

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE
PAR LA COMUE PARIS SCIENCES ET
LETTRES (PSL)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018
VAGUE D

Rapport publié le 29/05/2018



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Michel Devillers, Président du
comité

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

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

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

SOMMAIRE

I. Introduction	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Périmètre et principales étapes de la structuration de PSL.....	5
3 / Contexte de l'évaluation.....	7
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale	8
1/ Une université de recherche à grande visibilité internationale	8
2/ Un positionnement ambitieux fondé sur un regroupement original	9
3/ Une stratégie de développement basée sur l'excellence scientifique et l'interdisciplinarité	10
III. La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale	11
1 / Une organisation interne en chantier	11
a/ Un organigramme à clarifier et à stabiliser	11
b/ Une articulation avec les établissements à formaliser	11
c/ Des services à mutualiser avec un seuil minimal de centralisation à préciser	12
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique	13
a/ Des instances en devenir et des circuits de concertation et de décision à clarifier	13
b/ Une politique de la qualité de la recherche à étendre à toutes les missions et à diffuser	14
c/ Une communication interne au service de l'appropriation du projet PSL.....	15
3 / Le pilotage au service de la mise en oeuvre opérationnelle du projet stratégique	16
a/ Des outils de pilotage qui mériteraient d'être davantage déployés et intégrés	16
b/ Un modèle de gestion complexe nécessitant la poursuite des efforts de formalisation des processus et la mise en oeuvre d'un réel contrôle interne comptable	17
IV. Les missions et compétences de la coordination territoriale.....	18
1 / La politique de la recherche et des études doctorales	18
a/ Un profil de recherche unique en France	18
b/ Des programmes de recherche qui s'appuient sur un réel effort d'autoévaluation.....	19
c/ Des programmes structurants fondés sur une interdisciplinarité « radicale ».....	19
d/ Une politique scientifique légitimée par la qualité d'évaluation des projets.....	20
e/ Une coordination réussie avec les grands organismes de recherche	20
f/ Des projets originaux de formation doctorale dans un cadre qui manque de clarté et de moyens	20
2 / La politique de formation et de documentation	22
a/ Une politique de formation ambitieuse favorisant l'interdisciplinarité et l'adossement à la recherche, qui se met progressivement en place	22
b/ Des formations pluridisciplinaires axées sur la recherche et structurantes pour PSL	22
c/ Le transfert des diplômés à PSL comme valeur ajoutée de l'offre de formation et à l'international	22
d/ Une mise en oeuvre progressive de la politique de formation à consolider.....	23
e/ L'innovation pédagogique : une thématique à développer et structurer.....	23
f/ Une politique de documentation mutualisée manquant de moyens	23
3 / La vie de campus.....	24
a/ Une vie de campus en développement mais peu identifiée	24

b/ Une offre d'activités sportives PSL déjà riche et reconnue.....	24
c/ Des activités culturelles encore à diversifier et à promouvoir davantage auprès des personnels	25
d/ Des relais efficaces soutenant une dynamique prometteuse d'appels à projets interdisciplinaires.....	25
e/ Des liens efficaces avec les structures extérieures.....	26
f/ Des outils transversaux à amplifier et mieux diffuser	26
4 / La valorisation de la recherche et l'entrepreneuriat.....	26
a/ Un modèle de valorisation efficace et concentré sur l'entrepreneuriat	26
b/ Une démarche de valorisation qui va du chercheur à l'étudiant	27
c/ Un déploiement qui reste à faire sous une forme adaptée au domaine des SHS	27
5 / Les relations internationales.....	27
a/ Un décalage entre l'ambition de PSL à l'international et les dispositifs opérationnels mis en place	27
b/ Une trajectoire vers un équilibre et une diversité géographiques.....	28
c/ Une identité PSL en voie d'affirmation à l'international	29
V. Conclusion	30
1 / Les points d'appui	30
2 / Les points de vigilance	30
3 / Les recommandations	31
VI. Liste des sigles	32
VII. Observations du président	35
VIII. Organisation de l'évaluation	40

I. INTRODUCTION

1 / CARACTÉRISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Étendue sur un territoire de 12 012 km², elle est la région la plus peuplée¹ et la plus dense de France métropolitaine. La population d'Île-de-France est en proportion plus jeune qu'au niveau national (55 % des franciliens ont moins de 40 ans ; la population âgée de 60 ans ou plus représente 18,5 % contre 23,4 %). Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants. La Métropole du Grand Paris, créée le 1^{er} janvier 2016 sous forme d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre et à statut particulier, a pour vocation de bâtir « une métropole mondiale compétitive et innovante, respectueuse de son environnement et solidaire »². La métropole du Grand Paris regroupe Paris, les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, soit 124 communes et potentiellement 7 millions d'habitants au total³.

L'économie de l'Île-de-France se caractérise par le poids important des activités de services (activités de conseil, recherche, finances, commerce et administration). L'économie régionale se classe au premier rang national (en 2014, son produit intérieur brut – PIB – s'élève à 649 575 M€ soit 30,94 % du PIB national). La région accueille de nombreuses entreprises multinationales. Elle est la deuxième région en Europe en matière d'accueil des investissements étrangers. Le taux de chômage francilien en 2016 était de 8,7 % (contre 9,7 % au niveau national).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 de la Région Île-de-France, adopté par les élus le 21 septembre 2017, se structure autour de « trois grandes orientations : i) s'orienter, se réorienter, se former et s'insérer tout au long de la vie ; ii) faire de l'Île-de-France une référence mondiale en matière de science et de technologie ; iii) soutenir des universités et des campus franciliens de niveau mondial ».

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La région comptait également 46 644 apprentis. Les établissements de la région ont délivré, en 2014, 18 434 diplômes nationaux en formation continue. Le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre en Île-de-France (18%) que sur l'ensemble du territoire (26%). Cependant, on relève une forte disparité inter-académique entre Paris, Versailles (16 % et 17 % de boursiers) d'une part et Créteil (26%) d'autre part. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Parmi les néo-bacheliers inscrits dans les universités de l'académie de Paris, 90 % sont issus de la filière générale (78% au niveau national). En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche (53,7 % d'enseignants et 46,3 % de personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé - Biatss). L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement⁴. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2012, 150 360 personnels de recherche (équivalents temps plein - ETP). L'ensemble des organismes de recherche sont présents dans la région et la plupart y ont localisé leur siège social. En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1^{er} janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁵. Dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), quatre initiatives d'excellence (Idex) sont portées par les établissements franciliens : PSL (750 M€ non consommables⁶), Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche (Super) (800 M€ non consommables) Paris-Saclay (950 M€ non consommables) et USPC (dotation encore inconnue). Suite à leur évaluation en mars 2018, l'Idex portée par Sorbonne Université a été confirmée ; celles portées par PSL et par Saclay ont vu leur période probatoire reconduite pour une durée maximale de 30

¹Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

²Discours du Premier ministre du 13 octobre 2014.

³Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016.

