distance dans l'appréciation de cette même

²² Rencontre tenue le 12 octobre 2022 (soit 17 mois avant l'évaluation).

trajectoire par l'université. Le comité aurait aimé trouver dans ce RAE (hormis dans la première page d'introduction !) une analyse plus critique du parcours quinquennal de l'université, qui complète et nuance la satisfaction du travail accompli exprimée à maintes reprises à l'occasion de l'exercice d'autoévaluation.

Quant à la visite elle-même, le comité tient à exprimer ses chaleureux remerciements pour la qualité de l'accueil, l'organisation des entretiens, la disponibilité de ses hôtes et de leurs invités, mais aussi l'intérêt et l'attention portés à ses questions.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement clair, mais insuffisamment documenté et structuré

Si le rapport du Hcéres de 2018 soulignait la nécessité pour l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne d'« affirmer plus clairement et collectivement une politique d'établissement à moyen et long termes, en particulier dans les domaines de la formation et de la recherche »²³, celle-ci a mis à profit la période des cinq dernières années pour définir, à travers différents documents – notamment son contrat d'établissement 2019-2023 signé avec le ministère²⁴ et le projet stratégique 2021-2024 adopté par ses instances en octobre 2021²⁵ –, une stratégie globale (voir infra, réf. 2) qui s'appuie sur des éléments de positionnement clairs, déployés au niveau local, national et international. Ainsi UP1PS souhaite-t-elle « réussir à demeurer »²⁶, ou « redevenir »²⁷, « une université de recherche de rang mondial et une université de formation d'excellence pour le plus grand nombre » ; une « université de rang mondial en sciences humaines et sociales, engagée et ouverte sur la société »²⁸ ; ou encore « devenir la grande université française de SHS à dimension européenne et internationale » dont la « marque » est la « vie démocratique et l'attachement porté à la participation de la communauté et des composantes à la prise de décision »²⁹, l'« excellence » et la « pluridisciplinarité »³⁰.

Or, quelle que soit la façon dont on les formule (« demeurer », « redevenir », « devenir »), **de telles ambitions peuvent être considérées comme déjà partiellement atteintes** : comme le souligne l'établissement, et comme on le verra tout au long de ce rapport, la réputation, l'attractivité et l'excellence de l'UP1PS, en formation ou en recherche, la pluridisciplinarité, l'attachement à la vie démocratique ou l'engagement des chercheurs pour faire face aux grands enjeux de société constituent des « atouts historiques »³¹, dont certains sont déjà concrétisés par la place dans les classements internationaux – premier établissement français en SHS du classement QS, septième établissement français, devant l'Université Paris Cité, l'Université Grenoble Alpes ou encore Aix-Marseille Université –, le nombre d'étudiants inscrits, le nombre d'enseignants-chercheurs (E-C) et de chercheurs (C), le potentiel mondial et international d'équipes de recherche remarquables, souvent intégrées à des unités multitudinaires, ou encore les 17 parcours de double licence à la grande attractivité. Autrement dit, **le positionnement de l'UP1PS consiste essentiellement à assumer et affirmer cet héritage**. Toute la question, aux yeux du comité, est donc de savoir comment l'établissement, au cours de la période évaluée, a réussi à structurer ces ambitions au niveau institutionnel – dans un contexte où « le respect d'une forte autonomie des composantes »³² vis-à-vis du centre et la « marque » démocratique de l'université

²³ Rapport 2018, p. 34.

²⁴ Contrat pluriannuel 2019-2023

²⁵ Annexe D1.4, Projet d'établissement 2021-2024.

²⁶ Contrat pluriannuel, p. 7.

²⁷ Projet d'établissement, p. 6.

²⁸ RAE p. 3.

²⁹ RAE, p. 11.

³⁰ Contrat pluriannuel, p. 7.

³¹ Contrat pluriannuel, p. 7.

³² Rapport 2018, p. 13. Ce thème de l'autonomie des composantes, qu'il s'agisse de recherche ou de formation, reviendra souvent dans ce rapport. Il constitue en effet, pour le moment, un obstacle à la mise en place d'une stratégie institutionnelle en la matière, que l'établissement n'a pas encore su lever (voir infra, domaine 2 et 3).

constituent non seulement des faits historiques, mais des éléments de positionnement de l'UP1PS (voir *infra*, réf. 4) – et à les déployer aux différentes échelles.

De ce point de vue, force est de constater, pour commencer, que l'UP1PS ne produit pas d'indicateurs de pilotage pour déterminer précisément le positionnement institutionnel visé, au-delà de termes qui restent vagues (être un pôle européen et mondial, être une grande université de SHS à dimension européenne et internationale, etc.). Certes, l'université signale quelques grands établissements par rapport auxquels elle souhaite se positionner – la Bocconi, la London School of Economics (LSE), l'Université de Tilburg –, mais sans que la comparaison soit développée, notamment l'angle sous lequel la rivalité doit être envisagée : par exemple, du point de vue du classement QS, si la LSE est bien devant l'UP1PS (50^e contre 283^e), celle-ci est déjà devant Tilburg (347^e), tandis que la Bocconi n'est pas classée. **Le comité recommande donc à l'établissement d'identifier précisément à quel niveau l'UP1PS souhaite concurrencer ces établissements, de déterminer les indicateurs pertinents et d'élaborer ses « actions stratégiques institutionnelles »**³³ en fonction. Ce travail d'analyse permettra de donner un véritable contenu au positionnement de l'université et de suivre plus efficacement son avancée. Il s'agit là d'un élément d'autant plus important qu'un certain nombre d'indicateurs qui seront abordés dans ce rapport, l'impact des publications ou la mobilité des étudiants par exemple, ne sont pas au niveau de l'ambition de rayonnement international que porte l'établissement (voir *infra*, domaine 3).

Ensuite, si l'UP1PS reconnaît que, seule, elle ne pourra pas « envisager rivaliser avec des universités telles que la Bocconi, la LSE ou l'Université de Tilburg, sur leur domaine de base »³⁴, **l'établissement a cherché un compromis entre, d'un côté, une ambition générale, celle d'être (ou de devenir) une université de rang européen et mondial en SHS, qui ne pourra être réalisée que collectivement, et, de l'autre, le souhait de garder son indépendance dans un contexte français de regroupement institutionnel**. Ce choix institutionnel s'est concrétisé, pendant la période de référence, par la réponse à des appels à projets importants devant lui permettre de poursuivre ses objectifs stratégiques propres de façon autonome et par le refus d'un regroupement de type Comue ou d'une fusion, au profit de coopérations plus souples au sein d'alliances locales ou internationales, notamment européennes.

Ainsi, l'UP1PS a été lauréate en 2022 d'un financement de 3,9 M€ dans le cadre de l'ASDESR (Accélérations des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche), le projet « Rampe » (Réseaux d'alumni, mécénat, projets européens) et, surtout, en 2021, de l'appel à projets « ExcellencES » du PIA 4, doté de 18,4 M€, le projet Sorb'Rising (For a Responsible & Impactful university in Humanities and Social sciences: internal transformation meets INternational challeNGes). Ce projet de relatif long terme (huit ans) a précisément pour ambition de « renforcer l'identité de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, en tant qu'université de rang mondial en sciences humaines et sociales, engagée et ouverte sur la société »³⁵ et de lui permettre « d'accroître l'attractivité des SHS, tout en démontrant que ces dernières constituent un outil essentiel pour répondre aux enjeux majeurs de notre monde »³⁶. Il s'agit donc, aux yeux de l'établissement, d'un projet très structurant, non seulement susceptible d'être décliné dans tous ses domaines d'action – la formation, la recherche, le renforcement des capacités, les liens avec la société, pour reprendre ses quatre axes –, mais représentatif au plus haut point de ses ambitions. **Étant donné la taille et le potentiel scientifique de l'UP1PS, le comité comprend et encourage de telles ambitions, et salue l'obtention de ces AAP, qui témoigne à nouveau de son excellence. Il met toutefois en garde l'établissement contre le risque qu'il y aurait à trop compter sur le seul projet Sorb'Rising pour opérer sa transformation structurante, ce que l'UP1PS concède d'ailleurs. Ces succès doivent donc être pensés, aux yeux du comité, comme complémentaires par rapport à un positionnement collectif ciblé, déployé sur le plan local, national et international. Or, comme le montrera ce rapport, Sorbonne Alliance, l'établissement public Campus Condorcet (EPCC) et Una Europa ne constituent pas pour le moment des partenariats suffisamment structurants et riches, en formation comme en recherche, pour permettre à UP1PS de réaliser l'ambition qui est la sienne** (voir *infra*, réf. 3).

³³ RAE, p. 1.

³⁴ RAE, p. 5.

³⁵ RAE p. 3.

³⁶ RAE p. 3.

Reste un dernier élément de positionnement : établissement d'excellence en SHS, dont l'ambition est de jouer un rôle européen et mondial sur le plan de la formation et de la recherche, l'UP1PS se veut également une université « engagée et ouverte sur la société ». De ce point de vue, si l'établissement souligne « la forte valeur ajoutée qu'[il] apporte aux débats publics sur les défis sociétaux à travers le prisme spécifique des SHS », qu'il s'agisse de la participation aux débats sociétaux ou de l'appui aux politiques publiques, il concède également que cette valeur ajoutée « reste presque entièrement basée sur l'initiative individuelle et les réseaux des chercheurs, plutôt que sur une approche institutionnelle »³⁷. En revanche, l'université a travaillé sur son ouverture au monde socioéconomique, notamment par la réactivation de la Fondation (voir *infra*, réf. 3), et sur la diffusion des recherches auprès du grand public, à travers sa maison d'édition, les Éditions de la Sorbonne, et le développement de dispositifs de science ouverte (voir *infra*, domaine 2). Enfin, l'UP1PS affiche une ambition d'exemplarité en termes de développement durable, mais sans que cela se traduise pour le moment sur le plan opérationnel (voir *infra*, réf. 2).

Pour conclure, le comité salue la clarté du positionnement de l'établissement, et la pertinence de ses ambitions au vu de son héritage historique. Il considère dans le même temps que l'UP1PS doit encore progresser pour devenir une référence internationale en tant qu'institution, en définissant et suivant des indicateurs de comparaison pertinents avec les établissements qu'il a identifiés comme ses principaux concurrents et en structurant davantage son positionnement collectif sur le plan national et européen. Il s'agit là en effet, aux yeux du comité comme de l'université, de la condition nécessaire pour atteindre ses objectifs à moyen et long terme. De ce point de vue, les « participations croisées » dans le cadre de l'APP AMI SHS par exemple (voir *infra*, réf. 3) constituent une solution originale et intéressante, que le comité ne peut que saluer, et qu'il encourage l'UP1PS à développer davantage, s'il souhaite rester sur le modèle d'une « structuration sur projets et en réseaux »³⁸.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie imparfaitement déclinée en objectifs opérationnels

Comme cela a été indiqué plus haut, au cours de la période évaluée, l'UP1PS, répondant à la recommandation du dernier rapport du Hcéres, a détaillé à travers différents documents la stratégie qu'elle souhaitait mettre en place pour réaliser ses ambitions.

De ce point de vue, qu'il s'agisse du contrat passé avec le ministère ou du projet stratégique d'établissement, les objectifs opérationnels de l'UP1PS sont organisés en axes, qui se rejoignent peu ou prou : cinq pour le contrat – projet de coordination territoriale Sorbonne Alliance ; formation et vie universitaire ; recherche ; international ; gouvernance et pilotage –, quatre pour le projet – un établissement solidement ancré dans un paysage en mutation ; transformer nos modes de fonctionnement ; innover dans le cadre de nos missions ; participer aux évolutions de la société. Au sein de ces axes, les objectifs sont clairement énoncés, quinze pour le contrat, 50 pour le projet. **Cependant, à y regarder de près, beaucoup de ces objectifs sont vagues et donc peu opérationnels** – « approfondir nos relations multilatérales sur le Campus Condorcet » ou encore « ancrer Paris 1 Panthéon-Sorbonne dans l'Europe en contribuant activement à l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche » –, et leur réalisation, après le terme du contrat (2023) et presque à la fin du projet stratégique (2024), n'est pas suffisamment engagée. Il en va ainsi par exemple, dans le projet stratégique, des objectifs 17 à 21 relatifs à la rénovation et au développement de l'organisation administrative (en dépit de certaines actions réalisées et examinées dans ce rapport), ou les objectifs 41 à 47 concernant la valorisation et l'ouverture à la société. **Mais le problème central, aux yeux du comité, est celui du suivi de la mise en place de la stratégie**, qui n'est pas suffisamment efficace, créant ainsi une vraie difficulté pour décrire la trajectoire parcourue au cours de la période de référence et pour en analyser la cohérence au regard des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels de l'établissement. Cette difficulté renvoie par ailleurs

³⁷ RAE, p. 1.

³⁸ Contrat pluriannuel, p. 9.

directement à une faille organisationnelle importante dans la disponibilité et la fiabilité des indicateurs, plus généralement dans l'architecture et la conception des systèmes d'information³⁹.

Ainsi, le RAE souligne que « chaque objectif, chaque action fait l'objet d'un suivi par un binôme direction centrale/vice-président [...] coordonné par la direction générale des services au travers d'un document partagé de suivi »⁴⁰. Un document mis à disposition du comité (un bilan présenté à l'automne 2022⁴¹) indiquait que 18% des objectifs étaient remplis et 51% en cours de réalisation⁴². Score de bon augure au bout de deux ans, mais dont le comité, lors de sa visite, n'a pas pu avoir une connaissance précise pour l'année en cours. Certes, à propos de nombreux objectifs stratégiques, on peut mettre en avant des actions montrant la progression, mais le plus souvent de manière plus qualitative qu'objectivable par des indicateurs.

De ce point de vue, la stratégie de l'établissement en matière de développement durable constitue un cas exemplaire. Le comité a en effet bien noté les efforts consentis par l'UP1PS en la matière, qu'il salue par ailleurs : au-delà des initiatives individuelles ou portées par ses composantes ou laboratoires de recherche, l'université a souhaité donner une forme plus institutionnelle à son engagement en faveur du développement durable à travers des signaux politiques et organisationnels⁴³. Ainsi, une vice-présidence responsabilité sociale de l'établissement (RSE) a été créée en 2021, précédée de celle d'une direction du développement durable (D2D) dès 2019, et de la tenue fin 2022 d'Assises du développement durable. Ces assises ont permis d'aboutir à la définition de priorités futures et à la mise en place d'un certain nombre d'actions et d'événements de recherche multi- ou pluridisciplinaires, notamment à l'occasion de la tenue de la COP 27 en 2022. Du fait de la date de sa remise, le RAE ne peut en dire davantage, notamment sur ce qui a pu être fait à l'occasion de la COP 28 en 2023. **Mais si toutes ces initiatives sont intéressantes, elles n'ont pas donné lieu à la détermination d'une véritable stratégie de développement durable conçue et mise en œuvre par l'établissement et impliquant la définition d'objectifs opérationnels et d'un suivi à travers des indicateurs pertinents**⁴⁴. L'UP1PS en convient d'ailleurs dans son RAE⁴⁵, évoquant « l'état embryonnaire » des indicateurs correspondants et la nécessité de « discuter démocratiquement avec toutes les parties prenantes de l'université sur tous les sujets liés au développement durable », ce qui montre le caractère encore mal intégré de l'impact de l'établissement sur son environnement dans sa stratégie⁴⁶.

Enfin, les rares objectifs qui comportent des indicateurs dans le projet d'établissement ne sont pas renseignés au-delà de l'année 2021-2022. C'est le cas, par exemple, de « présenter, pour la rentrée 2022, un schéma directeur détaillé des actions menées et à mener pour la vie étudiante ». Ce schéma n'a d'ailleurs toujours pas été finalisé⁴⁷ (voir *infra*, réf. 17).

En ce qui concerne le pilotage de sa stratégie, l'université manifeste une forme d'organisation encore bien trop artisanale, pour reprendre les propos liminaires de ce rapport, qui est non seulement mal adaptée, mais constitue un véritable obstacle, aux ambitions de l'établissement. Dans la mesure où il s'agit là en outre d'un constat ancien, déjà signalé dans le précédent rapport du Hcéres⁴⁸, le comité ne peut que recommander

³⁹ Ce point démontre que la gouvernance de l'établissement ne dispose pas des tableaux de bord qui pourraient faciliter son pilotage. D'où la nécessité soulignée plus loin (réf. 4) de disposer de systèmes d'information adéquats débouchant sur un véritable système d'information décisionnel.

⁴⁰ RAE p. 2.

⁴¹ Le comité n'a pas pu prendre connaissance du bilan 2022-2023 présenté en CA en 2023. Dans ses observations, l'établissement pourra faire part au comité des rectifications que ce bilan induit.

⁴² RAE p. 2.

⁴³ RAE, p. 9 et sq.

⁴⁴ Depuis la visite, un schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale et environnementale a été élaboré et approuvé et un bilan des émissions de gaz à effet de serre « scopes 1, 2 et 3 » a également été conduit. Il appartiendra au prochain comité d'experts d'en évaluer la pertinence.

⁴⁵ Voir notamment RAE, p. 10.

⁴⁶ Autres exemples de ce manque de pilotage : l'objectif 3 du contrat d'établissement⁴⁶ relatif à une stratégie concernant l'Afrique subsaharienne propose des actions que le comité n'a retrouvées ni dans le RAE, ni à l'occasion de la visite. Ou encore, si l'UP1PS a été lauréate en 2021 de l'AAP ExcellencES, dont elle rappelle qu'il s'agit d'un « appel à projets transformants », elle « ne peut en dresser à ce stade un bilan, ni en mesurer l'impact sur l'université » (RAE, p. 21).

⁴⁷ Comme pour le schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale et environnementale, celui-ci a depuis la visite été finalisé et approuvé.

⁴⁸ Rapport 2018, p.13.

vivement à l'UP1PS de combler rapidement cette faille pour donner à la gouvernance les moyens d'exercer efficacement son pilotage stratégique et opérationnel. Il l'encourage à se fixer des objectifs précis, et à établir des indicateurs pertinents permettant de suivre son avancée de façon efficace et objectivable. En particulier, le comité lui recommande d'inscrire ses efforts en termes de développement durable dans sa stratégie, dans la mesure où l'ouverture de l'université aux enjeux de société constitue une de ses valeurs phares, susceptible de valoriser l'établissement au niveau national et international.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Une stratégie partenariale à conforter

Comme on a commencé à le voir plus haut (réf. 1), la politique partenariale constitue pour l'UP1PS un enjeu crucial dans le déploiement de son positionnement, ses ambitions de rayonnement européen et mondial ne pouvant se réaliser, aux yeux mêmes de l'établissement, que sous une forme collective. Il s'agissait également d'un élément important du précédent rapport du Hcéres, qui recommandait à l'UP1PS d'« approfondir et structurer [sa] politique partenariale, notamment dans le cadre de la Fondation » et de « donner corps à la stratégie d'alliance européenne déjà engagée ». Il indiquait également comme faiblesse « des partenariats avec le monde socioéconomique et culturel qui ne font pas l'objet d'une stratégie cohérente ». **Or, si le comité estime que l'établissement est désormais pleinement inscrit dans son environnement, la politique partenariale, considérée sous ses différents angles (académiques, socioéconomiques et culturels), prend, de façon générale, une forme encore incomplète, qui mériterait d'être davantage structurée et développée.**

Les partenariats académiques locaux et nationaux

Sorbonne Alliance

Après plusieurs tentatives infructueuses – notamment avec Hésam –, la mise en place de la coordination Sorbonne Alliance constituait le premier objectif du contrat quinquennal, atteint en septembre 2020 par l'établissement avec la création d'une convention de coordination territoriale et le recrutement d'une chargée de mission. Le caractère prioritaire de cet objectif souligne l'importance d'une telle alliance pour l'université (et pour le ministère), et les promesses qu'elle laisse envisager : réunissant l'UP1PS, l'Université Sorbonne Nouvelle, l'ESCP et, plus récemment, l'Inalco, Sorbonne Alliance représente en théorie une force de frappe importante, en nombre d'E-C et de C ou d'étudiants, couvrant l'ensemble des SHS. **Il s'agit là, aux yeux du comité, d'un choix pertinent, permettant de compléter l'offre de l'UP1PS dans le domaine des langues, de la littérature, de la linguistique, des études aréales et de la gestion**⁴⁹. À travers cette alliance, l'UP1PS vise également, et surtout, à concurrencer les trois universités européennes mentionnées plus haut (la Bocconi, la LES, l'Université de Tilburg), par rapport auxquelles elle se positionne, « sur leurs domaines de base, tout en les complétant avec des forces uniques, notamment dans les arts et les sciences humaines »⁵⁰.

Sorbonne Alliance est un alliance souple, privilégiant la « structuration sur projets ou en réseaux » plutôt que les « problématiques d'architecture institutionnelle », permettant aux différents membres d'envisager des formes originales de partenariat, comme c'est le cas pour l'appel à manifestation d'intérêt « programmes de recherche en SHS » de France 2030 (AMI SHS) : trois des quatre établissements (Université Sorbonne Nouvelle, UP1PS, Inalco) ont ainsi déposé chacun un dossier de candidature, tout en faisant « le choix d'avoir des participations croisées, c'est-à-dire que les établissements de l'alliance sont associés à chacun des projets portés par les autres membres de Sorbonne Alliance »⁵¹.

⁴⁹ RAE p. 4 et sq.

⁵⁰ RAE, p. 5.

⁵¹ AEF Info, « Arrivée de l'Inalco, AMI SHS : les chefs d'établissement membres de Sorbonne Alliance reviennent sur leurs projets communs », 18 juin 2024.

Il est trop tôt pour préjuger du résultat de cette proposition, l'évaluation et la sélection des dossiers n'ont pas encore été rendues, mais il reste que cette alliance pose également question au regard de la période évaluée. D'abord, si la recherche d'une plus grande complétude dans le domaine de la gestion a amené l'UP1PS à nouer des relations privilégiées avec l'ESCP, celles-ci conduisent en contrepartie à s'interroger sur le lien avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris, établissement associé à l'UP1PS⁵², et les risques de concurrence mal maîtrisée entre l'IAE et l'ESCP. **Le comité considère que cette question doit être clarifiée par l'UP1PS à travers les concertations indispensables avec l'ESCP comme avec l'IAE.**

Ensuite, ce qui frappe le plus le comité, c'est que ce partenariat prometteur, pourtant lancé en 2018 et formalisé par une convention en 2020, n'en est encore qu'à ses balbutiements : seuls quelques doubles diplômes en langues et en gestion sont proposés, et une école doctorale (ED) partagée entre l'UP1PS et l'ESCP. La « souplesse » de l'association, aussi prometteuse soit-elle, présente donc des risques d'inertie que la période évaluée confirme ; et, aux yeux du comité, l'UP1PS, qui cherche explicitement dans cette alliance le moyen de réaliser son positionnement international, ne peut se satisfaire des modestes effets produits jusqu'ici. Si les quelques exemples donnés dans le RAE (voir *infra*, réf. 9 et 13) ou ceux qui ont été évoqués pendant la visite confirment amplement la volonté des acteurs en présence d'aller dans le sens d'un enrichissement mutuel, y compris sur des questions relatives à la vie étudiante ou à l'organisation administrative, **le comité encourage vivement l'UP1PS à approfondir et à mettre en œuvre les collaborations possibles au sein de cette alliance renforcée, à la fois dans le domaine de la formation et de la recherche, en accord avec le positionnement qu'elle vise.**

Campus Condorcet

Tout comme Sorbonne Alliance, l'EPCC constitue un choix de partenariat pertinent et prometteur, au vu du profil de ses membres⁵³, des relations historiques que l'UP1PS entretient avec certains de ceux-ci, qui se formalisent déjà par exemple par des co-tutelles d'UR (voir *infra*, réf. 9) et de l'ambition de l'établissement Campus Condorcet lui-même : il s'agit en effet de constituer une masse critique d'EC et d'étudiants, et de la doter d'infrastructures de recherche et de formation performantes, dans le but de « dégager des pôles de grande notoriété à l'échelle européenne et internationale dans quatre grands domaines : les sciences de l'histoire, les sciences des textes, les sciences des territoires et les sciences sociales »⁵⁴. **Cependant, là encore, aussi prometteur soit-il, un tel partenariat n'est pas encore concluant aux yeux du comité au regard de la période d'évaluation considérée.**

L'UP1PS rappelle en effet que « jusqu'à une date récente, le projet Condorcet était principalement développé sous la forme d'un projet immobilier »⁵⁵. De ce point de vue, l'intérêt immobilier paraît évident au vu de la situation de suroccupation de certains locaux (voir *infra*, réf. 8)⁵⁶ – quoique la construction du bâtiment de La Chapelle fragilise également davantage le modèle économique de l'UP1PS (cf. réf. 6) –, mais, comme le suggère l'établissement, aujourd'hui, le déménagement ne se limite pas à ces questions matérielles : **le comité tient à souligner à quel point les équipes de l'UP1PS déjà installées à Condorcet (Aubervilliers) jouent bien le jeu du fonctionnement collectif du site, d'une manière qui ne saurait se confondre avec une simple location immobilière.** Ces bonnes dispositions sont heureuses, tant les rassemblements déjà

⁵² L'association de l'IAE de Paris à Paris 1 se concrétise notamment par le groupement d'intérêt scientifique Sorbonne Recherche en Management (GIS SRM), qui relie le laboratoire de l'école management de La Sorbonne et celui de l'IAE de Paris, et par le fait que les étudiants suivant des formations portées par l'IAE de Paris sont diplômés par Paris 1.

⁵³ CNRS, École des hautes études en sciences sociales, École nationale des chartes, École pratique des hautes études, Fondation maison des sciences de l'homme, Institut national d'études démographiques, Université Sorbonne Nouvelle, Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis, Université Paris Nanterre, Université Sorbonne Paris Nord.

⁵⁴ <https://www.campus-condorcet.fr/fr/le-campus/cite-des-shs/une-chance-pour-les-shs-un-atout-pour-les-territoires>. Sa « vocation », comme le rappelle le contrat pluriannuel, est de « devenir "le navire amiral" des SHS à l'échelle nationale » (p. 13).

⁵⁵ Projet d'établissement, p. 7.

⁵⁶ L'établissement envisage d'y reloger plusieurs enseignements de premier cycle (notamment en histoire, archéologie, géographie, démographie et philosophie), afin de désengorger le site de Tolbiac fortement suroccupé. Un taux de suroccupation de 140% est avancé par l'établissement, avec un ratio global évalué à 7m² par étudiant.

opérés par les autres membres fondateurs du site offrent des occasions exceptionnelles d'échanges scientifiques de toutes natures.

Cependant, deux questions demeurent. Puisque, « jusqu'à une date récente », l'EPCC constituait uniquement un projet immobilier, il faut comprendre qu'il est désormais plus que cela. Or, le positionnement stratégique de l'UP1PS par rapport au Campus Condorcet en tant qu'établissement public n'est toujours pas clair aux yeux du comité : si le RAE évoque des objectifs de coopération entre les membres fondateurs⁵⁷, la vision qui se dégage du rapport d'auto-évaluation, confirmée par la visite, est d'abord celle d'une occasion immobilière, davantage qu'une participation active à un projet plus stratégique liant tout ou partie des fondateurs. Le cas de l'AAP ExcellenceS de 2021-2022 est, de ce point de vue, éloquent : d'une part, parce que l'EPCC a présenté un projet, « Crossings », qui a été refusé notamment au motif qu'il ne présentait « aucune direction stratégique concrète » et qu'on ignorait « qui travaillerait avec qui, et comment » : comme le précise encore le rapport de la Cour des comptes sur l'EPCC (2020), le jury a estimé que « le succès ne pou[vait] être atteint qu'à la condition que les agendas académiques traditionnels et les modes de travail soient profondément transformés », alors que « la proposition de projet [était] totalement silencieuse sur ces conditions »⁵⁸. D'autre part, l'UP1PS a présenté en parallèle son propre projet, « Sorb'Rising », qui était dans les faits concurrent de celui de l'EPCC, projet qui a été lauréat de l'AAP. Or, cette situation s'explique peut-être autant par l'**« indéfinition originelle »**⁵⁹ de l'établissement Campus Condorcet, pointée par le rapport de la Cour des comptes, que par la stratégie opportuniste de l'UP1PS en matière de partenariats, fondée sur un compromis instable entre la volonté de garder son indépendance, de réaliser ses ambitions européennes et mondiales, et l'obligation de participer à des regroupements institutionnels. **De ce point de vue, le comité recommande à l'UP1PS, si elle veut effectivement concrétiser sa grande ambition dans le domaine des SHS, de prendre l'initiative et de s'engager dans des projets innovants, avec ses partenaires de l'EPCC, comme avec ceux de Sorbonne Alliance et d'Una Europa, ce qui lui permettra de leur imprimer sa marque pour les mettre au service de ses ambitions.** Aux yeux du comité, la création, au cours de la période évaluée, d'une vice-présidence spécialement chargée du dossier du Campus Condorcet, doit également servir à définir et à mettre en œuvre l'objectif stratégique que se donne l'établissement par rapport à l'EPCC lui-même, au-delà des locaux déjà occupés par plusieurs équipes de recherche, et du projet immobilier de La Chapelle.

La seconde question est celle du lien à concevoir entre deux sites proches⁶⁰, La Chapelle à Paris et Condorcet à Aubervilliers, avec, dans le premier cas, des formations de premier cycle, dans l'autre de la recherche dans globalement les mêmes disciplines. Dans une université qui présente un vrai risque de séparation entre formation et recherche (voir *infra*, réf. 10 et 13) – risque que l'établissement souhaite d'ailleurs explicitement conjurer –, cette séparation physique pose question.

À l'heure où se profile l'installation de l'établissement à La Chapelle, le comité recommande que ces deux questions soient examinées et tranchées par l'université. Si l'UP1PS souhaite devenir « une université de recherche de rang mondial et une université de formation d'excellence pour le plus grand nombre », « engagée sur et dans la société », elle doit lancer des actions d'ampleur avec des partenaires de même rang qu'elle et s'assurer que les conditions soient réunies pour que les mondes de la formation et de la recherche se rencontrent et se stimulent mutuellement.

Les autres partenariats académiques, locaux et nationaux

Le comité a pu constater, à travers les documents transmis comme à de nombreuses reprises lors de la visite, les relations fortes et fructueuses entre les équipes de recherche de l'UP1PS et les organismes nationaux de recherche, en l'occurrence principalement le CNRS et l'IRD, et plus secondairement l'Inrae (voir *infra*, domaine 2). **De ce point de vue, le tableau est très positif** : les UMR correspondantes sont généralement

⁵⁷ RAE, p. 4.

⁵⁸ Rapport de la Cour des Comptes, « L'établissement public Campus Condorcet. Le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales », p. 59.

⁵⁹ Rapport de la Cour des Comptes, « L'établissement public Campus Condorcet. Le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales », p. 13.

⁶⁰ De l'ordre de la distance entre deux stations de métro, soit environ 1,6 km.

solides, contribuent fortement à la notoriété scientifique de l'établissement et les ONR eux-mêmes sont particulièrement impliqués dans les activités de recherche et de formation de l'établissement.

Les partenariats internationaux

Les partenariats internationaux de l'UP1PS sont bien décrits dans le RAE et la visite, notamment les entretiens avec les partenaires de l'établissement, a permis de s'assurer de leur intérêt et de leur utilité. Il en est ainsi autant des programmes dits « historiques »⁶¹ (l'alliance avec Columbia, l'École Polytechnique et Sciences Po Paris, le Collège Juridique Franco-Roumain d'études européennes (CJFREE) à Bucarest, l'Institut de droit des affaires internationales (IDAI) et la Filière francophone d'économie et de science politique (FESP) au Caire, le Consortium d'appui à l'Université de Galatasaray) que d'autres coopérations en préparation. Ce qui frappe toutefois dans ces partenariats, c'est qu'ils opèrent principalement sous le seul angle de la formation. **Le comité ne peut que recommander qu'il en soit davantage fait usage dans le domaine de la recherche et de la mobilité des étudiants et des personnels**, qui reste encore de niveau modeste, si l'on en juge par les chiffres fournis⁶².

La remarque vaut aussi pour l'autre grand projet international, plus récent, mais déjà bien inscrit dans le positionnement stratégique de l'UP1PS, l'alliance européenne Una Europa, réseau de 11 universités⁶³ « de recherche de premier plan en Europe »⁶⁴, dont les grandes lignes sont bien décrites dans le RAE⁶⁵. Celle-ci est structurée autour de six grandes thématiques – Europe dans le monde, développement durable, patrimoine culturel, One Health, science des données et intelligence artificielle, matériaux du futur –, et l'UP1PS a vocation à y jouer la carte de sa large gamme de compétences en SHS, face à des établissements pluridisciplinaires. **Mais, là encore, comme pour Sorbonne Alliance et l'EPCC, son positionnement vis-à-vis de Una Europa pose question.** D'un côté, le comité reconnaît la pertinence de ce choix, qui met en valeur l'expertise de l'établissement en SHS, s'inscrit dans sa volonté de « développer des synergies interdisciplinaires avec des disciplines appartenant aux autres grandes familles de recherche »⁶⁶ et constitue un élément important de sa stratégie, pour autant que les membres de l'alliance « ambitionnent de constituer en commun un campus multisite d'importance mondiale »⁶⁷. En outre, l'UP1PS a modifié l'organisation de sa gouvernance, en créant une vice-présidence chargée de cet engagement européen, afin d'inscrire Una Europa dans la stratégie de l'établissement – choix qui indique le sérieux de l'engagement de l'UP1PS dans cette alliance. Enfin, les responsables rencontrés pendant la visite soulignent l'atout que représente cette alliance pour l'UP1PS, notamment au vu de la complémentarité que son profil SHS apporte aux autres membres, davantage pluridisciplinaires, et du facteur de changement structurant qu'elle constitue pour l'établissement, et que le RAE signale à plusieurs endroits⁶⁸. **Mais, d'un autre côté, l'alliance, pourtant créée en 2019, semble en être encore à ses débuts.**

En effet, au-delà des effets structurants potentiels qu'y voit l'établissement, l'appartenance à Una Europa se concrétise aujourd'hui essentiellement par le doctorat européen *cultural heritage* (voir *infra*, réf. 13) et le financement de projets de recherche à travers des AAP (voir *infra*, réf. 9). Or, le comité a relevé que le programme de mobilité offert par Una Europa reste encore à un niveau modeste, probablement lié aux rares formations encore offertes, les partenaires d'Una Europa représentant seulement 15 % des mobilités européennes – 15 % d'une mobilité sortante qui, dans sa globalité, paraît limitée si l'on considère la taille de

⁶¹ RAE, p. 6.

⁶² Le comité a eu du mal à disposer de données fiables et actualisées sur la mobilité des étudiants ou des personnels. Par exemple, l'enquête ORIVE indique que, pour les seuls étudiants de master 1, 37% auraient eu une expérience internationale, ce qui n'est pas rien. Mais l'enquête date de l'année 2019-2020.

⁶³ Freie Universität Berlin, Università di Bologna, University College Dublin, University of Edinburgh, Helsingfors universitet, Uniwersytet Jagiellonski w Krakowie, Universiteit Leiden, KU Leuven, Universidad Complutense de Madrid, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Universität Zürich.

⁶⁴ RAE, p. 7.

⁶⁵ RAE, p. 7.

⁶⁶ Contrat pluriannuel, p. 7.

⁶⁷ Contrat pluriannuel, p. 13.

⁶⁸ « En tant que tel, ce réseau joue un rôle essentiel pour favoriser la transformation interne de Paris 1 Panthéon-Sorbonne vers des normes européennes innovantes et l'ambition d'inscrire l'impact de sa recherche au niveau européen (p. 7) ; « la qualité est en outre un des axes clefs de travail de l'alliance Una Europa, concentré dans un premier temps sur l'enjeu d'assurance qualité des formations délivrées par l'ensemble des partenaires » (p. 17) ; ou encore, « la dynamique Una Europa a en effet contribué à des transformations à la fois politiques, structurelles, méthodologiques et académiques » (p. 7).

l'UP1PS (763 mobilités sortantes encadrées en 2021-2022)⁶⁹. Au regard des ambitions considérables énoncées par l'établissement dans son projet stratégique – objectif 32, « donner à tous nos étudiants une expérience internationale... » –, ambitions qui sont par ailleurs tout à fait cohérentes avec le positionnement mondial de l'université et avec les objectifs fixés par la Commission européenne en contrepartie du financement – « à terme, 50 % des étudiants devraient être concernés par des mobilités existantes ou d'un type nouveau »⁷⁰ –, **Una Europa devrait pourtant en être le vecteur privilégié.**

En outre, l'établissement s'est également engagé dans son contrat quinquennal à « connecter l'interdisciplinarité et l'international grâce à Una Europa » – action 2 de l'axe 3 portant sur la recherche –, et donc à développer avec les établissements partenaires des programmes de recherche pluridisciplinaires, alliant les SHS et les « sciences exactes et expérimentales », ce qui est encore très peu le cas. L'objectif de « développer des mobilités à finalité de recherche dans toute l'Europe »⁷¹ y prendrait pourtant davantage de sens.

Le comité recommande donc à l'établissement de se servir d'Una Europa comme d'un instrument structurant véritablement sa stratégie. Sans abandonner ses partenariats historiques, il doit privilégier, auprès des étudiants comme des personnels, en matière de formation comme de recherche, les relations avec les membres de l'université européenne et tirer profit des possibilités de mutualisation d'expertises qu'elle offre, notamment dans le domaine de l'ingénierie de formation et de la réponse aux AAP européens. À ce titre, l'établissement doit profiter de la montée en puissance de la nouvelle direction de la communication (cf. réf. 4) pour valoriser en interne les possibilités offertes par Una Europa et se fixer des objectifs ambitieux en termes de mobilité interne à l'alliance – objectifs qui pourraient être inscrits dans le prochain contrat pluriannuel.

Les partenariats économiques, sociaux et culturels

Concernant les partenariats socioéconomiques et culturels, **force est de constater que la situation, aux yeux du comité, n'a pas beaucoup évolué au cours de la période de référence.**

D'abord, la réactivation de la fondation, créée en 2017 grâce au mécénat d'ACCOR et d'AFER, a certes permis le lancement de quatre chaires ouvrant l'université vers la société – par exemple « assurance et société » ou « pluralisme culturel et éthique du numérique » –, impliquant des acteurs variés, tels que la Fédération française de l'assurance, Arte, Netflix et la Sacem et favorisant dans le même temps le développement de « l'image de marque de l'établissement »⁷². Elle a également donné lieu à un certain nombre d'opérations partenariales intéressantes⁷³. Cependant, le comité a surtout perçu l'objectif de la Fondation en termes de communication externe, le développement du réseau d'alumni, qui doit permettre de renforcer le mécénat et l'insertion professionnelle des étudiants, demeurant pour le moment à l'état de promesse. En conséquence, il s'interroge, relativement aux intentions affichées au moment de la création de la Fondation, sur l'usage que l'UP1PS veut réellement faire de cet outil et **constate que, à l'heure actuelle, elle n'est toujours pas en mesure de jouer un rôle dans la structuration de la politique partenariale de l'établissement avec le monde socioéconomique, comme le recommandait le rapport de 2018. Le comité considère que ce rôle doit être clarifié, et encourage l'établissement à se saisir de sa Fondation comme d'un véritable instrument stratégique, permettant à la fois de valoriser la « marque » UP1PS, de développer ses ressources propres – dans un contexte financier de grande fragilité – et de renforcer davantage l'insertion professionnelle de ses étudiants.** À ce titre, le développement du réseau d'alumni notamment à travers une plateforme constitue un choix pertinent, pour un établissement qui souligne comme un point fort le nombre de ses anciens étudiants⁷⁴, sans le valoriser encore suffisamment, aux yeux du comité : l'université pourrait faire

⁶⁹ RAE, p. 52.

⁷⁰ Contrat pluriannuel, p. 14.

⁷¹ RAE p. 8.

⁷² RAE, p. 9.

⁷³ L'UP1PS met ainsi en avant le projet « Indice de confiance des épargnants français », avec l'institut de sondages Opinion Way, ou le mécénat de son concours international d'éloquence et de sa cérémonie des docteurs (RAE, p. 9).

⁷⁴ RAE, p. 1.

d'un tel réseau une véritable force. De ce point de vue, le succès du projet « Rampe » à l'AAP de l'ASDESR constitue une promesse que le comité salue et qu'il encourage l'établissement à concrétiser.

En dehors de l'action de sa fondation, l'UP1PS fait également état de certains partenariats avec le ministère des Armées et des Affaires étrangères, ou les services du Premier Ministre, qui s'appuient sur les compétences de ses enseignants-chercheurs pour des actions de formation et d'expertise. Mais il est difficile de considérer ces partenariats comme structurants, dans la mesure où les E-C de l'établissement interviennent plus à titre individuel que collectif.

Il en va de même des partenariats avec des entreprises publiques ou privées au sein desquelles l'UP1PS place ses étudiants en stage ou en apprentissage. Elle recourt ainsi à FORMASUP, le centre d'apprentissage de l'enseignement supérieur parisien, qu'elle a contribué à créer. L'université donne le chiffre de 1 600 étudiants engagés dans cette voie, ce qui est modeste au regard de sa population de 45 000 étudiants, mais non négligeable. La grande majorité d'entre eux provient du domaine de l'économie et de la gestion, en particulier de l'IAE de Paris, associé à l'université, et de l'école de management de la Sorbonne (environ 900 à eux deux). Mais des effectifs non négligeables concernent aussi le droit (83), voire quelques disciplines de sciences humaines comme l'histoire (58)⁷⁵. Cet engagement dans le domaine de l'alternance fournit ainsi à l'UP1PS des occasions de partenariat avec les entreprises ou institutions d'accueil de leurs apprentis. Il n'est pourtant pas apparu aux yeux du comité que ces partenariats aillent beaucoup au-delà, ce qui est tout à fait regrettable. Pour autant, **le comité tient à souligner l'intérêt de cette liaison organique de l'établissement avec son écosystème à travers une politique d'alternance et d'apprentissage qui n'est pas si commune en SHS, même si elle reste encore à un niveau modeste. Le comité encourage donc l'UP1PS à l'amplifier : des disciplines s'y prêtent incontestablement (voir réf. 13), et cela constitue un moyen intéressant de développer ses ressources propres, en particulier dans un contexte financier aussi fragile.**

Enfin, l'établissement souligne que sa dispersion dans l'espace parisien (et dans celui de la petite couronne) à travers ses 25 sites d'exercice lui permet d'être au plus près de la diversité de son environnement socioéconomique. Cependant, il indique aussi que la pression immobilière qui s'exerce sur ses sites rend très difficile le développement de « tiers-lieux qui favoriseraient diverses formes d'interaction entre les personnels, les étudiants et les acteurs de la société civile »⁷⁶. Si le comité ne met pas en doute les contraintes immobilières de l'établissement, il ne lui semble pas pour autant qu'il soit impossible de créer un espace réservé à ce type d'interaction sur au moins l'un de ses sites. En l'occurrence, le futur site de La Chapelle pourrait en offrir la possibilité. **Mais cette réalisation supposerait un signal politique préalable venant de la gouvernance, que le comité l'encourage à donner. Il en va de même, d'une façon plus générale, pour la politique partenariale envers le monde culturel : non seulement celle-ci est à peine évoquée par l'établissement, sa stratégie en la matière se limitant à soutenir les initiatives individuelles déjà existantes, mais elle ne bénéficie pas encore d'un service culture disposant de personnels et d'un budget qui lui est propre (voir *infra*, réf. 11), lacune qu'il faudrait combler rapidement.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une gouvernance qui s'est progressivement adaptée à sa stratégie

Comme le recommandait le précédent rapport d'évaluation de 2018, la gouvernance de l'établissement a été renforcée, passant de neuf vice-présidents à dix-neuf, les deux vice-présidents étudiants compris. Commissions et conseils centraux bénéficient également de deux vice-présidents⁷⁷. Ce renforcement paraît mieux correspondre à la taille et la complexité de l'établissement. De même, le cabinet de la présidence a

⁷⁵ Voir notamment annexe D3.6, « Liste des formations en apprentissage », mais pour des effectifs portant seulement sur l'année universitaire 2021-22

⁷⁶ RAE, p. 8.

⁷⁷ Ce que Paris 1 présente comme « spécificité dans le paysage universitaire français », RAE, p. 11, mais sans que l'établissement n'en précise l'intérêt.

été élargi à un directeur adjoint et à un chef de cabinet ; la direction générale des services a été renforcée par la création de trois nouveaux postes de directeurs généraux adjoints et d'un poste de délégué ; de nouvelles directions ont été créées comme la D2D ou la D2P, tandis que la direction de la recherche et de la valorisation (DIREVAL) a été étoffée (voir *infra*, réf. 10). Sauf peut-être dans le domaine de la diversité qui mériterait une vice-présidence qui lui soit consacrée, **le comité considère très favorablement cette évolution.**

Les attributions de compétences et les degrés de subsidiarité sont également clairement établis dans les pratiques de l'établissement. On notera toutefois **qu'aucune lettre de mission n'a été établie par la gouvernance**. L'efficacité des missions correspondantes pourrait certainement gagner à ce qu'elles soient définies plus précisément par de telles lettres, **ce que le comité recommande**.

Concernant à présent les processus de décision, l'UP1PS insiste volontiers sur sa « marque » en termes de vie démocratique et son « attachement porté à la participation de la communauté et des composantes à la prise de décision »⁷⁸. Le comité lui en donne volontiers acte : les instances se tiennent aussi régulièrement que possible, elles sont correctement documentées, la participation y est satisfaisante et suscite des débats pouvant être vifs, mais permettant l'instauration d'un dialogue démocratique et utile. En revanche, le constat a été fait d'un management très « up down » en ce qui concerne les volets les plus stratégiques de la politique de l'établissement. Ce management peut se comprendre dans une université longtemps considérée comme « facultaire », voire se considérant elle-même comme une Comue⁷⁹, mais dont la gouvernance veut précisément rassembler les forces. La contrepartie en est le sentiment de très nombreux acteurs de l'établissement, dont un grand nombre de participants aux instances, que les documents stratégiques leur arrivent entre les mains sans qu'ils aient eu au préalable la possibilité d'en discuter. **À cet effet, le comité suggère à la gouvernance d'instaurer, chaque fois que nécessaire, notamment pour les documents à caractère très stratégique comme les contrats ou les projets d'établissement, engageant donc toute la communauté, des réunions préalables de type pré-CA ou pré-autres instances**, permettant aux différentes catégories de membres de prendre connaissance des questions correspondantes et de les approfondir. Ces dispositifs sont indispensables pour **favoriser l'adhésion optimale de toutes les catégories d'agents et des étudiants à ces orientations stratégiques. La création de lieux intermédiaires, outre les instances statutaires, pourrait également permettre de favoriser la relation entre le centre et les composantes, qui constitue l'un des fils rouges de ce rapport** (voir *infra*. domaines 2 et 3).

5 / Une communication interne et externe à institutionnaliser

Le précédent rapport du Hcéres soulignait, parmi les faiblesses principales de l'établissement, « une communication interne et externe insuffisante ». De ce point de vue, **si l'UP1PS a fait des efforts pour l'améliorer, le comité considère que sa politique de communication doit encore pouvoir progresser pour réaliser les ambitions de rayonnement qui sont les siennes.**

La création en 2017 d'une direction de la communication (Dircom) a permis de « professionnaliser » une fonction assurée de façon plus artisanale jusque-là⁸⁰. La Dircom comprend ainsi quatorze personnes (auxquelles s'ajoutent quatre apprentis) : un graphiste, des chargées de projets et d'événements, une attachée de presse, un journaliste, un webmaster, une community manager et un photographe. La période évaluée a été marquée par un travail de « refonte de l'architecture de marque », commencé fin 2021, et dont le but était de définir « le positionnement de marque de UP1PS », préalable à l'élaboration d'une « ambitieuse stratégie de communication nationale et internationale »⁸¹. De ce point de vue, la liste des actions proposée dans le RAE et les documents remis par l'établissement permettent d'observer la cohérence entre ces dernières et le positionnement de l'établissement, tel qu'il a été évoqué plus haut (réf. 1) : l'UP1PS a ainsi mis en œuvre des semaines autour de thèmes correspondant à ses valeurs (inclusion et diversité, droits

⁷⁸ RAE, p. 11.

⁷⁹ Rapport de 2018, p. 8 : « selon une formule régulièrement reprise par le président et son équipe, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne forme une véritable Comue qui fonctionne, de manière efficace, depuis 1970 ».

⁸⁰ RAE, p. 13.