⁴La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

⁵Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) évolue en date du 1^{er} janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

⁶Les dotations non consommables sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA1 au taux de 3,41 % et pour le PIA2 au taux de 2,49 %. Par ailleurs, le total des flux annuels est composé à la fois du revenu de ces dotations et d'un complément annuel de subvention.

mois ; et celle présentée par USPC a été octroyée, assortie d'une période probatoire régulière de quatre ans⁷. Le programme Paris Nouveau Monde, porté par Hésam université, présélectionné pour la 2^e vague du premier PIA, a bénéficié d'un soutien spécifique sans labellisation (2012-2016) jusqu'à l'annonce de son interruption en janvier 2015. Dans le cadre du PIA2, en février 2017, les « Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) Future (280 M€ non consommables) et Paris Seine Initiative (280 M€ non consommable), portées respectivement par la Comue Paris-Est et la Comue Paris Seine, ont été labellisées.

2 / PÉRIMÈTRE ET PRINCIPALES ÉTAPES DE LA STRUCTURATION DE PSL

Les différentes étapes de structuration du site Paris Sciences et Lettres (PSL) sont liées d'une part au PIA lancé en 2009 et d'autre part aux évolutions législatives successives des lois sur la recherche de 2006 puis sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) de 2013.

La première étape a conduit en juillet 2010 à la création d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) dénommé « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin »⁸ sous la forme d'une fondation de coopération scientifique (FCS). Cette FCS réunissait cinq membres : le Collège de France, l'École normale supérieure (ENS), l'École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech), l'École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI ParisTech) et l'Observatoire de Paris.

La première phase du PIA a conduit à la labellisation de sept laboratoires d'excellence (Labex) et six équipements d'excellence (Equipex) puis à l'attribution en juillet 2011 d'une initiative d'excellence (Idex) intitulée Paris Sciences Lettres (PSL*) dotée de 750 M€ non consommables et portée par la FCS. Huit nouveaux membres rejoignent alors la FCS, deux membres fondateurs : l'Université Paris-Dauphine et l'Institut Curie ; et six membres associés : le Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD), le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP), l'École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad), l'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris (Ensba Paris), la Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche et l'Institut Louis-Bachelier (ILB). Trois organismes sont également partenaires de l'Idex (Centre national de la recherche scientifique – CNRS, Institut national de la santé et de la recherche médicale – Inserm, Institut national de recherche en informatique et en automatique – Inria) portant ainsi à 16 membres le consortium constitué pour ce projet.

En août 2012, un établissement public de coopération scientifique (EPCS) intitulé « PSL Formation⁹ » est créé dans l'objectif de porter des formations au titre du regroupement. Cet établissement regroupait la FCS, Chimie ParisTech, l'ENS, l'ESPCI ParisTech, l'Institut Curie, l'Observatoire de Paris, l'Université Paris-Dauphine, le CNRS et l'Inserm. L'école des Mines de Paris (Mines ParisTech) rejoint l'EPCS et la FCS en tant que membre associé en juillet 2012, avant de devenir membre fondateur de la FCS en décembre 2013.

En avril 2015, dans le cadre de la loi ESR, l'EPCS est transformé en Comue sous la forme d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) nommé « Université de recherche Paris sciences et lettres - PSL Research University »¹⁰.

En janvier 2016, quatre nouvelles écoles issues du regroupement Hésam (l'École nationale des chartes – ENC), l'École pratique des hautes études – EPHE, l'École des hautes études en sciences sociales – EHESS, et l'École française d'Extrême-Orient – Efeo) rejoignent la Comue PSL dans le cadre d'une convention d'association. C'est également le cas de l'Institut Pasteur en septembre 2016.

Telle qu'elle est définie dans les statuts en vigueur à la date de la visite du comité d'experts, la Comue PSL comporte donc 16 membres :

- 11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche :
- l'École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech) ;
 - l'École normale supérieure (ENS) ;
 - l'École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris) ;
 - l'Université Paris-Dauphine ;
 - l'Observatoire de Paris ;
 - l'École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech) ;
 - le Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ;

⁷ La Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC, vague D) a porté une première Idex, qui a été arrêtée à la fin de sa période probatoire, le 30 juin 2016. Elle a été autorisée à redéposer un projet pour un examen par le jury international en 2018.

⁸ Décret du 8 juillet 2010 portant approbation des statuts de la fondation de coopération scientifique « Paris Sciences et Lettres - Quartier latin ».

⁹ Décret n° 2012-952 du 1^{er} août 2012 portant création de l'établissement public de coopération scientifique « PSL-formation ».

¹⁰ Décret n° 2015-408 du 10 avril 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université de recherche Paris sciences et lettres – PSL Research University ».

- le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP) ;
- l'École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad) ;
- l'École nationale supérieure des beaux-arts (Ensba Paris) ;
- l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (Fémis).

Et cinq organismes et fondations de recherche :

- la fondation de coopération scientifique Paris Sciences et Lettres - Quartier latin, dite « PSL » ;
- l'Institut Curie ;
- le CNRS ;
- l'Inserm ;
- l'Inria.

En outre, cinq établissements sont associés par convention :

- l'École nationale des chartes (ENC) ;
- l'École pratique des hautes études (EPHE) ;
- l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) ;
- l'École française d'Extrême-Orient (Efeo) ;
- l'Institut Pasteur.

Ce périmètre recouvre en partie celui de la FCS, qui compte, en date de mars 2016, 11 membres fondateurs¹¹ et 14 membres associés¹².

Les statuts actuels de la Comue précisent que la FCS, porteuse du programme Idex, a pour mission la gestion des actions clés de ce programme et que la Comue assure les missions de formation et de diplomation propres à PSL ainsi que de nombreuses autres actions liées à la vie de la communauté universitaire dont le contrat de site avec l'État et le contrat de projet État-Région (CPER).

En janvier 2017, les établissements membres de la Comue ont validé un accord politique¹³ définissant les bases pour une nouvelle évolution des statuts de PSL, en lien avec les recommandations du jury international de l'Idex formulées en 2016 en vue de sa validation définitive. Cet accord, relatif à l'université cible future, concerne 24 établissements répartis ainsi : neuf membres (Chimie ParisTech, ENS, ESPCI Paris, Université Paris-Dauphine, Observatoire de Paris, Mines ParisTech, ENC, EPHE, Institut Curie), trois organismes de recherche (CNRS, Inserm, Inria), dix associés (CNSAD, CNSMDP, Ensad, Ensba Paris, Fémis, EHESS, Efeo, Institut de biologie physico-chimique – IBPC, ILB, Collège de France), et deux partenaires (Institut Pasteur, lycée Henri IV).

Selon les termes de cet accord, les membres de cette nouvelle configuration s'engagent à « élaborer une stratégie unifiée en recherche, en formation et en valorisation. Ils construisent un budget commun. Ils mettent en œuvre un plan pluriannuel de recrutement académique mutualisé. Ils se dotent de services partagés pour mieux remplir leurs missions. Ils sont d'accord pour placer tous leurs diplômes, Licence, Master, Doctorat, sous la bannière PSL. Ils développent ensemble des partenariats stratégiques internationaux ».