⁸¹ RAE, p. 14.

des femmes, développement durable et entrepreneuriat), créé le concours international d'éloquence et la journée de l'éloquence, mis en valeur ses docteurs diplômés à travers une cérémonie de remise des diplômes se tenant dans le Grand Amphithéâtre de la Sorbonne, ou encore accompagné l'organisation en 2022 des états généraux de la recherche et des assises du développement durable. **Si le comité salue la pertinence de ces actions, il recommande à l'établissement de s'assurer que ces actions s'intègrent bien dans une stratégie : le positionnement de l'UP1PS exige en effet d'établir des priorités non seulement cohérentes, mais ciblées, en fonction des besoins actuels de l'établissement. On pourrait penser par exemple à la valorisation des actions de la Fondation vis-à-vis du monde socioéconomique et des alumni, pour autant que ces dernières constituent l'un des instruments de développement de ressources propres, dans un contexte financier de grande fragilité.**

Le comité observe cependant que, si le RAE est riche concernant les événements organisés au cours de la période évaluée, il l'est moins à propos de la communication plus institutionnelle, au-delà de la création d'une revue (#1257)⁸², dont l'objectif est de valoriser la communauté scientifique de l'établissement, et de la refonte du site de ce dernier. Certes, le comité salue le travail effectué sur la future chaîne Sorbonne TV, dont la ligne éditoriale, et la façon dont cette dernière devrait être établie, ont déjà été l'objet d'un travail d'enquêtes préalables, impliquant toutes les parties prenantes⁸³. Mais il est incapable, au terme de la visite, de savoir si l'établissement a une stratégie en la matière, comment elle est coordonnée avec le volet événementiel, si ses résultats (en termes de fréquentation des réseaux sociaux ou du site internet) sont positifs, si même l'établissement pilote cette activité et dispose des indicateurs pertinents. **De ce point de vue, le comité recommande à l'établissement de se saisir de cet enjeu qui est essentiel à sa visibilité et à son attractivité, notamment internationale.**

Ce sentiment d'insatisfaction du comité est plus prononcé encore en ce qui concerne la communication interne. Certes, des outils existent déjà comme les lettres d'information mensuelle (pour les personnels) ou bimensuelle (pour les étudiants), ou les réseaux d'écrans déployés. Un effort est également fait pour uniformiser la signalétique bâti mentaire sur les différents sites de l'université. Mais dans une établissement de cette taille, dispersé sur vingt-cinq sites et où l'on a pris l'habitude d'un certain isolement des agents, **la communication interne prend une importance considérable si la gouvernance veut faire partager au plus grand nombre ses orientations stratégiques et la culture commune associée, et constituer, comme elle l'indique dans les premières pages du projet d'établissement, la « communauté de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ».**⁸⁴ En interne comme en externe, les événements ne manquent pas, mais eux aussi, surtout sous leurs formes les plus classiques (cérémonie des vœux, fête de l'été), peuvent donner le sentiment qu'ils prennent le pas sur une communication interne à caractère plus institutionnel, et dont le comité, là encore, est incapable de savoir si elle est l'objet d'une véritable stratégie de l'établissement, fondée sur un pilotage par des indicateurs. **Le comité recommande donc à l'établissement de mieux prendre en compte ce volet de la communication institutionnelle, pour compenser la double dispersion de l'université, physique et disciplinaire : si, comme le souligne l'UP1PS dans le RAE, sa « dissémination doit devenir un atout pour son rayonnement à l'échelle du Grand Paris et de l'Île-de-France », ce n'est qu'à la condition qu'elle constitue, non pas un « archipel »**⁸⁵ **de sites isolés, mais un collectif uni autour de valeurs communes.**

6 / Un système d'information décisionnel qu'il est urgent de construire

L'établissement, sur proposition de la direction du système d'information et des usages numériques (DSIUN), a fait le choix, que le comité considère comme audacieux et très intéressant, de rejeter délibérément la démarche « jugée inadaptée et obsolète » d'un schéma directeur du numérique, au profit d'un portefeuille de projets qui doit, à terme, être régulièrement arbitré par un comité de gouvernance du numérique. L'argument avancé selon lequel un tel schéma risque de figer arbitrairement⁸⁶ une planification de projets

⁸² Nom donné en référence à la date de création de la Sorbonne. Voir notamment annexe D2.39, « Revue #1257, numéro spécial jubilé ».

⁸³ RAE, p. 45.

⁸⁴ Projet d'établissement, p. 4.

⁸⁵ RAE, p. 2.

⁸⁶ RAE p. 14

incapable de tenir compte d'inévitables aléas **a retenu positivement l'attention du comité**. Il privilégie en effet un mode d'organisation – alignement avec les priorités de l'UP1PS, fixées à moyen terme et susceptibles d'évoluer en fonction des aléas – qui permet de s'adapter en permanence aux orientations stratégiques de l'établissement. De ce point de vue, **le comité encourage ce dernier à poursuivre la structuration de la gouvernance du numérique mise en place récemment, gouvernance qui, dans ce type d'organisation sans schéma directeur, devient une condition nécessaire pour prendre des décisions de façon réactive et s'assurer ainsi de la cohérence constante entre les projets numériques et une ligne stratégique susceptible de changer rapidement.**

Cela dit, le choix d'une telle démarche sans schéma directeur n'a toujours pas permis à l'établissement de régler l'un de ses problèmes principaux, identifié dans le rapport de 2018, à savoir « l'absence de données fiables et partagées, qui tient notamment au défaut d'urbanisation du système d'information ». Certes, le RAE fait état des nombreux efforts entrepris par DSIUN pour créer des infrastructures numériques sûres et résilientes⁸⁷ ; mais les logiciels à mettre en place pour piloter l'établissement à la fois au niveau central et à celui des services et composantes sont encore en chantier, et compliquent par là même la tâche de la gouvernance. **Les difficultés en matière de gestion des ressources humaines, si souvent regrettées en interne, constituent sans doute l'exemple le plus marquant de telles carences.** En particulier, l'UP1PS manque de tableaux de bord en temps réel, qui permettraient d'avoir une vision à la fois rétrospective et prospective des différents champs d'activités. Autrement dit, elle ne possède toujours pas de système d'information décisionnel (SID) efficace, SID que le RAE juge pourtant « indispensable à l'université »⁸⁸ et à sa gouvernance. Le déploiement d'un tel SID permettrait en effet de définir des indicateurs non plus conçus au coup par coup, au gré des réponses aux diverses enquêtes récurrentes, mais dans une approche globale et stratégique – que celle-ci soit formalisée sous la forme d'un schéma directeur, ou sous celle, plus originale, qui a été indiquée plus haut. De ce point de vue, cette mission relève de la direction générale des services et concerne son organisation, qui deviendra ainsi plus efficace et autonome, à travers le renforcement de l'automatisation de la production et de l'exploitation des données, d'une part, et la diminution de sa dépendance à l'égard d'autres services dont elle attend trop souvent les indicateurs, d'autre part.

Les documents consultés⁸⁹ comme la visite et les entretiens avec les acteurs compétents ont confirmé que ce travail était en cours. **Le comité ne peut qu'encourager la gouvernance à assumer du mieux possible son rôle de maître d'ouvrage en la matière à travers le comité de pilotage ad hoc, et il invite la DSIUN, maître d'œuvre, à réaliser les opérations nécessaires au plus vite : comme le rappelle l'établissement dans son contrat pluriannuel, le renforcement du « pilotage opérationnel et stratégique » constitue l'un des « leviers » pour construire « un modèle économique viable pour l'Université Paris 1 »⁹⁰.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

7 / Des efforts notables en termes de politique qualité

Des évolutions fortes en matière de politique de la qualité ont été engagées depuis la dernière évaluation de 2018 : d'une part, l'UP1PS a obtenu des labellisations de prestige en recherche et formation (HRS4R, Qualiopi, certifications FCU, Bienvenue en France)⁹¹ ; d'autre part, dans ce domaine, l'établissement a renforcé de façon significative, voire a créé, certains services ou missions support (direction de la communication, aide au pilotage, coordination des instances) ; enfin, il a déployé un plan d'action très structuré relatif au contrôle budgétaire et comptable⁹². Cependant, des manques notables restent encore à combler, dont la gouvernance de l'université a certes pleinement conscience, mais pour lesquels elle ne s'est pas encore

⁸⁷ RAE p. 15

⁸⁸ RAE p. 16

⁸⁹ Voir notamment les nombreuses annexes au RAE sur ce sujet.

⁹⁰ Contrat pluriannuel, p. 16.

⁹¹ RAE, p. 17.

⁹² Voir délibération du CA du 29 février 2024 portant approbation du plan d'action 2024 du contrôle interne budgétaire et comptable.

totallement donné les moyens d'action nécessaires, malgré des engagements pris⁹³. **De ce point de vue, affirmer le volontarisme de l'équipe dirigeante actuelle en la matière⁹⁴ n'est pas suffisant, et le comité encourage, à nouveau, l'établissement à poursuivre ses efforts pour concrétiser ses intentions.**

Deux chantiers essentiels retiennent ici l'attention du comité, déjà soulignés dans le précédent rapport du Hcéres, sur lesquels l'établissement continue à avoir des difficultés à progresser. Le premier, dont il a été question plus haut (réf. 4), concerne la mise en place d'un SID. Le second est celui du développement de la comptabilité analytique, relevé par la précédente évaluation comme une nécessité⁹⁵, et qui paraît d'autant plus indispensable dans un contexte financier d'autant grande fragilité. De ce point de vue, on peut s'étonner que le poste de directeur général des services adjoint en charge du pilotage et de la qualité n'ait pas été reconduit au départ de son titulaire. On note toutefois une réelle volonté de maintenir un affichage fort de cette mission, avec deux services en cours de constitution : d'une part, l'aide au pilotage stratégique et, d'autre part, la coordination et le pilotage opérationnels⁹⁶. **Le comité ne peut que recommander d'engager dans les meilleurs délais ces deux chantiers, pour renforcer la documentation des indicateurs, la production de tableaux de bord et ainsi faciliter le pilotage stratégique, dans un contexte de changements génératrices d'incertitudes, notamment avec l'ouverture du site de La Chapelle. De même, le comité insiste sur la nécessité de combler rapidement les deux vacances de postes au sein de la direction générale des services, celui de chef de service d'aide au pilotage et de chargé de la coordination des instances et de l'appui organisationnel – postes qui, pour un établissement comme l'UP1PS, sont essentiels à un pilotage efficace.**

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

8 / Une situation financière alarmante

Le précédent rapport du Hcéres soulignait comme faiblesse principale de l'établissement « une fragilité financière, accentuée par l'incapacité à mobiliser efficacement les ressources financières et humaines ». Or, **force est de constater que cette situation financière s'est encore aggravée au cours de la période évaluée, bien que des progrès aient été faits concernant la mobilisation des ressources financières et humaines.**

Si la santé financière de l'UP1PS est globalement fragile, l'évolution de certains indicateurs financiers en particulier⁹⁷ est à surveiller de près, sous peine de dégrader davantage une situation qui apparaît déjà comme peu soutenable : pour la première fois depuis plus de 10 ans, le résultat en 2022 et en 2023 a été déficitaire (respectivement de 551 k€ et de 4 223 k€). Cette situation pourrait d'ailleurs conduire la tutelle (rectorat et ministère) à demander des mesures de retour à l'équilibre. La capacité d'autofinancement, pour sa part, est en baisse entre 2021 et 2022 (de 9,83 M€ à 2,63 M€), de même que le fonds de roulement (de 27,9 M€ à 24,21 M€)⁹⁸. Seule la trésorerie, et c'est un élément certes important, demeure encore à un niveau confortable (38,5 M€). De ce point de vue, si l'on peut imputer une part significative de cette fragilité à des facteurs externes (mesures nationales RH non compensées et hausse du prix de l'énergie), la politique volontariste menée par l'UP1PS ces dernières années, notamment concernant les emplois d'enseignants-chercheurs, a sans doute contribué à la dégradation de la situation (82 recrutements supplémentaires entre 2019 et 2021, Biats et E-C confondus, et 27 E-C entre 2018 et 2021, voir infra. réf. 10⁹⁹). **Le comité note toutefois l'effort fait en 2023, avec la publication de deux tiers seulement des postes d'enseignants-chercheurs/enseignants vacants. Cet effort est d'autant plus significatif que le taux d'encadrement à l'UP1PS**

⁹³ Rapport de 2018, p. 39, et projet d'établissement, p. 14.

⁹⁴ RAE, p. 17.

⁹⁵ Rapport de 2018, p. 16.

⁹⁶ Annexe organigramme de la direction générale des services.

⁹⁷ Note de présentation des orientations budgétaires 2023 au CA du 20 octobre 2022.

⁹⁸ Note de présentation des orientations budgétaires 2023, p. 3.

⁹⁹ Bilan social 2019, p. 47, et rapport social unique 2020-2021, p. 45.

(ratio entre le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants titulaires) est déjà faible au regard d'autres établissements comparables (voir *infra*, réf. 16).

Aux yeux du comité, cette situation générale paraît d'autant plus inquiétante que des charges supplémentaires, liées notamment à l'ouverture du site de La Chapelle dont UP1PS sera le principal affectataire, vont forcément impacter le résultat de l'établissement dans les années à venir. Le comité encourage donc la gouvernance de l'UP1PS à rester très vigilante sur l'évolution de sa situation financière. Le comité souligne également la nécessité pour l'université de progresser fortement sur ses capacités d'analyse, en s'appuyant sur les outils adéquats. De ce point de vue, la mise en œuvre d'une comptabilité analytique constitue une véritable priorité. Enfin, l'absence, depuis plusieurs mois, d'un vice-président chargé des finances, interlocuteur politique privilégié de l'agent comptable et du DAF, ne doit pas empêcher l'université de mobiliser l'énergie et la compétence de ses cadres supérieurs administratifs, afin d'aider à la définition d'une stratégie de redressement.

Si la situation financière de l'UP1PS paraît alarmante, plusieurs signaux positifs méritent d'être soulignés :

- D'abord, le comité note avec beaucoup d'intérêt l'effort de prévision budgétaire pluriannuelle sur cinq ans, autour de deux scénarios, fondés sur des évolutions des charges et des produits principaux parfois optimistes, mais qui restent cependant réalistes. Dans cette approche pluriannuelle, la possibilité offerte aux composantes, depuis 2020¹⁰⁰, de théauriser des ressources propres sur plusieurs exercices pour financer un projet dont le montant dépasse les ressources disponibles de l'année, constitue un choix pertinent, que le comité salue. **Cependant, il est apparu au cours de la visite que cette option n'avait jamais été utilisée par une composante depuis 2020 : le comité encourage donc l'établissement à communiquer davantage sur ce dispositif.** Cet effort de prévision se traduit par ailleurs par la présentation d'un seul budget rectificatif au cours de l'exercice. **Il apparaît ainsi au comité que la sincérité budgétaire, à travers la finesse des prévisions, est un principe bien respecté**, quoique le cadencement des prévisions budgétaires organisé de la sorte n'ait eu qu'un effet marginal sur l'écart entre les prévisions définitives et le taux d'exécution final, constaté au compte financier¹⁰¹.
- Ensuite, le comité note avec intérêt les efforts faits par l'établissement depuis la dernière évaluation du Hcéres en matière de préparation budgétaire. Celle-ci fait désormais l'objet d'un calendrier très précis, qui fixe les grandes étapes du dialogue avec les composantes et les services¹⁰², et acte notamment un engagement de ces échanges avant l'été : ce calendrier¹⁰³, présenté au conseil d'administration, laisse ainsi une large part aux échanges, et a sans nul doute contribué à renforcer la qualité des divers documents mis à disposition des administrateurs et la compréhension par ces derniers de ces enjeux complexes.
- Enfin, le comité relève que le ratio de la masse salariale sur les produits encaissables est stabilisé autour de 80,8%, soit en deçà (même s'il en reste proche) du seuil de vigilance fixé par le ministère¹⁰⁴, et ce malgré une hausse de plus de 4% des dépenses de personnels entre les exercices 2021 et 2022¹⁰⁵. De ce point de vue, **le comité recommande à l'établissement de porter une attention particulière à l'évolution de la masse salariale, en tenant compte des chantiers ouverts dans le cadre de l'agenda social, notamment celui de l'évolution des régimes indemnitaire des personnels.**

Pour conclure sur ce volet financier, le système d'allocation des moyens a commencé à être retravaillé, l'objectif étant de passer d'une logique de reconduction automatique à une approche plus pragmatique, en appréciant les besoins exprimés et l'évolution des effectifs. Il s'agit également de prendre en considération les dépenses à assumer au niveau central. **Cette politique, qui, selon le comité, va dans le bon sens, mériterait cependant d'être véritablement mise en place, le système de la reconduction automatique au niveau des composantes demeurant toujours la norme, ce qui empêche l'établissement de mener une véritable politique**

¹⁰⁰ Note relative à la préparation budgétaire 2023, p. 3, et RAE, p. 19.

¹⁰¹ Comme le souligne l'établissement, l'une des difficultés réside dans la qualité des prévisions budgétaires sur ressources propres des composantes.

¹⁰² Note de cadrage budgétaire de la direction générale des services pour 2023.

¹⁰³ Note relative à la préparation budgétaire 2023, p. 2.

¹⁰⁴ Seuil fixé à 82% par le ministère.

¹⁰⁵ Entre 2017 et 2021, cette hausse a été de 11%, d'après les documents budgétaires fournis par l'établissement.

de recrutement (en formation comme en recherche, voir *infra*. domaines 2 et 3). L'évolution de l'allocation des moyens permettrait de mieux prendre en compte l'évolution des ressources propres des composantes au regard des besoins globaux de l'établissement.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

9 / Une stratégie RH en pleine reconstruction

Si, depuis 2019, plusieurs diagnostics ont été réalisés par des cabinets externes, le CHSCT, l'IGESR¹⁰⁶ ou le Hcéres concernant la politique RH de l'établissement, et ont notamment été traduits en objectifs dans l'axe cinq du contrat pluriannuel, **force est de constater que la mise en œuvre de cet axe en est encore à ses débuts**.

Certes, l'UP1PS a engagé une action de réorganisation de la fonction RH, concrétisée dans un nouvel organigramme ; mais, aux yeux du comité, **cette réorganisation ne saurait suffire pour redresser, à elle seule, une situation jugée par certains interlocuteurs comme très préoccupante**. De ce point de vue, l'absence de processus formalisés, une GPEEC à l'état encore embryonnaire, un nombre important de postes vacants dans la direction RH, un système d'information peu maîtrisé, un retard et des erreurs nombreuses dans les actes de gestion et une action trop souvent en réaction accroissent le sentiment d'insatisfaction ressenti à la fois par les cadres de la direction RH et par les composantes, et par conséquent la qualité de vie au travail des personnels¹⁰⁷. Au-delà du nouvel organigramme, ces questions touchent, de façon plus profonde, la répartition de la fonction RH entre une direction centrale forte, garante d'une stratégie globale, et des composantes et services, également soucieux de la qualité du service rendu¹⁰⁸.

La prise de conscience des dysfonctionnements est toutefois réelle, et est partagée par la gouvernance et l'encadrement de la direction des ressources humaines. L'équipe de cadres est totalement engagée derrière la directrice pour mener les réformes nécessaires selon le plan d'action issu du rapport de l'inspection générale, et pour remettre en place des processus relatifs à l'ensemble des actes de gestion : recrutement, carrière, rémunérations. Le comité s'interroge cependant sur le fait que le rapport de l'inspection générale n'ait pas été partagé avec les cadres aujourd'hui en charge de la mise en route de ce plan. De même, le comité regrette que des chantiers nouveaux (projet OSE, organisation des services d'enseignement, notamment), quels que soient par ailleurs leur intérêt et leur utilité, aient été engagés à marche forcée, dans un contexte et un calendrier déjà très tendus. Une telle absence de concertation préalable avec la direction des ressources humaines est particulièrement dommageable aux yeux du comité, d'autant que les priorités de cette direction et l'indispensable stabilisation des processus auraient mérité un report de déploiement. **Le comité recommande donc à la gouvernance de poursuivre et de réaffirmer son soutien (et sa confiance) à l'équipe d'encadrement de la DRH, dont le dynamisme et la volonté sont des atouts dans une situation aussi complexe. Il l'encourage en outre, de façon plus générale, à s'engager pleinement dans les grands chantiers indiqués dans l'axe cinq du contrat pluriannuel, en particulier la GPEEC, qui lui permettrait d'aligner progressivement les ressources humaines de l'établissement, en termes de personnels et de compétences, sur ses ambitions internationales.** De ce point de vue, l'UP1PS peut s'appuyer sur la qualité et la complétude des informations et des données du rapport social unique, qui permettent une analyse transparente des évolutions en matière de ressources humaines : celles-ci fournissent déjà aux membres du personnel, dont les élus, des éléments très précis et facilitent les choix stratégiques de la gouvernance.

Concernant enfin le dialogue social, celui-ci s'est enrichi avec le développement en 2021 d'un agenda social¹⁰⁹ dont les chantiers avaient été annoncés dans le projet stratégique¹¹⁰. De nombreuses thématiques retenues après une large concertation interne préalable entrent en résonance avec les dysfonctionnements

¹⁰⁶ L'IGESR évoque ainsi dans son rapport de mai 2023 une « situation préoccupante », p. 3.

¹⁰⁷ Les entretiens ont très souvent fait état de telles insatisfactions.

¹⁰⁸ Rapport IGESR, p. 20.

¹⁰⁹ RAE, p. 11.

¹¹⁰ Projet d'établissement, p. 16-18.

RH relevés, ce qui souligne à nouveau leur poids dans la qualité de vie au travail des personnels. **Le mode projet engagé pour le suivi des actions a permis des progrès notables sur certaines thématiques** (charte des contractuels Biatss, formation « égalité entre femmes et hommes »), mais certaines se heurtent à la réalité des contraintes budgétaires, qui ne permettent pas d'avancer de manière aussi rapide et aussi significative que le souhaiteraient certains élus ou responsables. Le comité souligne à ce sujet la difficulté à faire progresser une politique indemnitaire fondée encore, pour l'essentiel, sur le grade de l'agent et non sur sa fonction et ses responsabilités, dans laquelle le comité voit un frein à l'attractivité de l'UP1PS. **Le comité encourage donc l'établissement à poursuivre les réflexions associant les personnels dans les différents groupes de travail issus des thématiques de l'agenda social, en les assortissant d'un calendrier de réalisation mieux formalisé et plus réaliste.**

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

10 / Une situation préoccupante au sujet des locaux

De 30 sites, souvent en location à des bailleurs privés et parfois très petits, en 2018, l'UP1PS est passée à 25 localisations¹¹¹ en 2024, avec des pôles disciplines désormais mieux définis. L'établissement a la gestion de 15 d'entre eux. La surface SUN estimée en janvier 2023 est de 60 000 (90 000 m² de surface SUB), répartie de façon équitable entre les salles d'enseignement d'une part, les bureaux (scolarités et recherche) d'autre part, et, enfin, les surfaces de bibliothèques, de restauration et de détente, les réserves, locaux techniques et logements de fonction.

De ce point de vue, le manque chronique de surface reste « criant »¹¹² pour l'université, qui évoque dans son RAE le chiffre marquant de 2m² par étudiant, contre plus de 6 au niveau national. Or, ce manque ne sera pas comblé par la construction de La Chapelle (plus de 20 000m²), qui devrait être terminée pour la rentrée 2025¹¹³, avec un déficit qui a été estimé à 10 000m² après occupation du site – même si ce nouveau bâti permettra de soulager la pression actuelle sur Tolbiac. En outre, l'équilibre financier de son fonctionnement n'est pas encore assuré. L'UP1PS conduit actuellement des négociations avec l'EPCC, qui devrait être chargé de l'exploitation, mais il est ressorti de la visite qu'une solution pérenne à cette question était loin d'avoir été trouvée, en dépit de l'urgence de la situation¹¹⁴. **Il serait pourtant d'intérêt public que l'UP1PS puisse trouver, en dialogue avec sa tutelle, une solution optimale à cette question : la pleine utilisation de La Chapelle par l'établissement et la proximité ainsi entretenu avec le campus de Condorcet ne pourront en effet que faciliter, non seulement l'exercice de ses missions, mais également la coopération universitaire à l'échelle parisienne, voire nationale.**

En outre, la dispersion de son patrimoine est un enjeu structurant pour l'établissement depuis de nombreuses années. La précédente évaluation avait déjà souligné l'importance de disposer d'outils fiables permettant l'élaboration d'une véritable stratégie immobilière, susceptible à la fois de participer à résoudre les problèmes de pénurie de surfaces par la « rationalisation de la structuration des espaces immobiliers », mais également de garantir « la soutenabilité budgétaire de la maintenance immobilière », et de « développer l'investissement » de façon ciblée pour « générer des économies de fonctionnement »¹¹⁵, dans un contexte de fragilité financière. L'UP1PS affirme dans son RAE que la connaissance de son patrimoine bâti et non bâti s'est améliorée depuis 2018, mais sans que le comité puisse en juger sur pièces. Lors des entretiens, il a certes été confirmé au comité que les travaux d'élaboration d'un système d'information du patrimoine immobilier étaient en cours, sans que le comité puisse néanmoins en savoir davantage sur le sujet. La connaissance des infrastructures et de leur utilisation, quant à elle, repose essentiellement sur les personnes en charge.

¹¹¹ Ce chiffre a été remis en question dans certains entretiens, et varie de 22 à 25 selon les interlocuteurs.

¹¹² RAE, p. 27.

¹¹³ Si cette programmation est confirmée, ce qui n'est pas encore formellement le cas.

¹¹⁴ Après la visite et l'élaboration du rapport, il semble qu'une solution ait pu être trouvée entre l'EPCC et l'établissement. Il reviendra à la prochaine évaluation du Hcéres d'en apprécier les résultats.

¹¹⁵ Contrat pluriannuel, p. 16.

Compte tenu de la tension constante observée sur les infrastructures de l'UP1PS et de sa fragilité financière, le comité souligne la nécessité d'une prise en compte rapide de cet enjeu, qui rejoint le problème plus général du pilotage de l'établissement. Qu'il soit question de ses finances, de la gestion de l'espace, mais également de l'inscription de l'enjeu du développement durable dans sa stratégie générale, l'université a tout intérêt à disposer des informations pertinentes permettant l'élaboration d'une véritable stratégie immobilière sur le moyen et long terme, et à mettre en œuvre – au-delà du cas de La Chapelle – une planification immobilière crédible.

Le manque de pilotage s'accompagne logiquement d'une absence de véritable stratégie immobilière, en dépit du SPSI 2023-2027, validé par la tutelle. Ce manque est particulièrement criant dans les deux cas que le comité voudrait mentionner maintenant. D'abord, les entretiens ont montré que les discussions avec les composantes restaient difficiles, celles-ci préférant souvent rester proches du site central de la Sorbonne, dans des locaux prestigieux, mais vétustes et mal adaptés, plutôt que de déménager en périphérie dans des surfaces plus modernes. Les décisions d'attribution de ces nouvelles surfaces reposent donc essentiellement sur des critères opportunistes et ne suivent pas véritablement une stratégie – à l'exception du cas du futur site de La Chapelle, qui a donné lieu à une véritable réflexion stratégique. Ensuite, les entretiens ont également montré que des inventaires des installations et des besoins émanant des composantes étaient établis, sans que le comité puisse savoir si ces inventaires se faisaient de manière systématique, selon des procédures régulièrement établies. D'après les témoignages recueillis, les personnes en charge de ces questions sont « dans l'action, pas dans les schémas directeurs »¹¹⁶. Autant que possible, les normes sont respectées, mais sans qu'une véritable politique cohérente soit mise en place. **Le comité recommande donc à l'établissement, une fois les outils de pilotage pertinents mis en place, de construire une stratégie répondant aux besoins de l'établissement : ce devrait être la tâche du prochain comité d'évaluer la qualité du schéma directeur pluriannuel de stratégie immobilière, qui a été remis à la tutelle. Il encourage en outre la gouvernance à faire connaître cette stratégie à l'ensemble des parties prenantes, afin d'expliquer les choix qui en découleront, et, dans la mesure du possible, de les faire accepter.**

¹¹⁶ Source : entretiens.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Le succès à des AAP d'envergure (ASDESR et PIA 4) et l'obtention de financements majeurs permettant à l'établissement de garder une autonomie dans la mise en œuvre de ses priorités stratégiques.
- Un renforcement des structures politiques (création de vice-présidences) et administratives (direction du développement durable, des projets et de la prospective, de la communication) adapté à la taille de l'université et en cohérence avec la nouvelle politique stratégique d'établissement.
- Une culture de projet désormais installée dans les services, et une équipe de cadres administratifs engagés et conscients des enjeux.
- Une vie démocratique toujours aussi vivante et renforcée à travers la création d'une fonction de responsable de la coordination des instances et la mise en œuvre d'un agenda social, comme en témoigne la tenue, en 2022, des assises du développement durable et des états généraux de la recherche.
- Une politique de la qualité pertinente, qui s'est traduite par l'obtention (ou le renouvellement) de plusieurs labels de prestige au cours de la période évaluée (HRS4R, Qualiopi, certifications FCU, Bienvenue en France).
- Un dialogue budgétaire mieux structuré au regard des axes stratégiques de l'établissement.

b) Faiblesses

- Une incertitude qui demeure concernant le positionnement stratégique par rapport aux grands partenaires académiques de l'établissement – qu'il s'agisse de Sorbonne Alliance, de l'EPCC ou d'Una Europa.
- Une situation financière inquiétante, qui menace la soutenabilité d'opérations importantes, notamment celle du site de La Chapelle.
- Des capacités d'analyse insuffisantes dans de nombreux domaines liées à une absence d'outils de pilotage pourtant primordiaux pour une université de cette taille opérant dans des sites aussi nombreux : absence de système d'information décisionnel, d'un dispositif complet de GPEEC, d'une comptabilité analytique, ou encore insuffisance de la stratégie immobilière.
- D'importantes carences dans la gestion des ressources humaines.

c) Recommandations

- Poursuivre et renforcer les collaborations engagées avec les partenaires académiques locaux, au sein de Sorbonne Alliance et de l'EPCC, en profitant, dans ce dernier cas, des possibilités offertes par l'ouverture prochaine du campus de La Chapelle.
- Renforcer l'alliance Una Europa et, de façon générale, approfondir la stratégie internationale, notamment dans la perspective d'en tirer davantage profit en matière de recherche, de formation et de mobilités (des personnels comme des étudiants).
- Mettre en place sans délai les systèmes d'information indispensables à une connaissance fine de l'ensemble des données, permettant à la direction, qu'il s'agisse de la gouvernance politique ou de la direction générale des services, de piloter plus efficacement l'établissement.
- Utiliser les moyens à disposition pour rétablir une situation financière inquiétante, en commençant par l'application du schéma directeur immobilier, puis en visant le développement de ressources propres, que la Fondation comme la D2P doivent permettre d'obtenir.
- Poursuivre le déploiement du plan d'action RH proposé par l'IGESR.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une recherche internationale d'excellence, une stratégie à davantage structurer

L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est tutelle de 37 unités de recherche (UR), de quatre fédérations de recherche et d'une unité d'appui et de recherche (UAR). Parmi les 37 UR, douze sont sous la tutelle unique de l'établissement et 25 sont en convention de mixité, avec un nombre très important de partenaires, notamment parmi les membres du Campus Condorcet (CNRS, EHESS, Université Paris Nanterre, Université Paris 8 – Vincennes-Saint-Denis et EPHE-PSL). De ce point de vue, le CNRS demeure, de loin, le partenaire de recherche majeur de l'UP1PS, avec 23 cotutelles, suivi par l'Université Paris Sciences et Lettres (6), l'EHESS (6), l'Université Paris Nanterre (5), l'Université Paris Cité (5), l'IRD (4), Sorbonne Université (4), Paris 8 (3), et l'Inrap (2) – les autres partenaires (UPEC, ENS Paris-Saclay, Collège de France, ministère de la Culture, Inrae, AMU, AgroParisTech, Université Evry-Val-d'Essonne, ENPC-Institut Polytechnique de Paris) n'assurant la tutelle que d'une UR. La mixité concerne également les fédérations de recherche et l'UAR MSH Mondes, avec les mêmes partenaires (CNRS, Paris Nanterre, Paris Cité), auxquels il faut ajouter l'École d'économie de Paris. **Le nombre d'unités mixtes et d'établissements partenaires démontre la richesse des collaborations qu'entretient l'UP1PS dans le cadre des activités de recherche de ses équipes, et en particulier son ancrage dans l'écosystème de l'EPCC ; par effet de contraste, le lien avec les établissements membres de Sorbonne Alliance apparaît pour le moment tenu.** Si la « participations croisée » à différents projets présentés par chacun de ces établissements à l'AAP AMI SHS et les neuf projets financés sur le budget commun de l'alliance qui impliquent au moins deux établissements membres, pour une somme totale de 60 k€¹¹⁷, constituent de premiers signaux positifs, **le comité encourage l'université à bien définir la fonction de cette alliance vis-à-vis de sa propre recherche, notamment au regard de sa participation à l'EPCC. Il comprend l'occasion que représente une telle alliance, et sa pertinence au vu du profil des établissements membres, mais il continue de s'interroger sur la stratégie de l'UP1PS à ce sujet, qu'il lui recommande de clarifier et de décliner dans des objectifs structurants.**

En ce qui concerne l'activité de recherche à l'UP1PS, celle-ci est de très bon niveau, comme le soulignent la synthèse de l'évaluation des unités de recherche et le rapport de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) du Hcéres : entre 2015 et 2020, les chercheurs affiliés à l'établissement ont ainsi déposé plus de 26 000 notices, dont plus de 10 000 articles (la moitié impliquant un processus d'évaluation par les pairs validé), 5 000 chapitres d'ouvrage et 1 700 ouvrages. Cette activité se distingue à la fois par une grande spécialisation en SHS, la diversité des recherches menées dans ce domaine, et son excellence nationale comme internationale. Ainsi, 35 des 37 UR sont rattachées principalement au domaine SHS – les deux autres l'étant au domaine ST –, et regroupent 96 % de l'effectif de l'établissement ; 76 % des publications de l'université appartiennent au domaine SHS, et tous les secteurs disciplinaires de ce domaine font l'objet de publications, à l'exception des sciences cognitives ; enfin, l'excellence des recherches de l'UP1PS en SHS n'est pas à démontrer, puisque, au-delà de la place de l'établissement dans le classement QS, l'université est 14^e en archéologie, 15^e en classiques et histoire ancienne, 16^e en histoire, 17^e en droit, 19^e en arts, 25^e en philosophie, 33^e en géographie et 55^e en économie et économétrique¹¹⁸. Si l'on change de perspective, et que l'on considère plus spécifiquement les travaux de recherche au niveau des laboratoires, une UR se distingue par

¹¹⁷ RAE, p. 35.

¹¹⁸ Synthèse des évaluations de la recherche, p. 6.

son potentiel mondial (SHS 1 : l'étude des phénomènes économiques structurels), 27 (dont 26 en SHS) par leur potentiel international, et neuf (dont huit en SHS) par leur potentiel national. Enfin, si l'on ajoute que l'UP1PS contribue à hauteur de 65 % de l'effectif total d'E-C dans les UR, et 18,5 % des PAR, on peut en conclure que **l'établissement participe de façon essentielle à la réussite et au rayonnement d'une activité de recherche remarquable.**

Le rapport de l'OST permet à la fois de confirmer cette analyse, et de la nuancer sur quelques points. D'abord, concernant les articles, si le nombre de publications en compte entier est élevé, le rythme de publication en compte fractionnaire est pour sa part de l'ordre de 300 par an, ce qui indique un nombre très important de partenaires institutionnels contributeurs. **Cette part des co-publications de l'UP1PS au plan national vient donc confirmer l'inscription de l'université dans son territoire académique, telle qu'elle a été décrite plus haut.** La participation nombreuse à des projets collaboratifs de recherche nationaux vient également à l'appui de ce jugement : ainsi, outre les fédérations de recherche et la MSH Mondes mentionnées plus haut, l'UP1PS coordonne deux labex (Cap et Dynamite) et est partenaire de huit autres ; elle coordonne l'équipex Matrice, participe à deux PEPR, quatorze GIS, quatre GDR, trois EUR (dont l'une, ARCHAL, est portée par l'établissement), ce qui est à nouveau remarquable.

En revanche, si le part des co-publications nationales est forte, celle des co-publications internationales est faible (49 % des publications de SHS, contre 59 % en moyenne en France en 2021). En outre, l'indice d'impact des publications de l'UP1PS, y compris dans les secteurs disciplinaires où certains laboratoires mènent une recherche d'excellence, de niveau mondial ou international, est inférieur ou égal à la moyenne mondiale : par exemple, il est de 0,9 en SH1 (où une UR jouit d'un potentiel mondial) ; ou encore 0,8 en SH6, alors que quinze UR, qui impliquent presque la moitié des effectifs du domaine SHS, y sont rattachées¹¹⁹. **Il s'agit là d'éléments qui ne remettent pas en cause la qualité de la recherche dans les UR de l'UP1PS, mais sur lesquels le comité souhaite malgré tout attirer l'attention de l'établissement, au vu de son ambition européenne et internationale ; et cela vaut également pour son ambition nationale**, car, en l'état, si l'on suit les données de l'OST, entre 2017 et 2020, l'UP1PS possède un indice d'impact, toutes disciplines confondues, inférieur à celui de Science Po Paris, de l'Université Toulouse 1 Capitole, ou de l'EHESS, sans que ces établissements soient considérés explicitement dans le dossier d'auto-évaluation, si ce n'est comme des concurrents, du moins comme des modèles à considérer.

De ce point de vue, le comité ne peut à nouveau qu'encourager l'établissement à mettre en place une véritable veille concurrentielle, à la fois au niveau national et international, et à en tirer des indicateurs cibles, afin de travailler efficacement à s'assurer de sa place de première université SHS en France, de rang mondial dans le domaine de la recherche. Il lui recommande, si elle souhaite en effet progresser dans son rayonnement international, de mener une politique plus active pour améliorer deux de ces indicateurs, le taux de publication en langue anglaise et celui des co-publications internationales. L'UP1PS doit tirer parti du riche réseau partenarial qu'elle s'est créé (voir *infra*) et élaborer en la matière une stratégie déclinée en objectifs opérationnels, alignée avec les objectifs qui sont les siens en recherche. Le comité salue cependant deux initiatives, qui vont dans le bon sens, dont les résultats mériteraient d'être évalués dans les années à venir et qui doivent être pilotées avec attention : la politique de signature des productions de la recherche, formalisée sous la forme d'une charte et l'adhésion à la « Coalition on Advancing Research Assessment » (COARA).

Il ressort cependant de ces premières analyses une difficulté stratégique, qui était d'ailleurs déjà soulignée dans le rapport du Hcéres de 2018 : celui-ci recommandait en effet à l'établissement d'« affirmer plus clairement et collectivement une politique d'établissement à moyen et long termes, en particulier dans les domaines de la formation et de la recherche ». De ce point de vue, le comité salue certes l'effort de l'UP1PS, au cours de la période évaluée, pour affirmer de façon collective, à travers différents événements publics et documents¹²⁰ le travail de l'université sur sa stratégie de recherche et la place centrale que les activités dans ce domaine occupent en son sein. Plusieurs éléments d'orientation ressortent de cette période particulièrement riche, qui seront égrenés plus bas, l'établissement insistant particulièrement sur sa volonté, fondée sur le diagnostic que « les principales avancées scientifiques se [font] "aux marges" », de développer

¹¹⁹ OST, tableau 9, et synthèse recherche, p. 11.

¹²⁰ Les états généraux de la recherche de 2018 et 2022, le manifeste rédigé à cette occasion ou encore le projet d'établissement voté en CA.

de façon prioritaire « les croisements disciplinaires [...] , au proche comme au lointain »¹²¹. La pluridisciplinarité, comme le rappelle l'établissement dans son contrat pluriannuel, constitue en effet un atout historique¹²² et un élément important pour l'ouverture sur la société qu'il revendique. L'université indique donc avoir « choisi de développer l'interdisciplinarité pour mieux communiquer hors du monde académique en apportant les informations essentielles à la bonne compréhension des enjeux sociétaux »¹²³.

Mais, si l'on met pour le moment de côté la question de l'inscription de la science dans la société (voir *infra*, réf. 11 et 12), sur le point particulier de la pluri-interdisciplinarité, **les documents transmis au comité ne permettent pas, en l'état, de voir dans quelle mesure ces ambitions structurantes se sont concrétisées pendant la période de référence.**

Sans doute des axes de recherche ont-ils été dégagés lors des derniers états généraux : Réalités, objets, modèles ; Justices et injustices ; Décision, organisations et administration ; Temps, incertitudes et crises. En outre, le manifeste auquel ces états généraux ont donné lieu a mis en évidence deux objectifs englobants en matière de la recherche à l'UP1PS : « observer et analyser », « comprendre et éclairer »¹²⁴. Enfin, l'université, se référant aux thématiques transversales retenues par l'alliance Una Europa pour la recherche – patrimoine culturel, études européennes, intelligence artificielle, santé globale, développement durable –, indique qu'elles ont « été placées au cœur de la stratégie d'établissement »¹²⁵. **Mais, l'UP1PS ne montre pas comment les axes des états généraux résultent de l'inscription des thèmes d'Una Europa dans une stratégie pensée en fonction des spécificités de l'établissement, ou comment axes et thèmes se complètent, ce qui donne au comité plus l'impression d'une accumulation de thématiques que d'une véritable stratégie.** De surcroît les objectifs indiqués dans le manifeste demeurent vagues et ne paraissent pas particulièrement spécifiques à la recherche menée à l'UP1PS. Enfin, le comité n'est pas vraiment en mesure de constater que l'université a opéré des changements d'organisation, pour que ces axes et thèmes structurent effectivement sa recherche. L'UP1PS fait certes référence aux AAP d'amorçage d'Una Europa dans le cadre de One Europe puis Una Futura¹²⁶ (200 k€ par an), indiquant que deux projets sur le patrimoine culturel portés par un de ses E-C avaient été lauréats (35 k€) au cours de la période évaluée, mais sans que le comité puisse dire si l'université a encouragé, d'une façon institutionnelle, ses unités de recherche à répondre à ces AAP (malgré la veille assurée par le D2P). L'établissement évoque également, sans en dire plus, la nouvelle convention signée avec le CNRS en 2021, qui « a permis d'identifier les axes stratégiques communs », notamment le « développement de thématiques transversales communes »¹²⁷. Enfin, un AAP interne financé par Sorb'Rising, dont l'un des objectifs est de soutenir « la politique de développement de la transdisciplinarité et d'articulation de la recherche avec les enjeux sociétaux »¹²⁸, a été lancé en 2022, cinq projets ayant été lauréats, pour une somme totale de 39, 980 k€, et l'UP1PS a financé six programmes d'amorçage avec des partenaires d'Una Europa à travers le budget ANR One Europe du PIA (80 k€ entre 2019 et 2022).

Si tout cela n'est pas rien, l'établissement a malgré tout bien conscience des « limites rencontrées dans la mise en œuvre de [son] ambition »¹²⁹. Lors de la visite, le comité a ainsi pu percevoir des écarts entre une politique d'établissement affichée et une adhésion effective des directions d'UFR, de laboratoires ou des enseignants-chercheurs mobilisés au quotidien par leurs tâches pédagogiques ou administratives. Ainsi, le projet d'établissement ne semble pas toujours considéré comme une référence par les responsables d'unités de recherche. De même, la formation et la recherche ont tendance à être disjointes dans l'université, où les recrutements, selon le RAE, se font « essentiellement par le biais des composantes de formation, la recherche

¹²¹ Contrat pluriannuel, p. 12.

¹²² Contrat pluriannuel, p. 7.

¹²³ RAE, p. 28.

¹²⁴ RAE, p. 30.

¹²⁵ RAE, p. 29.

¹²⁶ Ces projets « visent à développer une stratégie de recherche interdisciplinaire entre les enseignants-chercheurs des partenaires de l'alliance sur les thèmes du Patrimoine culturel, des Etudes européennes, de l'Intelligence artificielle, de la Santé globale et du Développement durable » (RAE, p. 36).

¹²⁷ RAE, p. 30.

¹²⁸ RAE, p. 40.

¹²⁹ RAE, p. 32.

n'[ayant] encore que peu de place dans la politique de recrutement »¹³⁰ (voir *infra*, réf. 10). Enfin, l'établissement signale le « coût d'entrée » que constitue encore, aux yeux des E-C, la réponse aux différents AAP, malgré la création en 2020 de la D2P (voir *infra*, réf. 10), qui devait faciliter leur tâche. **Au vu de ces difficultés, le comité recommande à l'établissement d'établir un diagnostic précis sur la situation, en s'appuyant sur des indicateurs qualitatifs, et d'établir des priorités d'action.** L'établissement pourrait par exemple envisager de créer des lieux intermédiaires – des pôles de recherche – dirigées par des E-C, qui regrouperaient ses UR autour d'axes thématiques, ce qui permettrait de structurer et de dynamiser les recherches interdisciplinaires. Ces lieux seraient impliqués dans la définition de la politique de recherche, conformément à la marque « démocratique » de l'université, en faciliteraient la mise en œuvre et pourraient jouer un rôle d'intermédiaire auprès des composantes, dans le but de mieux intégrer la dimension « recherche » de l'établissement dans la politique de recrutement.

2 / Des partenariats institutionnels à conforter

Si les partenariats académiques de l'UP1PS sont décrits en détail dans le RAE, le comité aurait souhaité avoir plus de précisions sur les choix qui ont présidé à l'implication de l'université et, de façon générale, une évaluation plus systématique de la place et de l'évolution de ces partenariats dans la stratégie de recherche de l'établissement – même si cette évaluation a été conduite dans certains cas : par exemple en ce qui concerne l'avenir des labex après 2023 ou encore la transformation de l'UAR « Maison Archéologie & Ethnologie René-Ginouvès » en une MSH Mondes, points sur lesquels l'UP1PS a formulé des inquiétudes légitimes, mais sans avancer de propositions concrètes pour les dissiper. De ce point de vue, l'impression d'accumulation qui ressort de la lecture du RAE ne permet pas toujours de déterminer la politique partenariale de l'UP1PS et la manière dont elle conforte le positionnement global de l'établissement. **Au vu de l'importance des partenariats locaux et nationaux dans l'activité et la politique de recherche de l'UP1PS, le comité lui recommande donc d'évaluer ces derniers de façon précise et de suivre leur évolution, afin de nourrir et de guider sa stratégie en matière de recherche.**

En revanche, les relations avec les ONR sont à la fois bien décrites et évaluées à un niveau stratégique, le RAE abordant les questions du partage des priorités de recherche et des enjeux de gestion. C'est particulièrement le cas pour le CNRS, ce qui est une bonne chose puisqu'il est le premier partenaire scientifique de l'université en nombre d'UR en cotutelle et qu'il contribue, à hauteur de 68 %, au nombre de chercheurs et de 45 % à celui des PAR qui y travaillent. Le RAE permet ainsi d'apprécier la façon dont la politique de recherche est partagée entre les deux institutions : signature d'une nouvelle convention en 2021, identification des disciplines d'excellence à renforcer et des thématiques transversales à développer, implication de personnels du CNRS dans la gouvernance de la recherche, accès, au même titre que les chercheurs des autres ONR, aux AAP internes de l'UP1PS. Il permet aussi de mesurer l'engagement stratégique du CNRS à l'aune des ressources qu'il apporte¹³¹. Le comité note enfin que l'application DIALOG/AMUE a été mise en place en 2023 et qu'elle devrait permettre d'améliorer à moyen terme l'interconnaissance budgétaire qui suscite encore quelques agacements¹³².

Le comité salue l'attention portée par l'UP1PS à sa relation avec le CNRS et lui recommande de faire de même à l'égard de l'IRD, au vu de la « montée en puissance »¹³³ de ce partenariat, l'IRD étant le deuxième ONR en termes de tutelles (4). Il l'encourage à formaliser ce dernier partenariat sous la forme d'une convention, sur le modèle de celle qui a été signée avec le CNRS, ce qui permettra de définir une stratégie de recherche partagée dans laquelle l'université pourra inscrire les nombreuses actions internationales déjà menées avec l'organisme.

L'internationalisation, quant à elle, constitue l'un des éléments de définition du positionnement de l'université en matière de recherche. Outre des relations historiques avec des établissements de prestige, comme la

¹³⁰ RAE, p. 41.

¹³¹ CNRS, Fiche Panthéon-Sorbonne, HCERES.

¹³² RAE, p. 33.

¹³³ RAE, p. 33.

Columbia University, formalisées à travers des conventions de partenariat, ce positionnement s'est traduit, au cours de la période de référence, par la participation active de l'établissement à la création de l'alliance européenne Una Europa, dont l'effet structurant, comme cela a été souligné plus haut (réf. 3), est trop faible, hormis le financement (par l'UP1PS ou par Una Europa) des quelques projets indiqués plus haut et d'une politique de soutien à la mobilité à travers le projet Trêve (85 k€).

Enfin, la politique d'internationalisation de la recherche se mesure également à celle de la mobilité des E-C, notamment l'accueil de professeurs étrangers, qui est remarquable à l'UP1PS, et à l'internationalisation du recrutement. De ce point de vue, **la labellisation HRS4R, au cours de la période de référence, constitue un excellent résultat** (voir *infra*, réf. 10). Il note par ailleurs que la mobilité des doctorants, en particulier sortante, demeure faible (voir *infra*, réf. 13).

3 / Des pratiques responsables assumées

La politique en faveur de la science ouverte est menée efficacement par une équipe investie et particulièrement compétente dans ce domaine, sous la responsabilité d'une vice-présidence qui se consacre à cette tâche¹³⁴. Son travail témoigne d'initiatives soutenues : création d'un poste de responsable de bibliothèques en 2022, en soutien à l'indexation des publications sur HAL ; engagement fort des Publications de la Sorbonne dans la science ouverte à travers l'adhésion de l'établissement à la plateforme OpenEdition Books ; organisation d'une semaine consacrée à la science ouverte dans le cadre de l'*International Open Week*. Le comité constate également que l'établissement s'est impliqué dans cette politique de science ouverte avec ses nouveaux partenaires : en partenariat avec l'Université Sorbonne Nouvelle et avec l'Humathèque de l'EPCC, il a développé, parmi d'autres actions, un programme d'accompagnement des chercheurs dans la gestion des données de la recherche. Il participe aussi au cluster Open Research, dont l'objectif est de favoriser des projets communs en la matière, même si le comité n'a pas véritablement d'éléments sur ce qui est ressorti de cette participation en termes de projets. **Tout cela manifeste dans tous les cas le dynamisme de l'UP1PS en matière de science ouverte, ce que salue le comité ; il ne peut qu'encourager l'établissement à formaliser une stratégie à cet égard, par exemple à travers une charte, qui expliciterait son engagement et fixerait des objectifs clairs sur les moyens et longs termes**¹³⁵.

Conformément à ses engagements lors des états généraux de la recherche de 2022, qui faisait de ces questions une des priorités de l'établissement, l'UP1PS a mis en œuvre, par ailleurs, une politique d'éthique de la recherche : outre l'arsenal complet d'un comité d'éthique, de référents intégrité scientifique et déontologie, elle a ouvert dès 2022 un EPI pour sensibiliser les E-C, doctorants et étudiants à ces questions. **Le comité salue ces résultats, et encourage l'établissement à poursuivre ses efforts en la matière, dans la mesure où il s'agit désormais d'un trait de positionnement de sa politique de la recherche, comme le souligne le manifeste publié en 2022 à la suite des états généraux de la recherche**¹³⁶.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

4 / Une politique de ressources affirmée, mais mal évaluée

Les moyens déployés par l'établissement pour la recherche ont augmenté de 13%¹³⁷ au cours du dernier contrat quinquennal¹³⁸, passant de 3, 237 M€ (2017 – 2021) à 3, 660 M€ depuis 2022, pour un financement total de 17, 164 M€. La dotation moyenne des UR a ainsi augmenté de 7 %, de 1, 647 M€ en 2017 à 1, 769 M€ en

¹³⁴ D13, organigramme général.