PSL est essentiellement constituée d'établissements monodisciplinaires ou fortement spécialisés, tournés pour la plupart vers la recherche, et placés sous la tutelle de différents ministères. Ils couvrent ensemble un très large éventail de champs disciplinaires, et ce malgré l'absence d'une université pluridisciplinaire, ce qui confère à la Comue sa physionomie particulière, unique en France.

La recherche à PSL s'effectue au sein de 181 laboratoires de recherche. La Comue porte six écoles doctorales et partage une co-accréditation avec 24 autres. En matière de formation, PSL propose, outre les diplômes portés par les établissements membres, des diplômes portés par la Comue elle-même : le Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures (CPES), le parcours (pré-)doctoral « Institut technologie innovation » (ITI), le programme doctoral « Sciences, arts, création, recherche » (SACRe), six diplômes nationaux de master et le diplôme d'étudiant entrepreneur du projet Pepite dans le cadre du PIA.

La Comue, via ses établissements membres et associés¹⁴, accueille 20 685 étudiants en 2017, dont environ 60 % (12 367) sont inscrits en master, tandis que 23 % (4 775) sont inscrits dans des diplômes de premier cycle et 17 % (3 543) en doctorat. D'après les données fournies dans les tableaux de bord du Ministère de l'enseignement

¹¹ Le Collège de France, Chimie ParisTech, Mines ParisTech, l'ENS, l'ESPCI, l'Institut Curie, l'Observatoire de Paris, l'Université Paris-Dauphine, l'Association Art et Recherche, le CNRS et l'Inserm.

¹² L'Efeo, l'EHESS, L'École nationale des Chartes (ENC), l'Ensad, l'Ensba Paris, la Fémis, l'EPHE, le CNSMDP, le CNSAD, l'Institut de biologie physico-chimique – Fondation Edmond de Rothschild (IBPC), l'Institut Louis Bachelier (ILB), l'Institut Pasteur, la Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche (fondation dissoute et en cours d'intégration à la FCS PSL), l'Inria.

¹³ Accord entre les chefs d'établissements Idex PSL : « L'université Paris Sciences Lettres : objectif, structure, pilotage ».

¹⁴ Cf. tableau « Effectifs étudiants PSL 2017 » (documentation complémentaire) qui comptabilise les effectifs des établissements membres et associés, d'après le périmètre de la future Comue.

supérieur et de la recherche, les établissements de PSL relevant de ce ministère emploient environ 1 000 enseignants-chercheurs titulaires¹⁵. Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation des établissements parisiens intra-muros, le Hcéres a évalué 101 unités de recherche des 180 unités identifiées par PSL. Ces unités de recherche recensent un potentiel global, toutes tutelles confondues,¹⁶ de près de 1 400 enseignants-chercheurs, 1 300 chercheurs des organismes et 1 200 personnels administratifs et techniques. Il n'a pas été possible à partir des données fournies par PSL de disposer d'une cartographie plus précise et détaillée des forces de PSL impliquées dans les activités de recherche.

Pour l'année 2017, le budget de la Comue s'élevait à 12,8 M€. En 2016, l'ensemble constitué par la Comue et la FCS disposait de 83 ETP (hors contrats doctoraux), répartis en 59 pour la FCS et 24 pour la Comue¹⁷.

3 / CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Dans un document annexe au rapport d'autoévaluation, PSL décline sa stratégie globale pour la période à venir en 6 axes principaux¹⁸ qui mettent l'accent sur :

- la construction institutionnelle d'une université de recherche dotée d'une gouvernance claire et réactive ;
- la politique de formation par la recherche, qui est au cœur du projet de PSL ;
- la politique de recherche centrée sur le renforcement des synergies et l'innovation ;
- la politique de transfert des résultats et performances de la recherche dans le monde socio-économique et culturel ;
- la politique internationale en lien direct avec l'attractivité de l'établissement ;
- la politique de campus.

En janvier 2014, le précédent rapport produit par l'Aeres¹⁹ concluait à la perception positive du projet PSL par les établissements membres, tout en mentionnant que si ceux-ci voyaient PSL comme un levier en termes de visibilité, de dimension internationale et de moyens, ils ne l'appréhendaient pas encore suffisamment comme levier de leur propre transformation. La question de la conversion des avantages que chaque partenaire retire du projet PSL en une dynamique collective était donc posée, ainsi que celle du transfert éventuel de certaines compétences vers la grande université. Le rapport concluait en actant le pragmatisme de PSL visant à construire une dynamique positive dans l'espoir que celle-ci apparaisse à tous, à terme, comme une nécessité.

L'évaluation s'est effectuée alors que la présidence de l'établissement vient de changer et le calendrier convenu avec la précédente présidence de PSL fait que la visite sur site a précédé de quelques jours l'échéance de dépôt du dossier Idex. C'est dans ce contexte que le comité a pris connaissance d'un document daté du 7 décembre 2017, décrivant l'université cible²⁰. Ce document pose les principaux jalons à court et moyen termes pour l'université PSL, en se projetant jusque 2030.

S'inspirant de ces conclusions et du rapport d'autoévaluation de PSL, le comité a choisi d'accorder une attention particulière aux points suivants :

- l'articulation entre le projet Idex et la stratégie de la coordination territoriale, tant sous l'angle de leur construction que sous celui des instances chargées de les piloter ;
- l'attention portée à la démarche qualité et à son degré de mise en œuvre ;
- l'insertion de PSL dans son écosystème territorial et en particulier dans les schémas locaux et régionaux de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) ;
- la façon dont la volonté d'affichage et de notoriété de la marque PSL s'articule avec la subsidiarité envers les membres de la Comue ;
- la manière dont PSL parvient à tirer profit de la grande diversité de ses membres pour développer des initiatives originales à leur interface, tant en formation qu'en recherche, et en particulier avec les membres associés.

¹⁵ Le chiffre monte à 1 100 enseignants-chercheurs si on y intègre les effectifs de Mines ParisTech et de l'ESPCI, qui ne sont pas sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR).

¹⁶ Certaines unités ont des tutelles issues d'autres regroupements d'établissements

¹⁷ Bilan social 2016 Comue FCS PSL.

¹⁸ PSL Université, Déclaration des axes stratégiques, 10 pages.

¹⁹ Aeres, « Complément à l'évaluation des établissements du Pres Paris Sciences et Lettres, Synthèse sur leur stratégie commune », Janvier 2014.

²⁰ PSL Université, « Université cible », 8 pages, 7 décembre 2017.