¹³⁵ Une charte de la science ouverte a été approuvée en octobre 2024, ce dont le comité se félicite.

¹³⁶ Annexe D2.8, « il s'agit donc à la fois de faire de l'éthique de la recherche un objet d'investigation, et de la mettre en œuvre afin de garantir aux yeux de tous, à l'université et à l'extérieur de l'université, la liberté académique qui est son exact corollaire ».

¹³⁷ Annexe D2.27, « Tableau de financement de la recherche ».

¹³⁸ RAE, p. 28.

2022, et il en va de même du budget alloué aux AAP internes et ventilé par la DIREVAL, de 485 k€ à 500 k€¹³⁹. On notera en outre des initiatives de financement ponctuel alimentées par le reliquat du budget de la recherche, et qui ont couvert le recrutement d'un ingénieur en communication digitale en CDD, la reliure d'ouvrages patrimoniaux, la mobilité internationale des doctorants après la crise sanitaire, ainsi que la politique d'AAP structurants mise en place par le CA de l'université (500 K), qui a notamment permis de financer le projet de SI recherche en 2022¹⁴⁰. **Dans l'ensemble, le comité incite l'établissement à évaluer l'impact de ces actions, en définissant des indicateurs adaptés. Il pourra ainsi apprécier l'efficacité de l'effort consenti et de définir la feuille de route pour le prochain contrat quinquennal.**

La dotation moyenne des UR cache des disparités en termes de financement récurrent, entre les UR propres et les UMR, ces dernières bénéficiant également de l'apport des tutelles, et en particulier du CNRS (financement stable au cours de la période, autour de 1,2 M€). Le RAE démontre que l'établissement en a particulièrement conscience. **Le comité lui recommande de rééquilibrer ces disparités, d'autant que l'UP1PS souligne d'une façon convaincante, en s'appuyant sur divers tableaux de bord, la relation entre le taux de dotations pérennes et celui des ressources propres créées. Ainsi, de façon générale, plus la dotation moyenne annuelle rapportée au nombre de chercheurs est grande, plus les ressources propres moyennes annuelles créées, rapportées au nombre de chercheurs, le sont ; et les UR propres, qui sont les moins dotées, présentent donc également des taux d'auto-financement faibles (inférieur à 50 %, et descendant à moins de 20 % pour certaines).** Dans l'ensemble, ce taux d'auto-financement est d'ailleurs variable, pouvant monter jusque 95 % pour l'UR PjSE, ou descendre jusque moins de 5 % pour Cetcopra. Il y a donc encore des marges de progrès en ce qui concerne le développement de ressources propres par l'établissement dans le domaine de la recherche. C'est pourquoi, outre le rééquilibrage de la répartition des dotations récurrentes entre UR et UMR et le développement de la D2P que le projet Rampe devrait permettre de financer, la renégociation, demandée par l'établissement, de la gestion des contrats de recherche avec le CNRS, favorable aujourd'hui à ce dernier¹⁴¹, paraît également souhaitable.

5 / Une politique de recrutement à interroger

Les 37 UR dont l'UP1PS est tutelle regroupent plus de 1 900 personnels, dont 1 162 E-C, 430 C et 315 PAR. Comme on l'a vu plus haut, l'établissement a sous sa responsabilité 65 % de l'effectif total des personnels de recherche E-C et C, soit 753 E-C, et il contribue à hauteur de 18,5 % pour les personnels d'appui (soit 59 PAR). **À cet égard, l'UP1PS dispose d'un remarquable potentiel de recherche dans le domaine des SHS¹⁴².**

Concernant les E-C et C, l'UP1PS a mis en œuvre, au cours de la période évaluée, une politique de recrutement volontariste, passant, entre 2018 et 2021, de 723 à 750 E-C (13 PR et 14 MCF supplémentaires)¹⁴³, auxquels on peut ajouter la répartition de contrats doctoraux issus de la loi de programmation de la Recherche (LPR)¹⁴⁴ et les cinq chaires de professeur junior (CPJ), auxquelles s'ajoutent une CPJ du CNRS, et qui répondent à la fois à des besoins en termes de formations (la CPJ en *Fashion studies* dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut Français de la Mode) et de recherche. Toutes les CPJ s'inscrivent ainsi dans la stratégie internationale et transdisciplinaire de l'UP1PS, par exemple la chaire en neurosciences et comportements économiques ou celle en études européennes. **Le comité s'interroge cependant sur la stratégie globale de l'établissement concernant ces recrutements.**

¹³⁹ Celui-ci comprend le Bonus Qualité Recherche, inférieur à 5 k€/projet, pour soutenir les colloques et aider à la publication (280 k€ par année utilisés pendant la période) et les AAP Politique scientifique de l'établissement, entre 5 k€ et 20 k€/projet, pour un montant moyen aux alentours de 210 k€ (hors Sorb'Rising, dont le montant alloué aux APP internes est défini dans le projet validé par l'ANR, et qui a financé cinq projets en 2022 à hauteur de 39, 980 k€ au total).

¹⁴⁰ RAE, p. 40-41.

¹⁴¹ RAE, p. 42.

¹⁴² RAE, p. 1.

¹⁴³ Rapport social 2018, p. 21, et rapport social unique 2021, p. 21.

¹⁴⁴ RAE, p. 39.

D'une part, les arguments fournis par l'établissement – d'un côté, le déficit d'enseignants titulaires dont résulte un sous-encadrement notable (voir *infra*, réf. 16), de l'autre, la volonté d'« améliorer davantage encore la qualité des formations proposées et de la recherche pour une meilleure attractivité »¹⁴⁵ – s'entendent parfaitement. Mais, dans le même temps, ce choix n'est pas sans expliquer l'aggravation de la situation financière de l'établissement (voir *supra*, réf. 6), qui l'a finalement conduit à la publication de deux tiers seulement des postes d'E-C vacants en 2023, mouvement de balancier circonstanciel qui semble l'emporter sur la continuité et la cohérence stratégiques. L'absence d'une GPEEC se fait ici sentir, **et le comité ne peut qu'encourager vivement l'UP1PS à mettre en place rapidement cette gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.**

Le comité s'interroge en outre sur un autre aspect de la politique de recrutement de l'UP1PS en matière de recherche. L'établissement lui-même, comme on l'a vu (voir *supra*, réf. 10) admet que ces recrutements, qui se font pour l'essentiel par le biais des composantes de formation, ne font encore que peu de place à la politique de la recherche déterminée au niveau institutionnel. Dans ce contexte, la création de CPJ apparaît comme l'une des solutions trouvées par l'université pour « adosser [sa] stratégie internationale et transdisciplinaire [...] à une politique de recrutement »¹⁴⁶. L'UP1PS ne semble donc pas en état de faire reposer une stratégie de recherche sur une véritable politique de recrutement, qui se limite apparemment à l'expédient des CPJ. Mais, d'un autre côté, les entretiens ont montré que les composantes, qui ont conscience de la nécessité de corrélérer formation et recherche, souhaitent jouer un rôle mieux reconnu dans la formalisation de ce lien. **Au vu de ces divers éléments, le comité invite l'UP1PS à renforcer, sur les questions de recherche (comme de formation, voir *infra*, domaine 3), le dialogue entre centre et composantes dans le processus de définition de la politique de recrutement et, plus largement, de la politique institutionnelle en matière de recherche. Outre la création de pôles de recherche, le comité suggère également, à une échéance plus courte, de mettre en place les réunions de type pré-CA indiquées plus haut (voir *supra*, réf. 4), impliquant les différentes composantes, et favorisant leur implication.**

Enfin, le comité salue l'obtention, en 2021, du label HSR4R, et la création d'un comité de pilotage composé de vice-présidents (recherche, RH, relations internationales, Europe, vie étudiante et de campus, immobilier), du DGS, de directeurs de services centraux, de directeurs et de responsables administratifs d'unités de recherche et d'écoles doctorales, tous concernés par ce dispositif, et qui en suivent la mise en œuvre¹⁴⁷. Si cette mise en œuvre n'est pas véritablement évaluée par l'UP1PS dans le RAE, ni ses effets concrets sur l'attractivité, cette labellisation constitue à n'en pas douter un élément majeur dans la stratégie d'internationalisation du recrutement d'E-C, et plus largement dans la stratégie de recherche de l'établissement.

6 / La création de la direction des projets et de la prospective, un choix pertinent

En ce qui concerne à présent les PAR dans les UR, leur nombre est resté stable pendant la période de référence, passant de 58 à 59 agents, l'établissement ayant atteint son plafond d'emploi. Si le comité salue l'effort de l'établissement, en dépit de la situation difficile dans laquelle il se trouve, pour mutualiser certains besoins avec ses partenaires (EPCC, Paris Nanterre, SCD) afin d'apporter un soutien plus important aux E-C, **il lui recommande de le faire de façon plus systématique, en identifiant précisément ses besoins, en déterminant ses priorités et en partageant sa stratégie avec les établissements partenaires.**

¹⁴⁵ RAE, p. 22.

¹⁴⁶ RAE, p. 41.

¹⁴⁷ C'est dans ce cadre que le RAE fait mention d'une initiative singulière concernant l'attribution de la qualité de jeune docteur associé à tout docteur titulaire d'un doctorat obtenu à Paris 1 Panthéon-Sorbonne depuis moins de 5 ans. Cette disposition engage le jeune docteur associé à signer ses travaux en mentionnant son affiliation à l'université, initiative que le comité salue.

Un élément important de la politique de ressource et de soutien à la recherche de l'université a également été la création, en 2021, de la direction des projets et de la prospective (D2P)¹⁴⁸, qui se présente comme un véritable atout dans l'écosystème de la recherche de l'UP1PS, puisqu'elle prend en charge des missions complémentaires de celles qu'assume la direction de la recherche et de la valorisation (DIREVAL), qui a également été renforcée. **La D2P joue un rôle d'incubateur des compétences et installe une culture de travail en mode projet et d'aide à la gestion et à la recherche de financements.** Le RAE fait état de plusieurs résultats et actions réalisés par cette direction : l'augmentation du nombre de projets européens déposés (26 en deux ans, pour deux par an avant sa création) ; la création et la mise à disposition de modules de formation en ligne ; l'édition d'une newsletter mensuelle indiquant les possibilités de financement offertes ; la mise en place de réunions régulières de travail avec les chargés de valorisation dans les UR, pour servir de relais à la politique de l'établissement. Il s'agit là d'un bon début, et le comité encourage l'établissement à évaluer et à suivre régulièrement les résultats de la D2P dans le cadre d'une stratégie à moyen terme, pour s'assurer qu'elle répond à ses ambitions. Le RAE n'indique pas, par exemple, si le nombre d'AAP nationaux a augmenté suite à la création de la D2P. En particulier, le succès aux AAP européens doit être regardé de près, l'UP1PS ne bénéficiant au moment de la visite du comité que d'un seul ERC – bien que ce résultat modeste s'explique sans doute par la présence d'un seul agent en charge de tous les projets européens en 2023. Enfin, il apparaît que la cartographie de la recherche au sein de l'établissement pourrait être encore améliorée et qu'il manque toujours le suivi et la gestion administrative des projets déposés. **De ce point de vue, le comité estime souhaitable que l'effort dont témoigne la création de la D2P soit poursuivi pour permettre à l'UP1PS de mieux bénéficier de crédits européens structurants pour la recherche. En outre, si l'obtention de l'AAP Accélération est un excellent signal, qui permettra, comme le dit l'établissement, d'effectuer « un saut qualitatif sensible dans le service d'appui et de soutien »¹⁴⁹, ce succès ne doit pas l'empêcher de jouer un rôle moteur au sein de l'alliance Una Europa, pour mutualiser la gestion des réponses aux AAP et améliorer ainsi ses résultats.**

Le comité relève pour finir que le RAE fait état des actions de l'établissement pour accroître la visibilité des travaux des chercheurs, l'UP1PS ayant ouvert un nouveau portail de la recherche sur son site institutionnel, en y intégrant un outil de recherche d'expertise utilisant les ressources de l'IA et qui est accessible à tout public. **Cette initiative a retenu positivement l'attention du comité, de même que la capacité de la direction de la communication à repérer des travaux scientifiques innovants et à les rendre visibles sur le site de l'UP1PS.**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

7 / Des actions au service de la société, mais un manque global de stratégie

Si le comité ne nie pas que des actions inscrivant la science dans la société ont été menées, ici ou là, par les E-C ou au niveau des unités de recherche, il souligne en revanche le manque d'une stratégie ambitieuse en la matière. **Ce manque se matérialise d'ailleurs par l'absence d'un service culturel, doté de personnels et d'un budget propre, au côté de la vice-présidence culture et rayonnement, science et société, chargée de « coordonner et proposer des événements et des expertises à propos de questions sociales ou liées à l'actualité »¹⁵⁰.** La stratégie en la matière se réduit à « soutenir l'existant », en espérant que « la montée en puissance d'une action culturelle au fil des opérations récurrentes déjà programmées »¹⁵¹, sans que ces

¹⁴⁸ Voir son positionnement dans l'organigramme, annexe D13.

¹⁴⁹ RAE, p. 42.

¹⁵⁰ RAE, p. 44-45.

¹⁵¹ RAE, p. 44-45.

opérations fassent l'objet d'objectifs et d'indicateurs de suivi spécifiques. De ce point de vue, les actions indiquées – la création de la chaîne Sorbonne TV et de la revue #1257, mentionnée plus haut, les différentes manifestations réalisées à l'occasion de l'année jubilaire 2021-2022 ou encore l'activité du service des archives, que le comité salue par ailleurs – sont certes intéressantes, mais elles ne sont nullement rattachées à une stratégie globale, ce qui est regrettable. De même, si la politique des bibliothèques (SCD et bibliothèques inter-universitaires) concourt bien au rayonnement de la recherche à l'UP1PS, le RAE ne permet pas de dire en quoi l'établissement, en tant qu'institution, joue un rôle dans sa définition. **Le comité recommande donc à l'UP1PS de définir cette stratégie, de la renforcer par la création d'un pôle administratif consacré à ces questions, et de la doter d'un budget propre. C'est là selon lui la seule façon, pour l'établissement, d'atteindre l'ambition d'être une université mondiale en SHS ouverte sur la société.**

À l'inverse, le comité relève le rôle structurant que jouent tant l'Alliance Una Europa que le projet Sorb'Rising dans le pilotage des actions d'inscription de la science dans la société. Ainsi les projets portés par Una Europa ne peuvent être retenus que s'ils s'inscrivent dans l'une des cinq thématiques prioritaires de l'Alliance qui sont porteuses d'une inscription de la science dans des problématiques sociales¹⁵². De même pour Sorb'Rising, qui a pour objectif de susciter des projets en mesure d'apporter des éléments de réponse novateurs aux défis que soulèvent les grands enjeux sociétaux¹⁵³. La transversalité dont se réclame l'établissement trouve ici toute sa place et donne à celui-ci une position plus forte. La référence aux thématiques d'Una Europa dans l'AAP politique scientifique¹⁵⁴ renforce également l'efficacité de ce levier, même si, comme cela a déjà été noté, le nombre de projets financés est pour le moment assez faible (voir *supra*, réf. 9). Enfin, si un groupe de travail a été créé dans le cadre d'Una Europa pour œuvrer « à la définition d'une compréhension commune de ce que recouvrent les "sciences participatives" ou "sciences citoyennes" les résultats obtenus n'ont pas été portés à la connaissance du comité.

Le comité regrette donc que la foule de projets, par ailleurs intéressants, dont il a été informé, ne soient pas structurés par une stratégie globale de l'UP1PS. Il constate de surcroît que le bilan du projet d'établissement établi en 2022 (seul disponible à ce jour) ne fait pas état des activités de celui-ci dans le domaine de la SAPS, **ce qui semble indiquer que l'UP1PS n'est pas en mesure de les évaluer**. Enfin, si certaines actions s'inscrivent dans un cadre partenarial (Cité du développement durable, programme « Dans les pas des derniers chasseurs-cueilleurs du sud de l'Île-de-France » avec la DRAC Île-de-France), le comité n'est pas en capacité de dire si ces partenariats sont la conséquence d'une stratégie volontariste de la part de l'établissement, ou le fruit d'actions menées à un niveau individuel ou à la seule initiative d'une composante (UR).

8 / Une politique de valorisation, de transfert et d'innovation quasi inexistante

Le précédent rapport du Hcéres soulignait « l'absence de vision des enjeux relatifs à la valorisation et au transfert des résultats de la recherche »¹⁵⁵. **Or, force est de constater que la situation n'a pas changé au cours de la période évaluée.** Il apparaît ainsi que la valorisation des activités scientifiques de l'établissement et de leur impact sur la société reste encore très embryonnaire, comme le reconnaissent d'ailleurs volontiers plusieurs responsables de la recherche. Aux yeux du comité, la gouvernance de l'UP1PS, pour légitimer cette situation, a tendance à ne considérer que l'innovation technologique, qui est censée intéresser médiocrement les SHS, sans examiner les possibilités offertes par l'innovation sociale, qui permet d'élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux insatisfaits (lutte contre la pauvreté, vieillissement, discriminations...) par des démarches spécifiques (approches collaboratives, tiers-lieux...). Il n'est donc pas étonnant qu'au cours de la période évaluée, la majeure partie des initiatives dans le domaine soient revenues à des chercheurs du CNRS ou de l'IRD. **Le comité estime que l'UP1PS gagnerait à déterminer une politique d'innovation. Si celle-ci paraît très éloignée de la culture de l'établissement, l'appui des services d'innovation des ONR, qui sont ses partenaires privilégiés, comme le CNRS ou l'IRD, pourrait être utile à la conduite de cette**

¹⁵² Annexe D2-19, p. 2.

¹⁵³ Annexe D2-34.

¹⁵⁴ Annexe D2.33.

¹⁵⁵ Rapport de 2018, p. 34.

définition. Le comité recommande ainsi à l'université d'inscrire cet objectif dans le prochain contrat quinquennal, en lui associant des indicateurs précis.

L'université peut par ailleurs se fonder, pour l'élaboration de cette politique d'innovation, sur deux succès notables, qu'elle a obtenus au cours de la période de référence : la création, en 2022, de l'Observatoire de l'Intelligence Artificielle (IA), dont les projets – du type « Archéo-Bot » – sont les pionniers d'une nouvelle démarche réflexive et multidisciplinaire. L'Observatoire a été financé dans un premier temps dans le cadre du dialogue de gestion interne de l'université et conçu avec l'intervention d'experts du champ, extérieurs au monde académique. Il s'est depuis engagé dans la compétition des appels à projets de l'écosystème de l'IA. Ensuite, **le comité a noté l'intérêt des actions de la Fondation** créée en 2017, qui s'appuie sur un réseau d'acteurs publics et privés, et d'alumni. Ses actions restent encore limitées, mais elles concourent à développer le mécénat, à valoriser le capital symbolique de l'université, et elle réussit à lever des fonds pour mettre en place des chaires de recherche innovantes. **Le comité encourage par conséquent l'établissement à poursuivre dans cette voie de l'innovation à travers cet outil singulier qu'est la fondation.**

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Des équipes de recherche d'excellence ayant pour beaucoup d'entre elles un rayonnement national ou international.
- Une bonne inscription dans le territoire académique, avec un soutien fort des organismes nationaux de recherche, en particulier du CNRS, principal partenaire de l'UP1PS, et des collaborations fructueuses, notamment avec les membres de l'EPCC, à travers la co-tutelle de nombreuses UR.
- Un fort engagement de l'établissement dans la recherche, qui s'est traduit par l'obtention d'AAP d'envergure nationale, par la création d'un nouveau service de soutien, la D2P, qui permet d'envisager de futurs succès aux AAP, sur le plan national comme international, et par un effort de financement supplémentaire des UR au cours de la période évaluée.
- Une politique de science ouverte affirmée.

b) Faiblesses

- Un manque de stratégie en matière de recherche, le rayonnement de l'établissement reposant plus sur des individualités, ou des collectifs à l'échelle des UR, que sur ses propres actions.
- Un établissement qui, en l'état, n'a pas les moyens de sa politique de recherche, la stratégie de recrutement des E-C se faisant pour l'essentiel au niveau et par le biais des composantes de formation, sans que soit prise en compte la politique de UP1PS en la matière. Parallèlement, les composantes se sentent dépossédées du sujet de la recherche, sujet à la définition duquel elles ne sont pas suffisamment associées.
- Un impact trop faible des partenariats internationaux sur les activités de recherche.
- Un nombre très faible d'ERC (un seul au cours de la période évaluée), très insuffisant au regard de la taille, de la renommée et de l'ambition de l'établissement.
- Une pérennité des financements encore mal assurée, notamment en ce qui concerne les labex.
- Une faible intégration des activités relevant de la science avec et pour la société et de l'innovation dans la stratégie de l'établissement.

c) Recommandations

- Encourager les équipes à travailler davantage en inter- ou pluridisciplinarité, en prenant appui sur les partenariats, notamment internationaux (Una Europa), existants.
- Fluidifier la relation entre centre et composantes, favoriser la prise en compte par les composantes de la politique d'établissement en matière de recherche (interdisciplinarité, recrutement) et les associer plus fortement à cette politique par des réunions de type pré-CA et la création de pôles de recherche.
- Élaborer une stratégie en matière d'innovation et de transfert en SHS en s'appuyant sur l'expertise des ONR, notamment du CNRS, qui constitue le principal partenaire de l'UP1PS, et sur les actions déjà existantes à un niveau individuel ou collectif.
- Déterminer une stratégie en matière d'inscription de la science dans la société, en s'appuyant sur la création d'un service consacré à ce sujet et doté d'un budget propre.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

L'offre de formation de l'UP1PS s'étend sur trois cycles, dont les deux premiers couvrent quatre domaines disciplinaires – arts, lettres, langues ; droit, économie, gestion ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologies. Le cycle de licence comporte 21 mentions (14 licences générales, sept licences professionnelles) et inclut notamment, pour les licences générales, 19 parcours de double licence, six diplômes binationaux et treize parcours de licence délocalisés. Deux de ces mentions (« Lettres » et « Philosophie ») sont co accréditées avec l'Université Sorbonne Nouvelle dans le cadre d'un parcours de doubles licences qui associe les deux formations. Le cycle de master, quant à lui, est composé de 66 mentions, incluant sept parcours délocalisés, 28 doubles diplômes, quatre diplômes conjoints¹⁵⁶, et des parcours dispensés entièrement en langue étrangère. Trois des mentions de master sont co accréditées avec d'autres partenaires : « Analyses et politique économiques » (EHESS, PSL, École des Ponts ParisTech) ; « Migrations » (EHESS) ; « Techniques, patrimoine, territoires de l'industrie : histoire, valorisation didactique » (Conservatoire national des arts et des métiers). Enfin, le cycle doctoral propose des formations relevant du périmètre de 10 écoles doctorales (ED), couvrant deux domaines disciplinaires – SHS et sciences, technologies, santé –, dont quatre sont co accréditées : ED de management Panthéon-Sorbonne (avec l'ESCP) ; ED de sciences mathématiques de Paris Centre (avec SU, PSL, l'Université Paris Cité) ; ED Économie Panthéon-Sorbonne (avec l'EHESS, l'École des Ponts ParisTech, PSL) ; ED Géographie de Paris (avec SU). Cette offre de formation est pilotée et/ou mise en œuvre par plusieurs structures au sein de l'université : les 14 composantes (10 UFR, 4 instituts) ; le service commun Formation Continue Panthéon-Sorbonne ; la direction des études et de la vie étudiante (DEVE), celle des relations internationales (DRI) et celle partenariat entreprises et de l'insertion professionnelle (DPEIP) ; le département des langues ; les 11 ED et le collège des écoles doctorales ; l'IAE de Paris et les bibliothèques (service commun de la documentation et les deux bibliothèques interuniversitaires, Cujas et Sorbonne).

De ce point de vue, l'ambition de l'établissement est de proposer une offre de formation conforme à son positionnement général : 1/ elle couvre l'ensemble des disciplines des SHS (à l'exception de la linguistique et de la littérature), 2/ elle vise l'excellence, malgré le caractère d'« établissement de masse »¹⁵⁷ qui est celui de l'UP1PS, en raison de son attractivité et du soin apporté à l'adossement à la recherche, 3/ elle a une dimension internationale, 4/ et elle est ouverte sur la société, à la fois du point de vue des enjeux pluridisciplinaires qui doivent structurer l'offre (par exemple, le développement durable, ou le genre), mais également vis-à-vis des partenariats avec le monde socioéconomique et culturel. Or, ces différents traits de l'offre de formation sont développés de façon assez inégale.

¹⁵⁶ Parmi ces diplômes conjoints, on compte deux master Erasmus Mundus, le parcours « Models and Methods of Quantitative Economics » du master Économie en partenariat avec l'université catholique de Louvain et le master Techniques, patrimoine, territoires de l'industrie en partenariat avec l'Università degli Studi di Padova et l'Universidad de Evora.

¹⁵⁷ RAE, p. 48.

1 / Une offre de formation riche et cohérente, une stratégie à mettre en œuvre

En matière de formation, l'UP1PS apparaît comme une université de masse et d'excellence, avec un taux de réussite élevé et une attractivité qui ne se dément pas. Au titre des diplômes nationaux, l'établissement accueille ainsi en 2021-2022 38 658 étudiants (hors double inscription et parcours non diplômant CPGE), en hausse de 3 % par rapport à 2019-2020. Si le nombre d'étudiants en classe préparatoire aux grandes écoles a légèrement diminué (- 3%), les effectifs des diplômes d'établissement et, surtout, des formations qualifiantes ont explosé (+ 41 % et + 105 %), l'établissement accueillant au total, toutes formations confondues, 53 662 étudiants en 2021-2022. D'autres éléments sont particulièrement intéressants, et soulignent l'attractivité de l'UP1PS : plus de 115 000 candidatures sur Parcoursup, certaines formations, notamment les doubles licences¹⁵⁸, étant particulièrement demandées, avec un ratio de 44 candidats pour une place, contre 11,7 pour les licences générales ; ou encore une augmentation nette du nombre d'étudiants en formations de licence à distance en droit et en arts plastiques (+ 38,8 % au cours de la période de référence). Cette attractivité s'explique sans aucun doute par l'offre de formation proposée à l'UP1PS, qui est cohérente avec son positionnement, d'une grande richesse puisqu'elle couvre les principaux domaines des SHS (à l'exception des lettres, des langues et de la linguistique¹⁵⁹) et qu'elle fait même place à l'enseignement de disciplines rares que l'établissement a vocation à préserver (épigraphie, langues rares¹⁶⁰, histoire des sciences¹⁶¹). Enfin, le continuum entre licence et master est structuré selon une véritable logique de spécialisation, tout en maintenant une grande richesse dans les formations proposées (21 mentions au premier cycle, 66 au second).

Cependant, ces réussites incontestables cachent aussi des données plus étonnantes qui ne sont pas expliquées par l'établissement : d'une part, si l'établissement cite « parmi les éléments les plus marquants de la période 2018-2022 » le « développement des formations en apprentissage au niveau master et licence professionnelle », on constate une baisse importante du nombre d'inscrits en licence professionnelle au cours de la période évaluée (- 11 %, de 236 à 211 étudiants¹⁶²) et une offre qui, de façon générale, demeure réduite par rapport à la taille de l'établissement¹⁶³ ; en outre, le nombre de doctorants a également diminué de 6 %, passant de 2 408 en 2019-2020 à 2 205 en 2021-2022, avec une part globale de cotutelles internationales de seulement 5 % par an¹⁶⁴ ; troisièmement, si l'attractivité de la licence à distance en droit est grande, il en va tout autrement du master, dont le nombre d'étudiants est en baisse d'une façon très significative (- 44 % au cours de la période, passant de 638 à 352 étudiants) ; enfin, si 90 % des étudiants ayant terminé leur licence en 2019-2020 sont inscrits en master en 2020-2021, la moitié seulement le sont dans l'établissement, ce qui manifeste, comme le souligne le rapport du Hcéres sur les cycles de formation, « une rupture dans le continuum entre 1^{er} et 2^e cycle »¹⁶⁵. **Le comité recommande donc à l'établissement d'être particulièrement vigilant sur ces indicateurs, de les analyser et de prendre les éventuelles mesures correctives. Cela vaut en particulier pour le nombre de doctorants et de cotutelles internationales, la formation internationale à la recherche constituant, pour un établissement de recherche intensive de rang mondial, un élément clé de positionnement.**

Cela dit, si les principales caractéristiques de l'offre de formation de l'UP1PS mentionnées plus haut constituent en partie un acquis historique, le rapport du Hcéres de 2018 pointait également la nécessité de ne pas s'en contenter et d'« affirmer plus clairement et collectivement une politique d'établissement à moyen et long termes » dans ce domaine. La difficulté provient ici de la tradition facultaire de l'UP1PS, c'est-à-dire du rôle que les composantes jouent à la fois dans la définition de la stratégie de formation et dans sa mise en œuvre, et qui rend difficile la réalisation d'une véritable stratégie institutionnelle – élément auquel le RAE fait d'ailleurs

¹⁵⁸ 19 déjà existantes et d'autres en cours de création ou à venir.

¹⁵⁹ RAE, p. 5.

¹⁶⁰ Synthèse recherche, p. 8.

¹⁶¹ RAE, p. 32.

¹⁶² Il a été confirmé par la gouvernance de l'université que cela relevait d'un choix volontaire d'établissement.

¹⁶³ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 7.

¹⁶⁴ Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 10.

¹⁶⁵ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 10.

fréquemment référence¹⁶⁶. D'une certaine façon, la volonté de mettre en œuvre une telle stratégie est inscrite dans le contrat pluriannuel, l'établissement soulignant, dans l'action 2 du quatrième objectif, qu'un « réseau des directeurs d'études pourrait aussi être mis en place par grandes familles disciplinaires afin de constituer un observatoire des pratiques pédagogiques innovantes ». On pouvait y lire également : « cet observatoire serait un lieu d'échange de "bonnes pratiques" afin de favoriser une politique d'établissement transverse à toutes les disciplines »¹⁶⁷. Mais force est de constater que cet observatoire n'a pas été créé, que la politique d'établissement en matière de formation n'est pas définie clairement par l'université, et que le comité ne note pas d'avancée significative dans la mise en œuvre de cette dernière. **De ce point de vue, le comité recommande à nouveau à l'UP1PS de définir sa stratégie et de trouver le moyen, adapté à sa situation particulière, de la faire partager et de la mettre en œuvre. L'idée d'un niveau intermédiaire entre centre et composante – en l'occurrence, l'observatoire des directeurs d'études – apparaît ainsi aux yeux du comité comme une solution pertinente. Il encourage également l'université à créer une fonction de DGSA formation, qui pourrait participer à ce lieu intermédiaire, s'assurer concrètement de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement et renforcer le lien entre centre et composantes.**

La pluridisciplinarité est un cas exemplaire de cette difficulté à laquelle est confrontée l'établissement. Certes, cette dernière et, dans une moindre mesure, l'interdisciplinarité sont au cœur de l'identité de l'UP1PS, particulièrement en licence, et le projet d'établissement, le contrat pluriannuel et le RAE la revendentiquent tous. De ce point de vue, le nombre de parcours de double licence proposés et leur attractivité sont remarquables. Mais, comme le note le rapport du Hcéres sur les cycles de formation, « l'offre riche de doubles licences traduit peut-être moins l'attachement de l'établissement à la pluridisciplinarité que la volonté, parfois ancienne et renouvelée, des composantes, des écoles ou des facultés, de travailler ensemble malgré les contraintes organisationnelles fortes »¹⁶⁸. L'université, comme elle le souligne dans le RAE à propos des mentions pluridisciplinaires « à objet » en master, en particulier de la mention « Migrations », « se heurte à la structuration disciplinaire de l'établissement »¹⁶⁹. Et si le projet Sorb'Rising a précisément été financé dans l'idée de répondre au défi de l'interdisciplinarité¹⁷⁰, développer de telles mentions, « comme cela est prévu dans le PIA 4 [...], nécessite de penser la manière dont [elles] seront portées parmi les composantes »¹⁷¹. De ce point de vue, le manque d'une définition précise de la stratégie institutionnelle à mener, et la difficulté à la mettre en œuvre au niveau des composantes, se traduit par le manque de « continuum pluridisciplinaire » entre le premier et de deuxième cycle, que l'UP1PS elle-même identifie d'ailleurs comme une grande difficulté : si les parcours de licence – et même de licence professionnelle – sont aussi concernés par la pluridisciplinarité, l'offre est limitée en deuxième cycle à quelques parcours de M2 (Études sur le genre ; Migrations avec l'EHESS ; Master Transports internationaux, droit et économie, etc.). La résolution de ce problème est un enjeu qui concerne la cohérence de l'offre de formation entre 1^{er} et 2^e cycle et la cohérence entre l'offre de formation elle-même et le positionnement de l'établissement, ce qui renvoie à la relation entre centre et composantes évoquée plus haut.

Le même problème apparaît quand on examine l'intégration des enjeux du développement durable, qui constitue certes une priorité affichée par l'université, mais qui demeure insuffisante, en raison de l'absence d'enseignements portant sur ce sujet dans certains cursus et, quand ces enseignements existent, de l'absence de leur cartographie dans les maquettes, qui en permettrait le pilotage¹⁷². Points positifs malgré tout, il existe en premier cycle un bonus Cogite la planète présentant les apports de la recherche réalisée à l'UP1PS sur ces questions ; certaines formations de niveau master recourent à la Fresque du climat ; l'établissement propose des masters sur les questions environnementales ; enfin, un bachelor sur le développement durable (6

¹⁶⁶ « La stratégie de formation de l'établissement est à articuler avec celle des composantes », RAE, p. 48 ; ou encore, « l'établissement ne fournit pas de cadrage général sur cette question [de la formation à et par la recherche], laissant aux composantes l'initiative d'uniformiser cette pratique parmi ses formations de licence et de master », RAE, p. 52.

¹⁶⁷ Contrat pluriannuel, p. 10.

¹⁶⁸ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 6.

¹⁶⁹ RAE, p. 50.

¹⁷⁰ <https://www.pantheonsorbonne.fr/universite/projets/projet-sorbring>.

¹⁷¹ RAE, p. 50. Ou encore, un peu plus loin, et de façon particulièrement frappante : « le PIA Sorb'Rising inclut le soutien à des nouvelles formations pluridisciplinaires de niveau master, qui doivent être à l'initiative des composantes », RAE, p. 51.

¹⁷² Ibid.

partenaires, *Una Europa*) est en cours de création. L'UP1PS est également associée à la Fondation UVED (formation aux transitions écologique et sociétale). **Si le comité salue ces différentes actions, il recommande à l'établissement de mettre en place une approche globale, permettant d'harmoniser les différents cursus, et de la consolider, afin de pouvoir suivre sa progression sur cet axe de positionnement qu'il souhaite particulièrement mettre en avant.**

2 / Une inscription dans l'environnement local et international limitée

Cette difficulté stratégique se traduit par une politique partenariale de formation assez limitée, au vu du potentiel de l'établissement.

Au niveau local, l'université bénéficie certes de partenariats académiques d'excellence, à travers l'accueil d'élèves de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), notamment en provenance de l'École normale supérieure (ENS) de Rennes et de l'ENS-Paris-Saclay, les doubles licences avec l'Université Sorbonne-Nouvelle, HEC, ESCP Business School et avec Sciences Po pour son Bachelor, ou la co-acréditation des ED (quatre ED co-acréditées sur 11). Ces partenariats viennent justement enrichir ou compléter l'arc disciplinaire de l'UP1PS en SHS (comme c'est le cas, de façon exemplaire, de la double licence « Lettre et philosophie » avec Sorbonne Nouvelle), voire l'élargir, par exemple à travers les relations avec le Cnam ou l'École des Ponts. Mais l'inscription de l'offre de formation de l'établissement dans son environnement local demeure pauvre, si on la compare par exemple avec celle de la recherche : seules deux mentions sur 21 sont co-acréditées en licence, avec le même partenaire (Université Sorbonne Nouvelle), et trois sur 66 en master. Sur ce plan, la différence entre formation et recherche explique d'ailleurs sans doute pourquoi les ED, contrairement aux mentions de licence ou de master, sont bien plus intégrées. **Les partenariats en matière de formation apparaissent donc disjoints des partenariats recherche (et en petit nombre), sans que l'établissement ne cherche à les mettre en cohérence.** Or, la politique partenariale constitue un excellent instrument pour favoriser la pluridisciplinarité dont il était question plus haut et surtout un moyen indispensable pour donner à l'UP1PS les moyens de concurrencer les grands établissements européens auxquels elle se compare.

Les relations au sein de Sorbonne Alliance, en particulier, devraient être renforcées aux yeux du comité, comme cela a été indiqué plus haut (réf. 3). Par ailleurs, le RAE indique très peu de partenariats avec les acteurs socioéconomiques, de telle manière qu'il est difficile pour le comité d'apprécier leur apport exact, même si le rapport du Hcéres sur les cycles de formation apporte plus d'informations¹⁷³. Ces partenariats sont actifs notamment à travers le dispositif de l'apprentissage, mais sans qu'ils aillent plus loin que l'accueil d'apprentis et donnent lieu à un conventionnement définissant les modalités de la relation établie entre l'université et les acteurs socioéconomiques et culturels (voir infra. 4/). Enfin, bénéficiant de RAMPE (France 2030), la « réactivation » de la Fondation permet de consolider utilement les liens avec des acteurs locaux à travers le portage de chaires d'enseignement (sur ces différents points, voir supra, réf. 3).

Sur le plan international à présent, le constat du comité est également en demi-teinte, au regard de l'ambition de l'UP1PS. Sa politique d'internationalisation repose en grande partie sur des partenariats d'excellence, certes antérieurs à la période de référence, mais bien exploités au vu du nombre d'étudiants concernés, les exemples les plus significatifs étant la convention avec l'Université du Caire, qui a permis l'accueil de 495 étudiants dans cette université en 2020-2021, ou encore l'accord avec l'Université de Columbia dans le cadre du Programme Alliance, qui a bénéficié à un plus petit nombre d'étudiants (43), mais qui a permis des mobilités dans un établissement dont le rayonnement mondial et le prestige ne sont pas à démontrer. De façon générale, la dynamique ancienne des centres de formation délocalisés (Égypte, Maroc, etc.), qui fait de l'UP1PS un acteur important de l'enseignement supérieur francophone avec des formations diplômantes de premier cycle, va se poursuivre avec la création à venir de nouveaux parcours (par exemple, un master en politiques comparées au Caire en 2024 et une double licence à Bucarest en 2025)¹⁷⁴.

¹⁷³ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 10.

¹⁷⁴ Il existe, par ailleurs, six diplômes binationaux, 48 doubles diplômes avec mobilité et quatre masters conjoints, dont deux dans le cadre d'Erasmus Mundus.

Ce premier état des lieux masque cependant une internationalisation très variable en fonction des formations, à différents niveaux. D'une part, si le RAE insiste sur les parcours entièrement dispensés en langue étrangère (dont trente en anglais), l'intervention d'enseignants étrangers est inégale et concerne au premier chef le deuxième cycle. En outre, les mobilités sont faibles au regard de la taille de l'établissement, en particulier la mobilité des doctorants (159 mobilités sortantes en 2021-2022 par exemple)¹⁷⁵ : si les étudiants internationaux représentent 19 % des inscrits, les mobilités encadrées concernent seulement 1 440 étudiants en 2021-2022 (dont 47 % en mobilité entrante)¹⁷⁶, chiffre dont la faiblesse ne peut être expliquée que partiellement par la pandémie de la Covid-19. **Il y a donc là un déficit dans le rayonnement international de la marque Paris 1 Panthéon Sorbonne qui pose question, et que le comité recommande à l'établissement d'évaluer – ce qu'il ne fait pas dans le RAE – et d'expliquer, pour prendre les mesures correctives qui s'imposent. Une enquête qualitative à destination des étudiants en mobilité pourrait ainsi permettre de cibler les déficits les plus urgents à combler. Pour améliorer la mobilité sortante, l'UP1PS pourrait également généraliser la réforme, en cours actuellement à l'École de droit, permettant de libérer le sixième semestre de la licence pour des mobilités étudiantes.**

Enfin, l'offre de formation co-construite avec les partenaires de l'alliance Una Europa demeure à ses débuts, ce qui se traduit par une faible mobilité à l'intérieur du réseau (164 étudiants de UP1PS seulement en 2021-2022) (voir supra, réf. 3).

Le comité recommande donc, de façon générale, à l'UP1PS de consolider sa politique d'internationalisation, en s'appuyant plus fortement, notamment pour le premier cycle, sur le réseau Una Europa, qui fait désormais partie des priorités affichées de l'équipe présidentielle.

3 / Des actions satisfaisantes, mais une politique de formation à et par la recherche à développer

La formation à et par la recherche couvre les trois cycles de l'établissement :

- En 1^{er} cycle, elle concerne principalement les licences générales, et est particulièrement nourrie par le nombre et l'excellence des E-C impliqués dans l'enseignement (voir supra, domaine 2)¹⁷⁷. Elle est cependant insuffisante pour les licences professionnelles, alors même qu'il apparaît que beaucoup d'étudiants continuent en master après le 1^{er} cycle¹⁷⁸. **Le comité recommande donc à l'établissement de suivre de façon attentive cet indicateur concernant la poursuite d'étude des étudiants en licence professionnelle (voir infra, réf. 15), et de réaménager l'offre de formation en fonction.**
- En 2^e cycle, elle se concrétise par l'adossement de tous les masters à une ou plusieurs UR, par la participation globale d'E-C à hauteur de plus de 50 % du volume horaire (avec des disparités entre masters à orientation recherche ou professionnalisante¹⁷⁹) et par des dispositifs spécifiques de formation, tels que la rédaction d'un mémoire, l'initiation à la méthodologie de la recherche et, dans certains cas des séminaires, des tutorats ou des stages¹⁸⁰. Certaines formations doctorales sont également ouvertes à des étudiants de master 2.
- En 3^e cycle, le nombre de formations doctorales transversales, de qualité, mises en œuvre par le collège des écoles doctorales (CED), a connu un essor important (elles ont doublé entre 2018 et 2022)¹⁸¹. Ces formations transversales s'accompagnent en outre d'une formation disciplinaire et

¹⁷⁵ Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 10. Le CE a eu un certain mal à disposer de données précises sur les différentes mobilités internationales, en particulier les mobilités enseignantes ou de doctorants, rarement évoquées au cours de la visite et peu documentées dans le RAE établissement.

¹⁷⁶ RAE, p. 52.

¹⁷⁷ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 9.

¹⁷⁸ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 9 et 11, et <https://data.pantheonsorbonne.fr/insertion-professionnelle/insertion-professionnelle-apres-licence-professionnelle>.

¹⁷⁹ Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, p. 10.

¹⁸⁰ C'est le cas pour la mention « Archéologie » par exemple Rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, p. 11.

¹⁸¹ RAE, p. 53.

méthodologique adaptée aux besoins des disciplines. Les doctorants bénéficient pour la plupart (voir *infra*) d'une formation à l'éthique de la recherche, à l'intégrité scientifique et à la déontologie, et d'une excellente offre documentaire, accessible en présentiel ou en ligne. Ils participent à l'activité scientifique (présentation de leurs travaux, participation à l'organisation de colloques) et bénéficient autant de l'implication des E-C et C appartenant aux unités de recherche de l'UP1PS, que de celle des professeurs invités étrangers, qui participent à l'encadrement des docteurs et aux enseignements dispensés¹⁸².

Aux yeux du comité, la formation à et par la recherche dans les enseignements paraît donc globalement satisfaisante, même si l'encadrement doctoral mériterait d'être renforcé (cf. *infra*, réf. 16). Elle manque cependant d'une véritable structuration, fondée sur la mise en œuvre d'une stratégie globale d'établissement : comme le souligne le RAE de façon claire : « l'université ne définit pas de cadrage général sur cette question, laissant aux composantes l'initiative d'uniformiser cette pratique parmi ses formations de licence et de master »¹⁸³. Cette situation ne remet en cause ni la capacité des composantes à mettre en œuvre, dans l'ensemble, une formation à et par la recherche, ni la qualité de cette formation, ni sa cohérence avec le positionnement de l'établissement, ni son adaptation aux spécificités des disciplines enseignées¹⁸⁴ ; mais un tel choix entrave la capacité de l'établissement à fixer des priorités globales et à les mettre en œuvre, en fonction des ambitions qui sont les siennes. **Le cas de la formation à l'éthique, à l'intégrité et à la déontologie scientifiques fait ici figure de cas exemplaire** : d'un côté, l'établissement met en avant cet élément comme un trait de positionnement de l'UP1PS en matière de recherche, met en place une formation qui lui est consacrée et nomme un référent chargé de suivre cette politique ; de l'autre, en l'absence de cadrage, certaines formations doctorales n'imposent pas la formation, ou ne la mettent pas complètement en place¹⁸⁵. **Il s'agit là d'un point de vigilance, déjà évoqué dans le précédent rapport du Hcéres, et que l'établissement aurait tout intérêt à prendre en compte, en trouvant les moyens de faire partager et mettre en œuvre sa propre stratégie de formation.**

Outre le nombre et la qualité des E-C des différentes UR dont l'UP1PS est tutelle, l'université bénéficie d'un réseau exceptionnel de bibliothèques et des deux bibliothèques interuniversitaires de la Sorbonne et de Cujas¹⁸⁶, qui facilitent également l'adossement de la formation à la recherche. Des formations sont ainsi dispensées aux étudiants des différents niveaux, quoique le nombre d'étudiants formés en deuxième cycle demeure encore limité. Les doctorants bénéficient d'une documentation très riche, d'une formation du SCD et d'une sensibilisation aux pratiques de la science ouverte (HAL). **Mais la diminution de financements pérennes et le manque persistant de locaux continuent de menacer le dispositif – situation que les précédents rapports du Hcéres (2013 et 2018) signalent déjà, et qui doit constituer un point de vigilance pour l'établissement**¹⁸⁷.

4 / Une politique de professionnalisation à homogénéiser

La professionnalisation à l'université est de qualité, et est favorisée par la présence importante de professionnels (notamment des PAST et des MAST) dans le corps enseignant, par des rencontres avec des professionnels et des *alumni*, par des ateliers CV et par des dispositifs pédagogiques : projet tutoré, concours de plaidoirie, etc. **Certains dispositifs font cependant l'objet d'un traitement hétérogène selon les composantes.**

Ainsi, par exemple, hormis pour les licences professionnelles, la réalisation d'un stage en premier cycle n'est pas toujours obligatoire, voire n'est pas proposée, alors que des stages longs le sont systématiquement en deuxième cycle, où l'on note aussi un développement marqué des césures¹⁸⁸. Il en va de même à propos de

¹⁸² Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 8.

¹⁸³ RAE, p. 52.

¹⁸⁴ Voir par exemple le rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 9, ou du 2^e cycle, p. 10-11.

¹⁸⁵ Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 9.

¹⁸⁶ 6 intégrées directement et plus de 30 associées.

¹⁸⁷ Rapport de 2018, p. 23-24.

¹⁸⁸ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 10 et rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, p. 11-12.

la formation continue : alors que l'existence d'une dynamique en la matière avait été soulignée lors de la précédente évaluation¹⁸⁹, la politique de l'établissement est difficile à cerner, sans doute en raison de la vacance de la direction concernée. Ainsi, la plupart des formations de 1^{er} cycle ne sont pas ouvertes à la FC, et, au niveau master, cette offre est seulement en développement (avec de possibles aménagements du cursus prévus). En outre, presque tous les apprenants de FC appartiennent au domaine droit, économie, gestion. Concernant l'apprentissage, alors que l'établissement propose 69 parcours, l'alternance n'est guère développée en 1^{er} cycle et concerne au premier chef l'IAE¹⁹⁰ ; elle se concentre prioritairement sur le master 2, et non sur les deux années de master. De manière étonnante, le droit est très en retrait en la matière, alors qu'il s'agit d'une discipline qui, traditionnellement, se prête bien à ce type de dispositif. Enfin, les dispositifs de validation des acquis de l'expérience et des acquis professionnels (VAE, VAP) sont peu exploités, quoiqu'en augmentation au cours de la période (17 en 2020, 30 en 2021)¹⁹¹.

Le comité encourage l'établissement à homogénéiser la mise en œuvre de sa politique de professionnalisation. Il lui recommande également de développer ses activités de formation continue et d'apprentissage dans d'autres domaines, en commençant (pour la FC) par les SHS, qui constituent l'autre grand domaine de spécialisation de l'université (22,7 % du total des inscrits en 2021-2022¹⁹²). Il serait d'autant plus pertinent de s'engager dans cette voie que la part des professionnels intervenant dans les formations témoigne de possibilités de développement pour le moment inexploitées¹⁹³.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

5 / Des labellisations de prestige, une organisation pédagogique inaboutie

Au cours de la période de référence, l'établissement a renouvelé ou obtenu des labellisations de prestige, ce qui démontre une stratégie institutionnelle volontaire et efficace en matière de qualité de la formation : label Qualiopi pour la formation continue (2022), certification FCU (obtenue en 2016, renouvelée en 2019), label Bienvenue en France deux étoiles (2020). Cependant, cette stratégie est plus incertaine en ce qui concerne les dispositifs d'organisation pédagogique, qui restent à l'initiative des composantes et qui sont par conséquent inégalement développés dans l'établissement.