II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1/ UNE UNIVERSITÉ DE RECHERCHE À GRANDE VISIBILITÉ INTERNATIONALE

L'université Paris Sciences et Lettres (PSL), actuellement sous le statut d'une Comue rassemblant seize membres (11 établissements d'enseignement supérieur et de recherche et 5 organismes et fondations de recherche), constitue un point singulier et extrême dans le paysage universitaire français. Se plaçant d'emblée en situation de meneur en France en termes de recherche, PSL se définit comme étant actuellement le seul acteur français d'ESRI qui se rapproche des grandes universités internationales sous l'angle de l'excellence en recherche et formation²¹. Ce positionnement s'inscrit dans la volonté exprimée de PSL de garder une taille raisonnable (à ce jour, environ 20 000 étudiants dont 77 % au niveau master et doctorat, pour un total de 2 700 enseignants-chercheurs et chercheurs²²), lui permettant de préserver ce qui fait son originalité à toutes les échelles, nationale, européenne et mondiale, à savoir la sélectivité à l'entrée, le centrage sur la formation au niveau M-D, un taux d'encadrement élevé et une large interdisciplinarité²³. Bien que le modèle lui-même, et dès lors la gouvernance de PSL, ne soient pas encore stabilisés et fassent l'objet de réflexions stratégiques approfondies, cette vision originale et ambitieuse définie par PSL en matière de formation et de recherche, y compris à l'international, emporte l'adhésion de tous les acteurs, qu'ils soient membres ou associés. Elle constitue le fondement d'un projet d'envergure qui vise un positionnement fort.

Cela étant, PSL n'est pas une structure de coordination territoriale au sens classique du terme, la situation en termes d'ESR à Paris *intra-muros* étant très différente de ce qu'elle est sur le reste du territoire français²⁴, son rôle de coordination se pense à la fois au niveau parisien, national et international.

Ne comprenant qu'une seule université (Paris-Dauphine), elle-même atypique par sa spécialisation disciplinaire et son statut de grand établissement, PSL est atypique aussi dans la nature des diplômes portés et dans son ambition en matière de formation, puisqu'elle a déjà mis en place une filière originale de formation pluridisciplinaire au niveau du premier cycle et affiche l'intention d'élargir cette offre. Dans ce sens, les membres ont délégué à PSL des missions qui dépassent largement le cadre classique d'une coordination territoriale.

Forte de la notoriété individuelle de ses membres, PSL accorde une attention toute particulière à se positionner favorablement dans les classements internationaux en tant qu'université de rang mondial²⁵ et vise à atteindre la dimension suffisante pour atteindre cet objectif. La stratégie de développement a été définie initialement dans le cadre de la présentation de l'Idex en 2014. Elle est aujourd'hui, à la fin de la période probatoire qui a été prolongée de 18 mois suite aux observations du jury Idex de 2016, en cours de prise en compte. Première université française à figurer dans le top 75 de l'édition 2018 du *Times Higher Education* (THE), en 72^e position, PSL est l'institution française la mieux classée et la 22^e européenne²⁶. Le fait que PSL soit la première Comue à être présente dans les classements internationaux lui confère une réputation grandissante. L'impact en interne est considérable, dans la mesure où cette politique de marque a mené certains partenaires, qui pouvaient être fiers de leur positionnement individuel, à renoncer à leur propre classement²⁷. Cette stratégie est particulièrement importante dans le contexte de grande concurrence en termes d'attractivité sur le plan du recrutement international.

Outre le rôle évident de permettre la formalisation et le développement de liens existants, les partenaires de PSL trouvent dans l'université intégrée, dotée d'une force de frappe qu'aucun d'eux, malgré une incontestable réputation, ne possédait individuellement, la possibilité d'un rayonnement international qu'ils ne pourraient atteindre autrement. L'intégration ou l'association au sein de PSL permet également à chacun de valoriser ses forces individuelles dans un ancrage pluridisciplinaire de grande qualité. De façon générale, l'effet de taille est significatif et favorise les interactions avec les autres niveaux, régional, national et

²¹ Source: entretien inaugural.

²² PSL déclare sur son site internet 4 500 enseignants chercheurs et chercheurs, mais le périmètre de ce chiffre (local au site ou recouvrant des tutelles partagées avec d'autres sites hors Paris intra-muros) n'a pas été explicité.

²³ PSL Université, « Université cible », 8 pages, 7 décembre 2017. Le nombre plafond de 25 000 étudiants y est mentionné à titre indicatif à l'échéance de 2024.

²⁴ Source) : entretien inaugural.

²⁵ Déclaration des axes stratégiques, Contrat de site, rapport Idex.

²⁶ PSL, communiqué de presse du 5 septembre 2017.

²⁷ Pour le positionnement des membres dans les classements internationaux de 2011 à 2015, voir le rapport Idex, p. 61-62.

européen. Il confère à PSL une force collective qui, selon les termes de plusieurs interlocuteurs, « ne peut pas nuire », pour autant que le modèle de gouvernance ne devienne pas trop hiérarchique et que les collaborations, existantes ou à venir, entre établissements appartenant à des regroupements différents, qui sont si stratégiques en région parisienne, ne soient pas remises en cause.

Les membres associés de l'université cible jouent un rôle majeur dans cette construction, chacun capitalisant sur ses spécificités, ses domaines de compétence et ses réseaux de partenariats. Le Collège de France, par exemple, peut faire bénéficier l'ensemble de sa connaissance approfondie des réseaux diplomatiques qui facilitent le maillage international. Il est frappant de constater que des écoles d'art, qui se côtoyaient géographiquement depuis longtemps dans un territoire resserré sans collaborer directement, développent aujourd'hui, grâce à leur rapprochement structurel dans PSL, des projets communs de formation et de recherche (cf. *infra*).

Les champs d'activité choisis par la coordination territoriale et les établissements membres sont lisibles et cohérents avec les objectifs de positionnement ; ils sont pertinents au regard des coopérations antérieures des établissements partenaires et des compétences exercées par chacun d'eux, et s'inscrivent dans une perspective d'évolution. Les formes de coopération ou d'organisation (délégation, coordination, mutualisation) témoignent d'une grande diversité en fonction des champs d'activité et paraissent cohérentes avec les capacités d'intervention des établissements.

Le comité déduit d'une analyse globale de l'ambition et du fonctionnement de PSL que l'établissement se veut avant tout une structure visant l'excellence scientifique, non contraignante sur le plan hiérarchique mais fonctionnant autant que possible par consensus, en laissant une très grande autonomie scientifique aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs, que PSL souhaite ménager et soutenir pour garantir leur créativité et leur capacité d'innovation.

2/ UN POSITIONNEMENT AMBITIEUX FONDÉ SUR UN REGROUPEMENT ORIGINAL

Le périmètre des acteurs, des missions et des compétences de la coordination territoriale est bien explicité dans le rapport d'autoévaluation. Les établissements disposent d'un diagnostic partagé pour identifier leur positionnement actuel et définir des objectifs d'évolution. Les objectifs de positionnement de la Comue sont lisibles et clairement articulés avec ceux de chacun des établissements. Ils prennent en compte l'environnement des établissements, notamment les schémas locaux et régionaux de l'ESRI, et s'inscrivent dans une politique formalisée avec les différentes tutelles et les autres partenaires.