De façon générale, l'établissement ne met pas en œuvre de stratégie visant à structurer de façon systématique les formations en fonction de blocs de compétences et à articuler les programmes avec le référentiel des compétences des fiches RNCP. Une « première réflexion » a été menée à son terme en 2021¹⁹⁴ et a donné lieu au dépôt d'un projet d'établissement dit « COMP++ », dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion avec le MESR. Ce projet a fait l'objet d'un accord et d'un financement, avec le recrutement de deux personnes en charge de chacun des deux axes du projet (« l'ingénierie de formation est dirigée par les compétences », « la formation dirigée par les compétences »)¹⁹⁵. Il a notamment donné lieu à l'élaboration d'une matrice de contribution dont le but est de montrer « l'alignement des éléments pédagogiques (lignes) d'une formation aux compétences de la fiche RNCP (colonnes) », et qui a été imposée dans le cadre de l'auto-évaluation des formations menée lors de l'évaluation du Hcéres. **Or, malgré ces premières avancées, que le comité salue, mais dont il n'est pas encore capable d'évaluer les effets, il apparaît que l'approche par compétences demeure embryonnaire et ne concerne principalement que la formation continue et certaines formations en alternance** : ainsi, l'articulation des programmes avec le référentiel des compétences des fiches

¹⁸⁹ Rapport du Hcéres, 2018, p. 22.

¹⁹⁰ 1600 apprentis stagiaires dont 600 à l'IAE, RAE, p. 56.

¹⁹¹ Annexe D3.1.

¹⁹² RAE, p. 48.

¹⁹³ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 11.

¹⁹⁴ RAE, p. 57/

¹⁹⁵ Annexe D3.10, « Fiche projet et bilan MESRI de COMP++ », p. 1 et 9.

RNCP n'est pas aboutie, voire est absente dans certaines mentions (Sciences sociales) des licences générales, et à affiner dans certaines licences professionnelles. Tout cela est assez logique aux yeux du comité : le document décrivant COMP++ souligne en effet qu'« aucune démarche orientée compétences n'a été initiée au sein des services de l'Université Panthéon Sorbonne et la dominance des disciplines de la famille Sciences Humaines et Sociales au sein de l'Université Panthéon Sorbonne ne contribue pas à favoriser l'application d'approche d'ingénierie de formation dirigée par les compétences »¹⁹⁶. **Le comité recommande donc à l'établissement de mettre en œuvre la stratégie décrite dans le projet COMP++ et d'en suivre l'avancée avec attention, en impliquant les personnels et en s'assurant qu'elle soit partagée par et avec eux.** Il l'encourage à en faire un objectif du prochain contrat pluriannuel : l'axe 2 du précédent contrat était en effet principalement centré sur la réussite et l'insertion professionnelle, et l'intégration de cette approche par bloc de compétence doit précisément être considérée comme un moyen supplémentaire « d'améliorer l'orientation, la réussite, l'insertion professionnelle et la formation tout au long de la vie »¹⁹⁷. Enfin, dans la mesure où la visite a confirmé l'existence de réticences de la part des E-C à l'égard de cette approche, et également souligné la surcharge des personnels qu'elle implique, le comité encourage l'UP1PS à intégrer ces derniers aux discussions, à se fixer des objectifs progressifs et réalistes, et à prendre en compte l'investissement des personnels dans la mise en œuvre de l'approche. L'établissement pourrait par exemple élargir le dispositif de la décharge d'heures d'enseignements, déjà applicable aux chercheurs¹⁹⁸, aux enseignants qui s'engageraient dans la mise en œuvre de cette approche par compétence.

6 / Des pratiques pédagogiques diverses et innovantes à systématiser

Les dispositifs en matière de pratique pédagogique souffrent de la même inégalité de développement que les dispositifs relatifs à l'organisation pédagogique. Ces dispositifs sont multiples :

- D'abord, le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP, service de la DPEIP) accompagne les étudiants dans la réalisation d'un portefeuille d'expériences et compétences, dont le but est de développer chez eux une « démarche compétences »¹⁹⁹, mais sans que le comité ait pu apprécier la trajectoire de l'établissement à cet égard et ses résultats. La pratique de la valorisation des compétences des doctorants demeure hétérogène, et la mise en œuvre de leur portfolio relève plus d'une recension des activités que d'une approche par compétences²⁰⁰. **Il y a donc là une stratégie systématique à mettre en œuvre, en fonction d'objectifs clairs et d'indicateurs définis au préalable.**
- L'établissement propose opportunément des enseignements transversaux centrés sur les compétences nécessaires à la réussite universitaire et professionnelle²⁰¹, qui concernent plus de la moitié des composantes²⁰², et qui sont encouragés à travers des AAP internes (AP pédagogiques et numériques). Cependant, le RAE souligne également le manque de moyens humains et de reconnaissance de l'investissement des E-C, qui rend difficile la mise en place de formations hybrides articulant les approches transversale et disciplinaire. L'UP1PS identifie cependant les conditions de réussite dans ce domaine, en s'appuyant sur quelques exemples : un travail collectif reposant sur « la disponibilité de personnels enseignants, le pilotage par un responsable pédagogique clairement identifié, l'implication des agents de scolarité et sa prise en compte à tous les niveaux de responsabilité de la composante (responsable de formation, direction d'UFR) ». **Le comité estime que l'établissement gagnerait à prendre modèle sur ces initiatives menées au niveau des composantes pour développer une stratégie globale. L'idée, émise dans un autre contexte, d'un observatoire des directeurs d'études, auquel participerait le/la DGSA formation, paraît tout à fait pertinente pour structurer cette stratégie au niveau de mise en œuvre adéquat.**
- L'UP1PS met à disposition de ses personnels et des étudiants des outils numériques pour décliner les modalités d'enseignement et d'apprentissage (plateforme commune des EPI et plateformes Moodle),

¹⁹⁶ Annexe D3.10, « Fiche projet et bilan MESRI de COMP++ », p. 2.

¹⁹⁷ Annexe D3.10, « Fiche projet et bilan MESRI de COMP++ », p. 4.

¹⁹⁸ RAE, p. 42.

¹⁹⁹ RAE, p. 56.

²⁰⁰ Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 12-13.

²⁰¹ On citera notamment : Pix, compétences numériques, Écris+, expression écrite, PIA3, compétences documentaires

²⁰² RAE, p. 58.

mais sans que le comité ait pu connaître leur niveau exact d'utilisation. En outre, si une salle disposant d'équipements numériques (PMF Lab) accueille des projets d'expérimentation pédagogique, le manque de locaux rend difficile la création d'autres espaces, ce qui serait pourtant souhaitable²⁰³. Enfin, fait remarquable, l'établissement est membre de quatre universités numériques thématiques, notamment la Fondation UVED sur les transitions (mise à disposition de ressources numériques, dont MOOC, formation des enseignants), **mais sans que le comité ait eu les moyens d'évaluer les bénéfices véritable qu'il en retire.**

L'enseignement des langues et du FLE, qui relève, sauf pour le droit et le management, du département des langues, se caractérise par une offre très riche : 11 langues vivantes et des langues anciennes avec des ressources en ligne. **L'entrée récente de l'Inalco dans Sorbonne Alliance doit permettre d'engager en la matière des collaborations fructueuses que le comité encourage, d'autant plus que l'enrichissement de l'offre de formation en langues, notamment à destination des doctorants, permettrait de favoriser les mobilités**²⁰⁴. Des préparations aux TOEFL et TOIC sont proposées. La certification obligatoire en anglais mise en place en 2022, en réponse à une recommandation du Hcéres²⁰⁵, devrait également être rétablie lors de l'année 2025-2026. **Le comité recommande à l'UP1PS de mener une politique qui encourage ses équipes à obtenir des certifications linguistiques, lesquelles concernent encore des effectifs trop limités.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

7 / Un excellent accompagnement à la réussite, un suivi à développer

Les difficultés de pilotage global de l'établissement indiquées plus haut dans le rapport (réf. 6) se traduisent également au niveau particulier de l'offre de formation.

Ainsi, si l'attractivité globale de cette offre ne suscite aucun doute (voir *supra*, réf. 13)²⁰⁶, l'établissement, soit ne dispose pas de suffisamment de données – comme c'est le cas pour les étudiants néo-entrants (origine géographique, sociale...) –, soit n'en propose pas d'analyse, qu'il s'agisse de la baisse du nombre d'inscrits en licence professionnelle, du nombre de docteurs, du nombre d'étudiants en master à distance en droit (en parallèle de l'augmentation de leur nombre en licence au cours de la période) ou de la rupture du continuum entre licence et master (voir *supra*, réf. 13). **Le comité recommande donc à l'établissement de suivre ces indicateurs avec attention et de les intégrer à une stratégie ciblée. Il l'encourage en particulier à mettre en place un dispositif permettant une connaissance plus fine des étudiants nouveaux entrants et de leur suivi. Le financement, à travers le dialogue stratégique et de gestion avec le MESR, du projet « Générations 2023 », qui « vise à renforcer la connaissance et l'analyse des candidatures et des parcours étudiants »²⁰⁷, constitue de ce point de vue un signal positif ; mais il ne sera utile que si les analyses proposées sont reprises dans une stratégie et si celle-ci est mise en œuvre, ce qui suppose de la partager et de la faire accepter aux composantes.**

Toujours en lien avec l'attractivité, l'UP1PS a recours à des outils adaptés pour informer et orienter les élèves dont la charge incombe au SCUIO. L'information sur les cursus est bien diffusée avec la participation à des salons, l'élaboration de documents d'information, l'organisation de journées portes ouvertes, la présentation des formations dans de courtes vidéos et des webinaires ou encore, en deuxième cycle, un Forum objectif emploi réunissant des professionnels. Environ 1100 étudiants sont ainsi suivis chaque année par le SCUIO dont les personnels ont répondu à environ 1900 mails et 1750 appels²⁰⁸, ce qui témoigne de l'activité du service²⁰⁹.

²⁰³ RAE, p. 59.

²⁰⁴ Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 6.

²⁰⁵ Rapport de 2018, p. 21.

²⁰⁶ L'enquête de l'ORIVE montre, par exemple, que les étudiants restent dans l'établissement : 80 % des étudiants en licence 3 étudiaient dans l'établissement en licence 2 (annexe D3.15).

²⁰⁷ RAE, p. 62.

²⁰⁸ RAE, p. 61.

Le dispositif ORACCLE (orientation régionale pour l'accompagnement du continuum lycéens-étudiants, PIA 3), enfin, vient compléter ces dispositifs, en permettant de mutualiser des actions à destination des lycéens. **Le comité salue l'ensemble de ces initiatives, tout à fait pertinentes et efficaces, et qui contribuent à maintenir l'attractivité de l'UP1PS au niveau de son ambition.**

L'accompagnement à la réussite étudiante, pour sa part, a fait l'objet d'un axe complet du précédent contrat pluriannuel, décliné en objectifs et en indicateurs précis, ce qui démontre l'attention que lui porte l'établissement. **Le comité salue le taux de réussite élevé à l'UP1PS, qui constitue désormais l'un des traits de son positionnement.** Cet accompagnement se concrétise par des enseignements de méthodologie du travail universitaire, de suivi personnalisé (tutorat étudiant), la participation au projet écri+ (PIA 3, 2018), qui « vise à améliorer l'expression écrite des étudiants de licence »²¹⁰ et la mise en place du dispositif oui-si dans la majorité des formations de 1^{er} cycle, bien qu'il concerne des effectifs limités²¹¹.

Cependant, le suivi de la performance des formations, réalisé par l'observatoire de la réussite, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante (ORIVE), rattaché à la DPEIP, demeure insuffisant. Ainsi, l'établissement reconnaît lui-même qu'il « manque d'un suivi fin de l'impact des dispositifs d'accompagnement mis en place dans les formations (oui-si, tutorat étudiant, ...) sur les taux de réussite en licence »²¹². De fait, le taux de réussite en licence est calculé sans prendre en compte les réorientations, ce qui n'en permet pas une interprétation précise²¹³. Par ailleurs, alors que le taux de réussite est assez faible dans certains master 1, il n'existe pas de dispositifs d'accompagnement vers la réussite à ce niveau et si l'accompagnement des doctorants témoigne d'une certaine qualité, il mériterait d'être consolidé pour ce qui est des comités de suivi individuel, dont la tenue est parfois tardive et dont les modalités d'organisation ne sont pas toujours claires aux yeux des doctorants. **Le comité recommande donc à l'établissement de systématiser ses dispositifs d'accompagnement aux différents cycles et il l'encourage à se saisir de l'ORIVE comme d'un instrument au service d'un pilotage global de la performance de ses formations : de façon générale, l'établissement ne peut pas espérer s'améliorer et se rapprocher de l'ambitieux positionnement qu'il vise, sans être en mesure de suivre ce qu'il fait, et de définir à partir de là des priorités précises.**

Enfin, l'ORIVE réalise également des enquêtes annuelles d'insertion professionnelle pour les licences professionnelles, les masters et les formations doctorales, mais il ne le fait pas pour les licences générales, ce qui pose problème, d'autant plus que le taux d'insertion à 18 mois ou 30 mois ne traduit pas bien la performance des formations, et que les taux de réponse ne sont guère satisfaisants. Le suivi du devenir des doctorants est réalisé par la grande majorité des écoles doctorales, mais sans qu'elles disposent des outils nécessaires pour analyser les données de poursuite de carrière. **Le comité invite donc l'UP1PS à mettre en œuvre un suivi plus précis du devenir des diplômés, à des échéances plus courtes.**

²⁰⁹ Il est par ailleurs indiqué dans l'enquête de l'ORIVE qu'en licence, 3,18 % des élèves sont passés au SCUIO (seulement 8 % ayant pris un rendez-vous avec un conseiller), le taux étant proche pour les étudiants de master. Annexe D3.15.

²¹⁰ RAE, p. 57.

²¹¹ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, p. 8. Le projet « Belvédère des formations », qui est en cours de déploiement, constituera également un dispositif pertinent : il vise en effet à accompagner des étudiants en vue du passage en deuxième cycle, en améliorant la lisibilité de l'offre ou des webinaires du SCUIO sur les poursuites d'études ou le choix du master.

²¹² RAE, p. 62.

²¹³ RAE, p. 62.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

8 / Une absence de politique RH institutionnelle en matière de formation

Le RAE souligne à plusieurs reprises le « taux d'encadrement notoirement faible »²¹⁴ dans l'établissement, en s'appuyant notamment sur le ratio entre le nombre d'étudiants et le nombre d'enseignants titulaires. Celui-ci est d'ailleurs comparé par l'université au taux d'encadrement dans des établissements similaires, comme l'Université Paris 8, l'Université Rennes 2 ou l'Université Lyon 2, en 2020-2021²¹⁵. Il apparaît ainsi que l'UP1PS possède un ratio de 53, 53/1 (nombre d'étudiants/nombre d'enseignants titulaires), contre 42, 54/1 pour Lyon 2, 35, 18/1 pour Rennes 2 ou 29, 85/1 pour Paris 8. C'est la faiblesse de ce taux d'encadrement qui explique la politique de recrutement volontariste indiquée plus haut (voir *supra*, réf. 6). L'établissement est donc confronté à une situation salariale et budgétaire à laquelle, en l'état, il lui est difficile d'échapper, et qui l'oblige à recourir massivement à des personnels enseignants contractuels : le poids des vacataires sur le total net des heures d'enseignement dans les composantes atteint ainsi 40 % en 2021-2022²¹⁶. D'un autre côté, l'UP1PS se prive également d'un instrument utile de sa politique de ressources humaines en matière de formation : si les besoins en termes RH sont examinés lors de dialogues de gestion annuels²¹⁷, **le pilotage des formations est rendu difficile par l'existence d'un statu quo quant à la répartition des postes d'E-C entre les composantes**²¹⁸ (**même si un nouveau modèle de réallocation des moyens commence à émerger dans les lettres d'orientation budgétaire de l'établissement pour 2022 et 2023, voir supra, réf. 6**). Autrement dit, l'université n'a, pour le moment, pas les moyens de sa stratégie, dans la mesure où elle ne met pas en place de politique de réallocation des moyens, sauf pour les vacations. Une telle politique serait pourtant particulièrement utile à l'établissement, dans la mesure où le taux général d'encadrement indiqué plus haut masque de grandes disparités en fonction des composantes : par exemple, l'UFR EDS présente un ratio (étudiants/enseignants titulaires) de 105, alors qu'il est de 32 pour l'UFR de géographie, ou de 26 pour l'Institut de développement économique et social. **Pour le comité, cette règle implicite du statu quo mériterait d'être repensée par l'UP1PS, dans la mesure où la réallocation des moyens constitue un instrument nécessaire à une politique RH cohérente (ou qui tend à l'être le plus possible) avec sa politique de formation, en particulier dans le contexte budgétaire dans lequel se trouve l'université. Il lui recommande donc, une nouvelle fois, de mettre en œuvre rapidement son nouveau système de réallocation des moyens.**

Par ailleurs, des efforts louables ont été faits pour former les enseignants-chercheurs au numérique, quoique ces formations rencontrent un succès limité. Un AAP permet également de leur offrir un accompagnement (ingénierie, gestion de projet, audiovisuel) en lien avec les grands programmes de l'établissement (PIA Sorb'Rising, Una Europa etc.). La mise en œuvre de parcours hybrides se heurte cependant au manque de personnels administratifs (voir *supra*, réf. 14)²¹⁹. La formation des enseignants est essentiellement centrée sur les questions numériques, mais concerne aussi, depuis peu, l'intelligence artificielle. **Elle pourrait être renforcée pour certains domaines (par exemple l'encadrement doctoral)**²²⁰.

²¹⁴ RAE, p. 22.

²¹⁵ Annexe D1.17, « Situation comparative de Paris 1 Panthéon-Sorbonne – enseignants-chercheurs ».

²¹⁶ Annexe D3.28.

²¹⁷ RAE, p. 63.

²¹⁸ Source : entretiens.

²¹⁹ RAE, pp. 64-65.

²²⁰ Rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, p. 11.

9 / Des défaillances importantes dans la démarche de l'amélioration continue

La démarche qualité est très insuffisamment développée au niveau de la formation, et de façon très inégale, ce qui conduit à des défaillances graves soulignées dans les rapports d'évaluation du bilan du 1^{er} et du 2^e cycle²²¹. De ce point de vue, la responsabilité de l'établissement est engagée.

D'abord, l'analyse de l'adéquation de l'offre de formation par l'établissement est assez limitée, en raison de la difficulté, mainte fois signalée dans ce rapport, qu'il éprouve à mettre en place un pilotage central des formations, et du fonctionnement facultaire des composantes – alors même que ces dernières ne disposent pas d'informations suffisantes (par exemple sur le suivi des étudiants) pour assurer pleinement leur autonomie. Ainsi, par exemple, la DEVE effectue des tâches de gestion, et non de pilotage des formations, et le pilotage en premier cycle se limite souvent à des questions opérationnelles, et non à une démarche d'amélioration continue.

À cela s'ajoutent non seulement des réticences de la part des enseignants à l'idée d'une évaluation de leurs enseignements par les étudiants, mais également des dispositifs mis en œuvre par l'établissement insuffisamment pensés et suivis. L'évaluation, de la licence 1 au master 2, est ainsi réalisée à travers une enquête en ligne conçue par l'ORIVE, **mais le dispositif, comme le souligne lui-même l'établissement, n'est pas convaincant**, dans la mesure où chaque niveau n'est évalué qu'une année sur une période de cinq ans. En outre, le contenu du questionnaire et le faible taux de réponse (20 %), ne sont pas satisfaisants. L'évaluation des enseignements et sa qualité dépendent donc de l'initiative des composantes, ce qui a pour conséquence nécessairement un développement inégal de cette évaluation, en l'absence d'une véritable politique menée au niveau de l'établissement.

Le comité recommande à l'établissement, qui est conscient des limites du dispositif²²², d'en faire un point d'attention de son prochain contrat pluriannuel, de se fixer des objectifs en la matière, reposant sur des indicateurs pertinents. En ce qui concerne plus particulièrement l'enquête ORIVE, il l'encourage à l'améliorer et à systématiser l'évaluation des formations de chaque niveau chaque année. Au regard de l'absence de données régulières et de la faible diffusion des évaluations des enseignements, une démarche d'amélioration continue des formations est, en effet, difficile à mettre en œuvre.

Ce qui vaut pour l'évaluation des enseignements vaut également pour les conseils de perfectionnement. En effet, à la suite de la pandémie, ces conseils n'ont pas fonctionné jusqu'en 2022. Cependant, les circonstances ne justifient pas que leur composition actuelle soit, le plus souvent, contraire à la réglementation (absence de professionnels et d'étudiants). En outre, les modalités de leur constitution varient et il arrive qu'ils soient organisés au niveau de la composante (un pour l'École de droit en septembre 2024) et non de la mention, ce qui nuit à leur efficacité. Ils traitent ainsi de sujets organisationnels, mais sans assurer leur rôle stratégique. Autre problème : dans certains cas, il n'y a pas de conseils de perfectionnement, ou ils ne se réunissent pas ; et, lorsqu'ils existent, l'établissement est en incapacité de s'assurer que leurs travaux sont ensuite utilisés²²³. Certes, des groupes de travail ou commissions pédagogiques existent dans certaines formations qui contribuent en partie à l'objectif d'amélioration continue, **mais le comité considère l'ensemble de ce dispositif comme insatisfaisant et invite donc l'établissement à s'emparer pleinement de cet outil de pilotage et d'amélioration continue.**

²²¹ Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} et du 2^e cycle, p. 14 et 15.

²²² RAE, p. 63.

²²³ Rapport d'évaluation bilan du 2^e cycle, p. 14.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

10 / Une politique de vie étudiante et de vie de campus ambitieuse et dynamique, des ressources à mieux utiliser

Si l'établissement s'est appuyé fortement sur les recommandations de la précédente évaluation du Hcéres pour amorcer certains changements dans sa politique de développement de la vie étudiante et de campus, un schéma directeur consacré à ce sujet, quoiqu'en cours de rédaction, n'a pas encore été finalisé. **Le comité encourage donc l'établissement à le finaliser rapidement, afin d'organiser au mieux la vie étudiante sur ses campus.**

Cela dit, le contrat pluriannuel consacre un objectif à cette question²²⁴, et le projet d'établissement en mentionne six²²⁵, **ce qui témoigne d'une politique d'établissement ambitieuse et riche, que le comité salue, d'autant que les actions entreprises et égrenées dans le RAE convergent bien avec ces objectifs.**

Ainsi, en ce qui concerne la co-construction de la politique de vie étudiante, celle-ci est portée au niveau de la gouvernance par une vice-présidence de la CFVU en charge de la vie étudiante, et par deux vice-présidences étudiantes. **L'UP1PS a manifestement cherché à renforcer la participation des étudiants au sein de ses différentes instances démocratiques au cours de la période évaluée, en réponse à l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres.** De ce point de vue, la politique volontariste menée sur l'organisation des élections étudiantes (vote à distance, campagnes de communication de la DIREC et des organisations étudiantes) est à souligner, le taux de participation des étudiants aux élections des conseils centraux étant passé, au CA, de 13, 94 % en 2018 à 20, 99 % en 2020, puis à 18, 48 % en 2022. Toutefois, si les étudiants sont bien représentés, leur capacité à débattre se trouve régulièrement limitée pour des motifs organisationnels (documents préparatoires mis à disposition très tardivement, absence de participation au bureau préparant les ordres du jour des instances). En outre, le réseau d'étudiants élus est très actif, mais mal identifié par les étudiants et certaines associations. **Le comité encourage donc l'établissement à réaliser sur ce point une communication régulière et sur les différents campus, qui contribuerait à résoudre cette absence de visibilité.**

Le précédent rapport du Hcéres recommandait également à l'établissement de renforcer le pôle vie étudiante de la DEVE, dont le nombre de personnels était jugé insuffisant pour mener à bien toutes ses missions ²²⁶. L'université a suivi cette recommandation, augmentant ainsi les membres du pôle de 7 en 2017 à 13 en 2022. Ce renforcement significatif, que le comité salue, permet à la fois d'apporter un appui à l'organisation d'un nombre aujourd'hui très important d'événements étudiants sur des thématiques diversifiées, mais également d'améliorer l'accès aux dispositifs de la CVEC. Cependant, sur ce dernier point, le nombre de personnels reste encore insuffisant pour répondre à la charge de travail. Certes, les données chiffrées sur certaines thématiques permettent de voir très clairement l'évolution des dispositifs en termes de bénéficiaires et de moyens. La clarification du cadrage des associations et des subventions qui leur sont destinées paraît également bénéfique et donne plus de visibilité à ces dispositifs et aide à mieux les comprendre, point que le comité du Hcéres avait souligné lors du précédent rapport d'évaluation en 2018. Le comité félicite ainsi l'établissement d'avoir augmenté le taux de dépense du budget de la CVEC pendant les dernières années (70% en 2021 et 2022 contre 41 % en 2018-2019²²⁷, pour un montant total relativement stable

²²⁴ « Faire de la vie étudiante un facteur d'insertion et de réussite ».

²²⁵ « Co-construire la politique de la vie étudiante », « améliorer la prévention et l'accès aux soins des étudiants », « développer la solidarité et la lutte contre la précarité étudiante », « lutter contre toutes les formes de discriminations et de violences », « renforcer l'accès à la culture et au sport des étudiants », « développer l'animation et la vie de campus »

²²⁶ RAE, p. 67.