PSL perçoit parfaitement l'enjeu majeur que constitue la structuration de l'offre d'ESR sur la place parisienne : Paris *intra-muros* constitue en effet un vaste ensemble au sein duquel les collaborations doivent pouvoir être garanties et facilitées, au sein d'un territoire très dense en établissements interconnectés, et ce quels que soient les regroupements et les affiliations. Ce constat est d'autant plus critique pour PSL que les partenariats préférentiels qui la concernent dans le domaine des sciences dures sont rencontrés à l'interface de plusieurs regroupements parisiens ou franciliens. Le défi consiste dès lors à construire des partenariats bien compris, permettant de gérer à terme l'écosystème parisien d'ESR comme un seul grand site rassemblant un nombre limité de grandes universités autonomes, au sein desquelles PSL affiche un profil spécifique, marqué par une politique de sélection des étudiants à l'entrée et particulièrement axé sur la recherche.

Le partenariat de PSL avec son écosystème régional, en particulier la ville de Paris et la région Île-de-France, s'inscrit dans la ligne des relations que ces instances entretiennent avec l'ensemble des acteurs d'ESR parisiens. Ceci s'effectue en harmonie avec le souci légitime de la ville et de la région d'intégrer une vision stratégique en matière de formation, recherche et innovation, visant à promouvoir l'attractivité de Paris et de la région à l'international et à maximiser le potentiel d'excellence scientifique dans une optique d'anticipation du futur. Ce partenariat se matérialise sous de nombreuses formes, que ce soit en support direct à la recherche (appel aux fonds Feder²⁸ au nom de PSL, financement des Domaines d'intérêt majeur franciliens – DIM²⁹, chaires internationales Blaise Pascal) ou en matière de logement, de soutien à la vie étudiante, de politique immobilière, d'accueil des chercheurs étrangers au sens large, d'entrepreneuriat étudiant (PSL-Pépité) ou de diffusion de la culture scientifique. Tant la ville que la région reconnaissent la place singulière qu'occupe PSL dans le paysage parisien et francilien en matière de développement

²⁸ Fonds européen de développement régional.

²⁹ Domaines d'intérêt majeur : politique de soutien aux réseaux de recherche dans des domaines ciblés que la Région a jugés porteurs d'innovation, d'excellence et d'attractivité scientifique. Les crédits sont attribués non directement à la Comue mais à des gestionnaires précisément identifiés. La Région Île-de-France a labellisé ses 9 nouveaux DIM pour la période 2017-2020 le 15 décembre 2017. PSL est impliqué dans ELICIT – Technologies innovantes pour les sciences de la vie. <https://www.iledefrance.fr/fil-presidence/la-bellisation-domaines-interet-majeur-region-ile-france>.

technologique, économique et culturel. Les liens avec les grandes institutions culturelles parisiennes se matérialisent par des rapprochements systématiques³⁰.

3/ UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT BASÉE SUR L'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE ET L'INTERDISCIPLINARITÉ

La stratégie de développement de la période de référence de l'évaluation est bien identifiée dans le rapport d'autoévaluation. Les objectifs, projets et actions qui y sont inscrits pour chaque champ d'activité sont explicités ainsi que les résultats attendus. Cette stratégie partagée est à la fois ambitieuse, réaliste et construite avec méthode : elle est basée sur la valorisation et le renforcement des spécificités scientifiques et académiques des établissements membres, tout en respectant d'une part un équilibre entre les compétences de PSL et celles des établissements, et d'autre part les réseaux de collaboration développés par les membres avec d'autres entités. Cette ambition est facilitée par le fait que le site est de taille réduite (en termes de nombre de formations, d'étudiants, d'enseignants-chercheurs) mais elle se heurte au fait qu'il compte un nombre important d'établissements, différents en termes de statuts et de tutelles.

Les priorités et les objectifs opérationnels de la coordination territoriale sont globalement bien identifiables dans le rapport d'autoévaluation, et les moyens mis en place pour y arriver sont explicités dans chaque domaine, même si l'ambition est moins marquée dans certains domaines que dans d'autres. Ces éléments sont de fait mieux définis en matière de gouvernance, de recherche, de valorisation de la recherche, de formation (au niveau licence-master-doctorat – LMD) et de stratégie internationale, qu'en matière de vie de campus et de liens avec le territoire (vie étudiante, sport, culture, responsabilité sociale et citoyenne, formation continue), domaines qui restent peu développés, alors qu'il s'agit de missions également attendues d'une coordination territoriale. Il s'avère toutefois que les actions locales existantes, dont certaines à l'initiative des membres et non de PSL en tant que telle, sont bien articulées à celles des autres acteurs du territoire.

Le statut de Comue, retenu à ce jour pour la coordination territoriale, apparaît, pour plusieurs acteurs rencontrés lors des entretiens, inadéquat au profil et aux ambitions de PSL, comme en témoigne le mauvais fonctionnement du conseil académique (cf. *infra*).

Les politiques pour la recherche, l'enseignement, et la politique des ressources humaines (RH) associée, sont cohérentes avec la stratégie globale. PSL construit en grande partie sa stratégie sur le projet d'Idex tout en considérant qu'il s'agit d'outils d'amorçage de projets futurs et qu'il incombe aux établissements de trouver les moyens de les pérenniser. Cette vision semble bien comprise et partagée par tous les partenaires. Partant du principe qu'elle est intrinsèquement implicite, l'articulation avec le projet Idex est peu explicitée dans le rapport d'autoévaluation et le comité a parfois peine à comprendre, pour certaines activités, le rôle joué par l'Idex dans la mise en œuvre de la stratégie de la coordination territoriale. Il s'avère, au terme des entretiens, que l'Idex est incontestablement vue comme projet structurant en matière de gouvernance, de recherche et de formation, et qu'à l'égard de son rôle de levier pour le futur, le risque potentiel que certains acteurs le réduisent essentiellement à une agence de collecte de moyens est devenu marginal.

PSL a par ailleurs identifié la New York University comme référence, amenant l'établissement à asseoir une gouvernance et un mode d'organisation académique qui s'inspirent fortement de ceux en vigueur dans cette institution³¹.

Les trajectoires parcourues à ce jour sont explicitement décrites, en particulier avec le passage à la Comue et la mise en place de l'Idex (surtout dans les domaines de la gouvernance et de la recherche) ainsi qu'en matière d'évolution de la carte des formations (LMD). Bien que le comité soit invité à se positionner ici par rapport aux objectifs du contrat quinquennal en cours, il note que la déclaration des axes stratégiques pour le futur, fournie en annexe du rapport d'autoévaluation, est très explicite sur la trajectoire envisagée pour la suite.

Dans un document distribué par ailleurs au comité quelques jours avant la visite sur site, PSL décrit l'université cible dans laquelle l'établissement se projette : une université de recherche bénéficiant à terme d'un statut similaire à celui de grand établissement, dérogeant à certains égards, vu la nécessité de respecter les dispositions particulières conclues avec certains membres en raison des spécificités de leur propre statut³². Toute réflexion sur cette question doit en effet intégrer le fait que les écoles d'art sont sous la tutelle du ministère de la culture, et que l'ESPCI est sous tutelle de la ville de Paris.

³⁰ Le Musée Beaubourg dispose d'un siège dans le CA de la FCS, quelques bourses doctorales sont financées par UniverScience, des contacts sont initiés avec le Musée du Louvre.

³¹ Rapport d'autoévaluation - fin de période probatoire Idex, p. 50

³² PSL, Université cible, 7 décembre 2017, p.5.

Le statut actuel de Comue laisse en effet la direction de PSL insatisfaite et n'est conçu que comme une situation transitoire. L'objectif est la mise en place d'une grande université de recherche intégrée, se basant sur une double souveraineté partagée entre PSL et les établissements membres, dans un climat de confiance mutuelle entre acteurs, permettant de dépasser le stade des complémentarités et de mener à de véritables synergies. Ce projet fondé sur l'excellence, l'interdisciplinarité et l'innovation se focalise avant tout sur la qualité des étudiants recrutés tout en veillant à leur diversification. Il implique en parallèle un travail de fond, que PSL entend mener avec pragmatisme, sur l'affichage d'une « double marque » PSL-établissement, dans un esprit de synergie et non de substitution.

Dans ce contexte, il s'avère que la région Île-de-France, particulièrement soucieuse du développement global de l'ESR et de l'innovation sur son territoire, pourrait jouer un rôle moteur significatif en stimulant des projets à très haut potentiel dont l'enjeu est majeur, même s'ils concernent des établissements dépendant de tutelles différentes. Dans le même esprit, la région propose son aide sur le plan politique pour faciliter les négociations sur le régime dérogatoire de la future université.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1 / UNE ORGANISATION INTERNE EN CHANTIER

a/ Un organigramme à clarifier et à stabiliser

La coordination territoriale repose sur une structure duale³³ rassemblant deux entités juridiques distinctes : la fondation de coopération scientifique (FCS) d'une part, la communauté d'universités et d'établissements (Comue) d'autre part. La première s'inscrit dans un règlement de droit privé, alors que la seconde est de droit public. Cette situation résulte de l'évolution en 2013 du cadre législatif qui a imposé à PSL la mise en place d'un EPSCP alors que PSL avait constitué la FCS pour piloter son projet Idex. Il s'en suit une multiplication redondante des instances dont les délibérations pourraient ne pas être totalement accordées, même si, dans le cas des deux conseils d'administration, les membres sont à 60 % communs. La gouvernance de PSL est parfaitement consciente de cette difficulté et travaille à la résoudre au travers du projet d'université cible impliquant l'adoption de nouveaux statuts dans le contexte d'une refonte globale. Dans l'attente de leur mise en place, force est de constater que les instances actuelles ne fonctionnent pas de manière satisfaisante. Les élus désertent en particulier le conseil académique de la Comue, tout comme ses commissions recherche et formation³⁴.

Les entretiens ont montré que les représentants des personnels marquent une certaine forme de frustration à voir les conseils d'administration dominés par des chefs d'établissement qui se sont préalablement accordés au sein du conseil des membres et par la difficulté qu'ils éprouvent à disposer des dossiers de manière suffisamment anticipée³⁵.

Le rapport d'autoévaluation présente un organigramme de PSL qui s'avère plus structurel que fonctionnel³⁶. Celui-ci est par ailleurs assez peu connu des personnels et, selon les propos recueillis lors des entretiens, sujet à de fréquents changements. L'organigramme fait apparaître une présidence du conseil académique isolée, sans lien avec les décanats recherche et formation. La partie gauche de l'organigramme détaille les trois décanats (innovation & entrepreneuriat ; recherche ; formation) relevant de la FCS, tandis qu'à droite figurent des services support dépendant de la Comue. Au centre est présentée la vice-présidence « ressources numériques » dont l'existence est imposée dans les Comue depuis la loi de 2013. L'organigramme fait appel à un registre lexical multiple sans que l'on sache toujours apprécier les différences de nature existant entre différentes dénominations : le comité est ainsi conduit à se demander si la fonction de doyen n'est pas plus proche de celle d'un « super-directeur » que de celle d'un vice-président.

b/ Une articulation avec les établissements à formaliser

Il manque dans le rapport d'autoévaluation une schématisation des relations fonctionnelles entre les instances et les services de la coordination territoriale d'une part et ceux des établissements d'autre part. En effet, la fusion des établissements n'étant pas l'option retenue par la coordination territoriale, le rapport

³³ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 8.

³⁴ Procès-verbaux des conseils et commissions correspondantes.

³⁵ Dépêche AEF n°577570 du 20/12/2017 à 17h27.

³⁶ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 10.

d'autoévaluation revient à plusieurs reprises sur la question centrale de la subsidiarité³⁷ sans pour autant clairement définir les attributions de chacun des niveaux.

Sans nier le fait que cette articulation soit forcément complexe à décrire de par la nature variée des établissements qui se rassemblent au sein de PSL, le comité jugerait opportun que soit précisé formellement le niveau de subsidiarité pour les quelques grandes questions autour desquelles s'organise la vie des établissements. Cette question fondamentale apparaît souvent esquivée, tant dans le rapport d'autoévaluation que lors des entretiens avec le comité de visite, tous renvoyant aux nouveaux statuts en construction, qui ne font pas partie du périmètre de cette évaluation.

c/ Des services à mutualiser avec un seuil minimal de centralisation à préciser

En 2017, PSL a mis en place une logique de « services mutualisés support » (SMS). Ces services sont composés d'agents de plusieurs établissements, qui gardent leur statut et leur employeur, mais qui opèrent un service géré par les services communs de PSL ou par un établissement pour tout ou partie de la communauté, selon des objectifs définis par les instances de PSL³⁸. Il s'agit donc d'une organisation selon une logique de centres de services partagés (CSP) dont la création était suggérée en accompagnement de la mise en place de la réforme de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)³⁹.

Pour l'instant, la mise en place des SMS est encore embryonnaire. Trois services ont été créés à l'automne 2017 (système d'information ; formation collective des personnels et école interne ; retraites) et deux autres sont projetés pour 2018 (achats ; appuis aux contrats, médecine préventive)⁴⁰. Il convient de noter que les premiers services créés sont mis en œuvre par des établissements de la communauté, le pilotage s'exerçant sous l'autorité de PSL. Cela révèle une logique de mutualisation plus que de centralisation, qu'il convient de préserver. Le plus original des trois premiers services créés est sans conteste celui de la formation des personnels et son école interne, les deux autres, tout comme le service achats étant incontournables, voire même imposés par l'État (service retraites).