²²⁷ RAE p. 69.

de la CVEC : 3 M en 2018, puis 2 M en 2020 et 2, 6 M en 2021 et 2022). **Mais il demeure néanmoins toujours un solde de crédits de la CVEC non négligeable chaque année.**

Le comité invite en conséquence l'université à repenser ses critères d'attribution et ses dispositifs d'allocation qui paraissent aujourd'hui trop restrictifs²²⁸ : la commission CVEC ne finance que des projets au-delà de 10 k€ de demande de subvention et baisser ce plafond permettrait de développer les initiatives moins onéreuses ; concernant le FSDIE, l'invitation à la diversification des financements lors du dépôt de projets plutôt qu'une obligation d'en avoir dès 500 € encouragerait un plus grand nombre de dépôt de dossier tout en laissant juge la commission d'attribution. La connaissance des dispositifs par les étudiants s'est améliorée, mais elle reste aujourd'hui très variable selon les campus. Il apparaît également que les dates de dépôt et de commissions sont trop étaillées dans le temps. **Le comité suggère à l'université de continuer sa démarche d'amélioration concernant la gestion des crédits de la CVEC, notamment en augmentant le nombre de ses commissions en charge du FSDIE (financé majoritairement par la CVEC) et en revoyant ses critères d'attribution. Il l'encourage également à renforcer encore davantage le pôle vie étudiante de la DEVE, en s'appuyant sur les marges de la CVEC non utilisées.**

En ce qui concerne à présent les autres volets de la stratégie de vie étudiante de l'établissement, plusieurs éléments sont à souligner :

- L'université a doublé les moyens de la médecine préventive et porte une volonté d'amélioration continue qui s'est traduite par l'ouverture d'une nouvelle antenne SSE. La nomination d'une chargée de mission handicap dont le travail est salué contribuera très certainement à l'élaboration du Schéma Directeur de la vie étudiante. Si la prise en charge des étudiants en situation de handicap est bonne, la centralisation des relais handicap sur un même site rend parfois complexe la réponse aux besoins immédiats des étudiants nécessitant une attention particulière ou travaillant sur les autres campus. **Le comité invite l'établissement à déployer ses ressources sur ses différents sites.**
- La CVEC a permis de favoriser davantage l'accès au sport – qui constituait déjà, aux yeux du précédent comité, un élément de l'ADN de l'université²²⁹ – et à la culture : ainsi, par exemple, 55 ateliers sportifs semestriels ont été financés en 2021-2022 ou encore 7 050 abonnements au centre Pompidou ont été achetés en 2019-2020. **Il s'agit là, à n'en pas douter, d'un point fort de l'établissement, qui participe à la qualité de la vie étudiante, ce que le comité salue.**
- **Le comité salue également la mise en place d'un dispositif de signalement concernant les VSS, mais invite l'établissement à diversifier et sensibiliser ses usagers sur ces thématiques**, car cette sensibilisation, pour l'heure, et en dépit des actions de l'établissement (communication dans les instances, sur les sites internet et intranet, sur les réseaux sociaux, à travers une campagne d'affichage et des lettres d'informations), n'est pas suffisamment développée auprès de la communauté étudiante, comme l'ont montré les entretiens. Une formation sur ce sujet, commune aux écoles doctorales, répondrait également aux attentes des doctorants.
- La politique d'accueil des étudiants internationaux, volontariste, propose divers dispositifs d'accompagnement (aide pour l'installation, cours de FLE, parrainage). Le comité souligne toutefois que si les étudiants étrangers ne se sentent pas isolés et si leur accueil est de bonne qualité, **ils ont tendance à se regrouper entre eux et à ne pas se mêler nécessairement au reste de la communauté étudiante**²³⁰. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un système de tutorat ou de binôme impliquant des étudiants nationaux volontaires (mais dont il devra valoriser l'engagement)**²³¹.
- La valorisation de l'engagement, enfin, existe grâce au système de bonus mis en place depuis plusieurs années et les demandes sont en augmentation, ce qui prouve que le dispositif séduit la communauté étudiante. Sur ce point, **le comité invite l'établissement à proposer un référentiel d'évaluation des bonus exigeant, afin d'éviter les disparités de notations** pouvant survenir en raison du

²²⁸ Charte FSDIE, p. 5.

²²⁹ RAE, p. 71.

²³⁰ Source : entretiens.

²³¹ Depuis la visite (septembre 2024), l'université a souscrit au « buddy system » qui permet de mettre en place des binômes d'étudiants nationaux / internationaux. Une première soirée réunissant l'ensemble des étudiants concernés a eu lieu.

nombre d'enseignants correcteurs impliqués dans le dispositif. **Le comité l'invite également à permettre aux élus étudiants de bénéficier de ce dispositif afin de valoriser leur engagement citoyen.**

Enfin, le comité constate que la vie étudiante et l'animation des campus sont actives grâce aux très nombreuses associations que compte l'université (110 reconnues), à la part importante des étudiants qui en font partie (19 % en 2019), et au montant de la CVEC qui leur est alloué. Les événements organisés autour de thématiques diverses sont légion, et sont rendus possibles, comme on l'a indiqué plus haut, grâce à l'appui des personnels du bureau de la vie étudiante. Les associations sont proactives et constituent un relais d'information non négligeable, notamment à travers les actions réalisées sur leurs réseaux de communication propres (réseaux sociaux, événements hors faculté et affichages principalement). La seule ombre au tableau concerne l'espace : le comité est certes conscient du manque de locaux au sein de l'établissement parisien (voir *supra*, réf. 8), mais regrette un manque d'allocation des moyens et d'espaces pour organiser des journées consacrées aux associations, et permettant de montrer l'énergie dont ces dernières font preuve au service des étudiants et de l'établissement. **Le comité tient ainsi à souligner qu'il existe des difficultés d'ordre logistique qui découragent parfois les associations d'organiser un événement au sein des locaux de certains campus. Il encourage l'établissement à se saisir de ce problème, qui doit s'inscrire dans le cadre de sa politique immobilière.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Une offre de formation cohérente avec le positionnement de l'établissement, riche et attractive, en particulier en ce qui concerne les doubles licences pluridisciplinaires.
- Un très bon adossement à la recherche, permis par la participation active des E-C et C rattachés aux 37 unités de recherche, majoritairement mixtes, que comporte l'établissement.
- Des partenariats d'excellence, symboles du rayonnement de l'établissement, notamment à l'international.
- La qualité de l'accompagnement des étudiants en mobilité entrante.
- Des taux de réussite élevés et un accompagnement sérieux des étudiants vers l'insertion professionnelle.
- Un tissu associatif étudiant très animé et une participation significative des étudiants à la vie de l'établissement, comme l'atteste la hausse de leur participation aux élections au cours de la période évaluée.

b) Faiblesses

- Une stratégie de formation qui n'est pas mise en œuvre au niveau de l'établissement : laissée à l'initiative des composantes, y compris en ce qui concerne la mise en œuvre de la réglementation – évaluation des enseignements, constitution de conseils de perfectionnement, politique de formation à la recherche par la recherche – elle est donc très inégalement réalisée.
- Une politique en matière de formation continue difficile à identifier et une part d'étudiants stagiaires en apprentissage ou en alternance encore limitée.
- Une mobilité encadrée des étudiantes, entrante et sortante, très faible, contrastant avec l'ambition internationale de l'UP1PS.
- Un manque d'indicateurs de pilotage pour suivre, évaluer l'insertion professionnelle des diplômés, et fonder une stratégie pertinente en la matière : ainsi, la rupture de continuum entre la licence et le master, ou encore la baisse du nombre de doctorants, ne sont ni analysées, ni prises en compte dans la stratégie de l'université.
- Une structuration de la vie étudiante encore inaboutie : un schéma directeur de la vie étudiante qui n'est pas encore élaboré, la formation des étudiants à certains enjeux (VSS notamment) encore insuffisante et un dispositif d'allocation de la CVEC peu satisfaisant.

c) Recommandations

- Élaborer, suivre et mettre en œuvre une politique institutionnelle de la formation, en se fondant sur un pilotage fin, notamment en ce qui concerne le continuum entre licence et master ou le suivi du devenir des diplômés.
- S'appuyer sur la présence de professionnels en premier cycle pour développer une stratégie ambitieuse en matière de formation continue, qui pourrait procurer une manne financière non-négligeable à l'UP1PS, dans un contexte de grande fragilité financière.
- Définir un objectif ambitieux en matière de mobilité étudiante, l'inscrire dans le prochain contrat pluriannuel, et l'accompagner d'indicateurs cibles et d'objectifs à court et moyen terme.
- Se mettre en conformité avec la réglementation en ce qui concerne la démarche d'amélioration continue et accentuer les efforts en vue d'une appropriation par les personnels de l'approche par compétences.
- Élaborer et déployer un schéma directeur de la vie étudiante sur les thématiques prioritaires (engagement, VSS, précarité, développement durable, handicap, santé mentale et physique) et repenser le processus d'allocation des fonds de la CVEC afin d'augmenter la faisabilité des projets portés par des étudiants sur les différents sites.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations principales.....	5
Présentation de l'établissement.....	7
1 / Caractérisation de l'établissement et de son contexte territorial	7
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2018)	10
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	10
Le pilotage stratégique et opérationnel	12
1 / Un positionnement clair, mais insuffisamment documenté et structuré	12
2 / Une stratégie imparfaitement déclinée en objectifs opérationnels.....	14
3 / Une stratégie partenariale à conforter	16
4 / Une gouvernance qui s'est progressivement adaptée à sa stratégie	21
5 / Une communication interne et externe à institutionnaliser	22
6 / Un système d'information décisionnel qu'il est urgent de construire	23
7 / Des efforts notables en termes de politique qualité	24
8 / Une situation financière alarmante	25
9 / Une stratégie RH en pleine reconstruction	27
10 / Une situation préoccupante au sujet des locaux	28
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	30
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	31
1 / Une recherche internationale d'excellence, une stratégie à davantage structurer ..	31
2 / Des partenariats institutionnels à conforter.....	34
3 / Des pratiques responsables assumées	35
4 / Une politique de ressources affirmée, mais mal évaluée	35
5 / Une politique de recrutement à interroger.....	36
6 / La création de la direction des projets et de la prospective, un choix pertinent	37
7 / Des actions au service de la société, mais un manque global de stratégie	38
8 / Une politique de valorisation, de transfert et d'innovation quasi inexistante	39
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	41

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	42
1 / Une offre de formation riche et cohérente, une stratégie à mettre en œuvre	43
2 / Une inscription dans l'environnement local et international limitée.....	45
3 / Des actions satisfaisantes, mais une politique de formation à et par la recherche à développer	46
4 / Une politique de professionnalisation à homogénéiser.....	47
5 / Des labellisations de prestige, une organisation pédagogique inaboutie	48
6 / Des pratiques pédagogiques diverses et innovantes à systématiser	49
7 / Un excellent accompagnement à la réussite, un suivi à développer	50
8 / Une absence de politique RH institutionnelle en matière de formation	52
9 / Des défaillances importantes dans la démarche de l'amélioration continue.....	53
10 / Une politique de vie étudiante et de vie de campus ambitieuse et dynamique, des ressources à mieux utiliser	54
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	57
Table des matières	58
Liste des sigles.....	60
Observations de la présidente de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	64
Organisation de l'évaluation.....	68

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus Qualité Recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	<i>Bachelor</i> universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSA	Comité social d'administration
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DGS	Direction générale des services
DIREVAL	Direction de la recherche et de la Valorisation
D2P	Direction des Projets et de la Prospective
DRH	Direction des ressources humaines
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale

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>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IdEx	Initiative d'excellence
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LPR	Loi de programmation de la Recherche
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
------	---

N

O

ODD	Objectifs de développement durable
-----	------------------------------------

OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

Pépite	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PSE	Politique Scientifique de l'Établissement ou (selon le contexte) Projet Stratégique de l'Établissement

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

W

WoS	Web of Science
-----	----------------

Observations de la présidente de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



La Présidente de l'Université
CAB/CNL/AK/ N° 4

À

Monsieur Pierre GLAUCES
Directeur du département d'évaluation
des établissement
HCERES
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Paris, le 21 mai 2025,

Objet : Rapport définitif UP1PS
Votre courrier en date du 7 mars 2025

Monsieur le Directeur,

Nous tenons avant tout à remercier le président et les membres du comité d'évaluation du HCERES pour la qualité des échanges et le travail d'évaluation réalisé. Le regard ainsi porté sur l'établissement et un certain nombre des recommandations exprimées nourriront utilement la réflexion de l'université sur sa stratégie à court et moyen termes. Il convient néanmoins de rappeler que le présent rapport procède à l'évaluation de la période de référence 2018 au premier semestre 2023 qui s'est donc achevée plus de deux ans avant sa remise, de sorte qu'un certain nombre de remarques ou critiques formulées apparaissent d'ores et déjà caduques, compte tenu des évolutions poursuivies par l'université Paris 1 depuis trois ans, en application notamment de son projet stratégique 2021-2024.

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne se réjouit également que le HCERES ait mis en exergue les "forces principales" de l'établissement dans son rapport d'évaluation, en soulignant notamment que l'université est "un établissement d'excellence dans les sciences humaines et sociales (SHS) qui rayonne sur le plan national et international", lequel a su construire un "projet stratégique partagé avec et par sa communauté".

Le rapport identifie par ailleurs certaines faiblesses appelant une vigilance particulière tout en formulant un certain nombre de recommandations. L'équipe de gouvernance actuelle en a pleinement conscience et n'a pas manqué de s'emparer de ces sujets depuis sa prise de fonctions en 2021.

Ainsi, plusieurs actions visant à remédier à ces faiblesses ont été conduites depuis lors, y compris donc postérieurement à la période d'évaluation. L'adoption par les instances de l'établissement du projet stratégique 2021-2024 et sa mise en œuvre par l'ensemble de la communauté a ainsi contribué à transformer l'établissement et à répondre à certaines des faiblesses soulignées, même si des progrès restent encore à réaliser.

Université Paris 1
Panthéon Sorbonne
12, place du Panthéon
75231 Paris cedex 05

cabpresi@univ-paris.fr
pantheonsorbonne.fr

Partenariats

S'agissant, tout d'abord, de la **politique partenariale de l'établissement** sur le plan local, national et international, l'université a affiché des ambitions claires qu'elle construit progressivement mais résolument à la mesure de ses forces et de ses moyens et qu'elle entend rendre davantage visibles.

A propos de sa stratégie internationale, il est important de préciser que la création et la construction de l'**alliance européenne Una Europa**, dont l'université est membre fondateur et pilote depuis 2019, a considérablement mobilisé l'équipe de gouvernance et les services administratifs au cours des dernières années. Il a été décidé d'en faire un projet stratégique d'établissement et donc une priorité, afin de développer des **formations innovantes** à l'échelle européenne, de soutenir des **recherches collaboratives, d'interagir efficacement** avec les dix autres partenaires de l'alliance.

Pour autant, malgré la complexité des projets et leur étendue, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne n'a nullement abandonné ses ambitions sur les autres aspects stratégiques de la politique internationale. Soulignons d'ailleurs, à cet égard, que l'université vient d'obtenir le renouvellement en mars 2025 du label "**Bienvenue en France**" avec "trois étoiles" (qualité la plus élevée). L'établissement a également fait le choix de renforcer des partenariats ciblés régionaux en Asie et en Amérique du Sud par le biais d'actions spécifiques avec **le Brésil et la Corée du Sud**, tout en assurant le développement de programmes de mobilité en matière de recherche.

Nos ambitions pour les quatre années à venir sont importantes **et clairement affichées**. Compte tenu de notre expérience et de notre savoir-faire, elles visent à renforcer nos **formations internationales** diplômantes en lien avec nos partenaires locaux, à développer d'autres formations innovantes, au-delà de l'Europe, à agir efficacement en faveur de **l'accroissement des mobilités entrantes et sortantes** et de la **structuration de la recherche internationale**, y compris en lien avec la francophonie. Bien évidemment, l'implication de l'établissement dans les grands projets européens et dans l'alliance Una Europa se poursuit. De **nouveaux chantiers sont ouverts** sur l'intelligence artificielle et le numérique, sur le diplôme européen ou le statut juridique des alliances, la démocratie et l'implication des étudiants.

Quant à notre engagement au sein de Sorbonne Alliance, il traduit le choix partagé par l'ensemble des établissements partenaires **d'une alliance souple** permettant des actions mutualisées et collaboratives en matière de formation et de recherche (création de doubles diplômes, d'appels à projets scientifiques communs, d'un atelier de co-création de la Donnée de la Sorbonne (CoDataSorb), etc.). Sorbonne Alliance a également connu une évolution institutionnelle récente avec l'intégration de l'Inalco en son sein, qui va permettre et qui permet d'ores et déjà de produire des synergies notamment dans le cadre de l'AMI SHS, dans la mesure où l'université est partenaire des projets DECRIP (porté par l'Inalco) et HERMES (porté par Sorbonne Nouvelle). L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a en outre déposé un projet commun avec l'université Sorbonne Nouvelle en vue de l'obtention du label SAPS, malheureusement non retenu, mais qui va permettre d'engager des actions communes et coordonnées pour promouvoir les sciences avec et pour la société, de répondre en commun à d'autres appels et donc à construire des politiques communes.

Comme l'a souligné le rapport d'évaluation lui-même (p.18), l'objet du **Campus Condorcet** n'est pas clairement défini, comme en témoignent les hésitations autour de son projet scientifique. Nul ne saurait pour autant contester l'importance de ce projet partenarial au plan local, voire national et international dans le domaine des sciences humaines et sociales. Si le Campus Condorcet est effectivement une opportunité immobilière attendue pour les équipes de recherche de l'université, tout comme des autres établissements partenaires, il permet surtout de réunir et **rapprocher des chercheurs et enseignants-chercheurs de différents établissements** qui se trouvent ainsi à même de co-construire des projets scientifiques convergents et solides qui trouvent déjà une pleine réalité. Les synergies ont, d'ailleurs, été clairement établies dans le cadre du COMP de l'EPCC.

Pilotage

Parmi les faiblesses relevées, le rapport souligne ensuite des **déficits dans la capacité de pilotage** de l'université. Cet enjeu du renforcement global de son pilotage est bien identifié et partagé par l'établissement et, si plusieurs avancées, pour certaines significatives, peuvent être signalées sur la période évaluée, tant en matière de production et de fiabilisation de données que d'outils de reporting, de processus et d'organisation, d'importantes pistes d'amélioration demeurent en effet. Il s'agira là d'un des objectifs prioritaires du mandat qui s'ouvre.

Cependant, davantage que l'existence de données et de systèmes, c'est leur utilisation et leur utilité qui apparaissent devoir être accrues, en premier lieu par un **travail d'acculturation** à tous les niveaux de décision de l'établissement et partant d'appropriation par l'ensemble des différents acteurs de la communauté universitaire, travail en profondeur et dans le temps long, déjà engagé, qui rejoint également le questionnement soulevé par le HCERES quant à la « bonne » relation, au « bon » degré de subsidiarité et d'articulation entre le centre et les composantes de l'université.

A cet égard, deux domaines plus particulièrement touchés par des "carences" ont été mis en lumière par le HCERES, qui ont néanmoins connu – et continueront de connaître à brève échéance – des progrès notables : la **gestion des ressources humaines**, pour laquelle des démarches de mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences et de renforcement de l'attractivité, notamment par une réflexion sur les emplois et les rémunérations, ont été initiées en 2023-2024 par l'établissement, et la **gestion immobilière**, qui, en dépit d'une qualité des données produites en la matière reconnue largement, appelle de fait toujours plus d'optimisation au regard de la tension sur ses surfaces que l'université subit. Celle-ci se félicite d'ailleurs qu'elle ait pu être constatée par le HCERES comme un facteur pénalisant significativement la mise en œuvre de ses missions essentielles. A ces domaines doit également être ajouté le pilotage de l'**offre de formation** et tous ses corollaires qui sont au cœur des travaux actuels.

Le HCERES établit en outre un **lien de causalité entre capacité de pilotage et dégradation de la situation financière de l'université**. Une telle affirmation apparaît pour le moins discutable et dans laquelle l'université ne se reconnaît pas : si sa fragilité financière s'est aggravée au cours de la période de référence, c'est essentiellement en raison de transferts de charges non intégralement compensés par l'Etat, d'effets extérieurs à sa politique tels que l'inflation ou encore de l'absence de prise en compte du coût réel de mise en service et de fonctionnement du nouveau centre La Chapelle. Autant de facteurs qui sont venus détériorer la situation d'un établissement déjà notoirement sous-doté, sur laquelle l'université n'a eu de cesse d'alerter dès 2022, projections pluriannuelles à l'appui... Si sa responsabilité doit être recherchée, celle-ci n'a fait qu'utiliser les quelques marges de manœuvre qu'elle était parvenue à constituer avant 2022, au soutien de son développement, ce qui était encouragé par son ministère de tutelle et dont certains progrès obtenus sont valorisés dans le présent rapport.

Par ailleurs, plutôt que d'en être une conséquence, la fragilité financière de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne doit être regardée comme **l'une des causes des difficultés de pilotage de l'établissement**, en ce qu'elle limite les ressources qui peuvent lui être allouées et entrave par le souci constant qu'elle induit sa capacité à se mobiliser largement et durablement autour de cet enjeu effectivement essentiel.

Relation entre le centre et les composantes de l'université

Le rapport souligne, de manière relativement contradictoire, tantôt le rôle excessif joué par le niveau central par rapport aux composantes de l'établissement, tantôt les prérogatives excessives des composantes de nature à constituer un obstacle à la mise en œuvre d'une stratégie globale de l'établissement. S'il est important de trouver le juste équilibre entre le rôle assumé par les composantes de l'établissement et celui relevant du niveau central, il est néanmoins indispensable que **l'université puisse s'appuyer sur ses composantes disciplinaires et pluridisciplinaires afin de construire une stratégie globale** dans laquelle l'ensemble de la communauté universitaire se reconnaîsse et qu'elle s'engage à mettre en œuvre efficacement.

Par ailleurs, l'affirmation suivant laquelle l'établissement n'aurait ni les moyens d'une politique de la recherche, ni ceux d'une politique de la formation, eu égard au rôle qui serait celui de ses composantes, apparaît pour le moins exagérée. Même s'il est bien entendu toujours possible de faire mieux, l'université a réussi, en lien étroit avec ses composantes de formation et de recherche, à travers notamment la construction de la nouvelle offre de formation suivant des axes prioritaires préalablement définis au niveau central (internationalisation, professionnalisation, formation à la recherche et par la recherche...), ainsi que des appels à projets de politique scientifique (notamment via Sorb'Rising), à construire et rendre mieux visible la stratégie globale de l'établissement, qui consiste à faire de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne un établissement d'excellence dans les sciences humaines et sociales qui rayonne sur les plans national et international, comme le rapport l'a justement souligné au titre des forces principales.

Innovation et transfert en SHS

La réorganisation de la fonction de soutien à la recherche, qui traite de ces questions d'innovation et de transfert, était en cours au moment des entretiens avec le comité HCERES. L'organisation cible a désormais été arrêtée et doit être mise en œuvre. Elle inclut une nouvelle direction "Recherche, Innovation et Société" (DRIS) qui complètera la direction de l'Administration de la Recherche (DAR) afin de structurer un véritable pôle de soutien autour des questions d'innovation et de transfert. Il faut préciser que la stratégie de l'université a d'abord été de travailler sur une dynamique d'établissement concernant la recherche académique, qui restait peu lisible avant 2021. Avec son succès à l'appel à projets Excellences du PIA 4 (Sorb'Rising), la question de l'impact de la recherche est devenue centrale dans la stratégie de l'établissement, tant dans les projets financés que dans les actions entreprises. Des actions concrètes ont déjà abouti ou sont sur le point de voir le jour, comme la création du Campus des élus, les actions menées par l'Observatoire de l'IA et une grande diversité de productions au sein des équipes de recherche (par ex., Ouragame, jeu pédagogique et collaboratif pour découvrir les enjeux de la reconstruction d'un territoire après une catastrophe par exemple).

L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne remercie à nouveau le président et les membres du comité d'évaluation HCERES pour leur travail et tient à souligner que l'ensemble des équipes de l'université demeurent pleinement impliquées au service du développement de l'établissement et de ses missions de service public pour continuer à faire de Paris 1 Panthéon-Sorbonne "un établissement d'excellence dans les sciences humaines et sociales (SHS) qui rayonne sur les plans national et international".

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de ma parfaite considération.

Christine Neau-Leduc



Christine Neau-Leduc
Présidente de l'Université Paris
Panthéon-Sorbonne

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a eu lieu du 14 au 16 mai 2024. Le comité était présidé par Monsieur Jean-Paul de Gaudemar, Professeur honoraire de Sciences Économiques à l'Université d'Aix-Marseille, ancien recteur d'académie, ancien recteur de l'AUF.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Iryna Andriyanova, professeure des universités en informatique à CY Cergy Paris Université, vice-présidente à la recherche ;
- Monsieur Jean-Luc Argentier, directeur général des services de la Comue de Lyon ;
- Madame Maryline Crivello, professeure des universités en histoire à Aix-Marseille Université, vice-présidente du Conseil d'Administration ;
- Monsieur Antoine Grassin, diplomate, ancien ambassadeur ;
- Monsieur Damien Jarfaut, chargé de projet – programme engagement, Aix-Marseille Université ;
- Madame Hélène Surrel, professeure de droit public, directrice de Sciences Po Lyon.

Madame Claire Sotinel, conseillère scientifique, et Monsieur Aurélien Djian, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