Si l'on comprend bien la préoccupation largement partagée au sein de PSL de ne pas utiliser des moyens de l'Idex pour construire des structures administratives pléthoriques, le comité s'interroge cependant sur le seuil minimum de support centralisé à garantir pour que le projet et l'ambition de PSL de devenir une grande université de recherche englobante puissent être réellement concrétisés.

La démarche SMS est en devenir et il n'est pas possible d'en faire à ce stade un premier bilan. Pour autant, le comité considère qu'il s'agit d'une démarche intégratrice fondamentale qui devrait permettre de faire progresser le sentiment d'appartenance à une communauté plus large que le seul établissement de rattachement direct. Des écueils sont néanmoins prévisibles, comme celui d'une comptabilisation trop fine des moyens humains mis par chacun au service du collectif, celui de l'éclatement géographique des services, ou encore celui de la double autorité sous laquelle pourraient être placés certains personnels. Ces risques semblent ne pas avoir été spécifiquement analysés, le rapport d'autoévaluation renvoyant à ce sujet à la conférence des directeurs généraux des services (DGS) et aux statuts du futur établissement⁴¹.

Le rapport d'autoévaluation fait état d'un nombre important de conventions de reversement entre les établissements et PSL⁴². Ces conventions paraissent exagérément nombreuses (176 en 2016), tant au vu du nombre d'établissements de la communauté que du nombre de SMS concernés. Il serait sans doute utile de regrouper autant que possible les conventionnements. Au-delà des conventions attenantes à ces SMS, le comité recommande que soient mis en place de véritables contrats de services partagés fixant, pour chaque SMS, son champ d'action, ses modalités de saisine et ses objectifs en matière de qualité et de délais de service, ainsi que les contributions financières et RH de chacun des partenaires. S'agissant de dispositifs de support qui peuvent être amenés à s'adapter au contexte, le comité recommande de ne pas en détailler trop le fonctionnement dans le futur document statutaire de l'établissement commun, afin d'éviter de rigidifier leur action.

³⁷ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 9, futurs statuts de PSL ; p. 33, écoles doctorales ; p. 37, offre de formation ; p. 50, partenariats.

³⁸ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 9.

³⁹ Décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012.

⁴⁰ Le document Université-cible fait état de la mise en place progressive de nouveaux SMS à partir de 2020 pour atteindre 14 SMS à l'échéance de 2024.

⁴¹ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 9.

⁴² Rapport d'autoévaluation PSL, p. 10.

2 / LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ÉLABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATÉGIQUE

a/ Des instances en devenir et des circuits de concertation et de décision à clarifier

Les instances de PSL sont formellement en place et se caractérisent par leur forte intégration, voire imbrication, renforcée par la présidence unique de la Comue et de la Fondation. Le conseil des membres, commun aux deux institutions, constitue le cœur stratégique de PSL : initialement lieu de management collaboratif, il en est devenu un véritable organe exécutif où se prennent des décisions collégiales dans un climat de confiance mutuelle. Il se réunit tous les 15 jours et joue un rôle déterminant dans la conception de la stratégie de PSL.

Le conseil d'administration (CA) de la Comue est composé de 12 représentants des membres, 4 personnalités qualifiées, 4 représentants des entreprises, collectivités territoriales et associations, et 10 représentants des personnels et des étudiants. Il se réunit au moins trois fois par an et se prononce notamment sur les orientations générales, le plan stratégique, l'organisation et le fonctionnement, l'offre de formation, l'adhésion de nouveaux membres et le budget. Le CA de la fondation se réunit le même jour que le CA de la Comue et contrôle l'utilisation des fonds Idex. Ces CA se sont réunis cinq fois en 2016. Les représentants de la région Île-de-France et de la ville de Paris sont les mêmes pour les deux CA et soulignent la dynamique d'excellence de PSL.

PSL a institué un conseil d'orientation stratégique (Cos) composé de 12 personnalités scientifiques françaises ou étrangères, toutes affiliées à des institutions hors de France, et choisies en raison de leur compétence internationalement reconnue dans le domaine des sciences, des lettres, des arts, de la création, de la valorisation de la recherche et de la diffusion des savoirs. Le Cos est chargé d'évaluer l'activité générale de PSL et d'émettre des recommandations sur les orientations stratégiques. Il assure un suivi régulier malgré la rareté de ses réunions physiques et nourrit sa réflexion de contacts directs avec le terrain. Bien que purement consultatif, son rôle est unanimement reconnu, ses avis sont écoutés et ont un poids indéniable dans la définition de la stratégie adoptée par le CA. Le comité estime que la très grande qualité des analyses et préconisations du Cos est un réel point d'appui pour PSL.

Le conseil académique (Cac) de la Comue PSL regroupe 111 membres. Il est supposé se réunir en session plénière au moins deux fois par an, ce qui a été effectif en 2016. Il a un rôle consultatif sur les compétences de PSL en matière de formation, de politique de recherche, de valorisation, de communication. Le caractère peu opérationnel du conseil académique est unanimement reconnu et illustre l'inadéquation du statut de Comue au cas de PSL. Son évolution en un sénat académique, annoncée dans l'université cible, pourrait promouvoir un fonctionnement plus efficace pour autant qu'il reste garant de la représentativité des communautés, que sa taille reste raisonnable, que ses prérogatives soient précisées, et qu'il s'appuie sur le travail de commissions dont les missions seraient bien identifiées. Les articulations entre le Cac, le conseil de la recherche, le conseil de la formation, et le conseil de l'innovation et de l'entrepreneuriat gagneraient également à être précisées.

Le pilotage de la recherche est assuré par le doyen de la recherche, qui s'appuie sur une direction étoffée. En complément du conseil de la recherche, qui regroupe 48 membres nommés par le CA de PSL pour un mandat 2016-2020, PSL a récemment mis en place un comité de la recherche, composé des vice-présidents (VP) recherche des établissements membres. Ce comité est considéré comme une instance exécutive qui se prononce sur les recommandations du conseil de la recherche. Les responsables administratifs de la recherche sont réunis toutes les six semaines pour des échanges de bonnes pratiques, et pour assurer la coordination des dossiers (Écoles universitaires de recherche – EUR, conventionnement, suivi des projets, etc.).

Si le rôle du conseil de la formation, composé de 34 membres, est qualifié de redondant⁴³ depuis la mise en place du Cac, la doyenne de la formation réunit mensuellement depuis 2016 le comité de pilotage de la formation, qui regroupe les responsables de la formation des établissements membres. Ce comité de pilotage est chargé d'élaborer la politique de formation de la Comue et de veiller à son articulation avec celle de chaque établissement. Les propositions de ce comité de pilotage sont soumises au conseil des membres puis discutées au sein du Cac avant d'être soumises au vote du CA.

Un collège doctoral unique a été institué en septembre 2015, pour coordonner la politique doctorale de PSL. Il réunit les 30 écoles doctorales et contribue aux échanges d'expérience, à la diffusion des bonnes pratiques et à la promotion des doctorants. Dans le cadre de sa démarche de structuration et de mise en cohérence de son offre de formation, PSL envisage de créer un collège des licences et un collège des masters sur le même

⁴³ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 32.

modèle, en les concevant comme des structures souples de coordination, en interaction directe avec le doyen de la formation⁴⁴.

Le pilotage des fonctions de support et de soutien est assuré par le comité des DGS, qui se réunit tous les mois sous la présidence du DGS de PSL. L'ordre du jour est fixé en concertation et comprend systématiquement des points d'actualité pour veiller à la bonne diffusion de l'information. Des groupes de travail thématiques ont été institués (ressources humaines, systèmes d'information, finances, immobilier, communication, vie étudiante). Les principes de subsidiarité, de valorisation des meilleures pratiques et de mutualisation des expertises ont présidé à la détermination des premiers services mutualisés supports (SMS). Leur calendrier de mise en œuvre doit cependant faire l'objet d'une attention constante en matière de dialogue social et d'accompagnement au changement.

Les instances de dialogue social et de suivi des relations professionnelles reflètent la coexistence de la Comue et de la FCS et impliquent la présence de deux instances représentatives distinctes des personnels : un comité technique au titre des personnels de droit public de la Comue et l'instance des délégués des personnels au titre des personnels de droit privé de la FCS. Les délégués des personnels ont été élus en juillet 2016 et ont été réunis cinq fois selon le bilan social 2016. Le comité technique n'a été constitué qu'en 2017 et se réunit trois fois par an, avec un ordre du jour concerté. Le comité d'experts relève cependant une certaine inquiétude des personnels face aux changements successifs d'équipes de direction, et aux contraintes financières liées en particulier aux incertitudes quant à l'Idex.

Malgré la qualité du dialogue avec le président, les délégués des personnels se sentent peu impliqués dans la réflexion sur les aspects stratégiques à cause du rôle déterminant qu'a pris le conseil des membres où, conformément à la loi, ils ne sont pas représentés. Le comité a constaté l'absence de concertation dans la préparation du rapport d'autoévaluation et de la réponse au jury de l'Idex, ainsi que des problèmes de transparence dans l'accès aux documents.

b/ Une politique de la qualité de la recherche à étendre à toutes les missions et à diffuser

Le comité constate que la politique qualité de PSL n'est pas formalisée et n'a pas de statut au sein de PSL⁴⁵. Alors que les modalités de mise en œuvre sont bien explicitées dans chacun des domaines par des objectifs opérationnels facilement identifiés, et par des exemples illustratifs en matière de gouvernance, de projets de recherche, de formations créées, de dispositifs mis en place, etc., les indicateurs de pilotage restent rares dans le rapport d'autoévaluation (tant dans le document que dans les annexes) et s'avèrent peu suivis pendant le contrat. Les retombées des actions ne sont pas présentées. Tout en convenant que PSL s'inscrit indéniablement dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités, le comité regrette que la politique qualité de PSL n'ait pas été davantage explicitée et illustrée dans le rapport d'autoévaluation.

Le comité déplore notamment que les nombreuses annexes, non listées ni numérotées, et non invoquées explicitement dans le rapport d'autoévaluation pour en étayer les affirmations, lui aient imposé des reconstructions complexes, ce qui ne l'a pas aidé à élaborer une vision claire de la démarche qualité globale de PSL. Les rapports Idex, pourtant riches en informations, sont eux aussi peu ou mal valorisés dans le rapport d'autoévaluation, qui s'avère relativement pauvre en indicateurs chiffrés et développe peu leurs modalités de suivi pendant le contrat ; à quelques exceptions près, telles que le nombre de publications sous signature unique, les jalons qualitatifs du contrat en cours ne sont pas couplés à des jalons quantitatifs. Le comité regrette aussi l'absence d'une analyse de type Swot⁴⁶ dans l'ensemble et par domaine. Le rapport d'autoévaluation se présente ainsi davantage comme un bilan et un tracé des perspectives des activités que comme une évaluation basée sur un diagnostic étayé et quantifié des forces et des faiblesses de la coordination territoriale. Le comité s'interroge en outre sur le processus d'élaboration du rapport d'autoévaluation, son mode de validation et de diffusion, et d'une façon générale, sur le degré d'implication des différentes composantes de la communauté PSL dans sa genèse, qui sont par ailleurs toutes des exigences portées par les *European Standards and Guidelines* (ESG).

De façon générale, les modalités de diffusion des bonnes pratiques locales et celles relatives à la communication externe et interne des résultats obtenus ne sont pas claires.

⁴⁴ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 34.

⁴⁵ *European Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (ESG), ou Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, Bruxelles (2015). http://www.enga.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf.

⁴⁶ *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

La contribution significative du Cos, qui dispose de la capacité d'analyse et du recul nécessaire pour formuler des avis alimentant directement les réflexions des organes décisionnels de PSL et orienter les choix stratégiques, mérite d'être mentionnée dans ce contexte. De manière générale, le comité a noté une certaine capacité d'autoévaluation et l'appropriation à sa juste valeur de la culture de la qualité dans le domaine de la recherche. Il est donc dommage que la démarche globale d'analyse qualité dans l'ensemble des missions n'ait pas trouvé davantage de visibilité dans l'exercice d'autoévaluation effectué par PSL, à l'instar de ce qui se pratique chez les principaux partenaires internationaux auxquels PSL entend se comparer⁴⁷.

L'organigramme structurel ne permet pas de bien comprendre les relations fonctionnelles des instances et des services. Alors que les responsables administratifs des structures ou directions de support se réunissent de façon régulière pour l'échange de bonnes pratiques, l'articulation du pilotage de PSL et des établissements partenaires reste à clarifier. Sur le terrain, la gestion pragmatique, encore que positive, s'est accompagnée ces dernières années de changements fréquents de responsabilités, ce qui alimente la sensation d'un manque de transparence et est susceptible de nuire à terme au sentiment d'appartenance que PSL s'efforce de construire. L'absence de contrats de services des SMS, d'éléments formalisés de gestion prévisionnelle des emplois ou de contrôle interne comptable sont autant d'éléments qui montrent que PSL dispose encore de marges de progression en matière d'évaluation et de maîtrise des risques associés aux circuits de décision et aux activités.

Le comité rappelle par ailleurs que la politique d'assurance qualité devrait couvrir non seulement toutes les activités de PSL mais également celles qui sont sous-traitées ou exécutées par d'autres parties, dont les établissements membres ou associés⁴⁸. Un élément significatif à cet égard est constitué par le bilan sur la mission égalité des chances⁴⁹ qui relève la nécessité de mettre en place sans tarder une structure pour piloter et développer le projet d'extension des partenariats-CPES.

Des outils communs ou interconnectés ont été activés, les plus aboutis étant centrés sur la recherche, dont le système d'information Repex (*Reporting d'excellence*), qui est dédié à la collecte annuelle des données des indicateurs Idex⁵⁰. D'autres sont en voie de perfectionnement ou à développer, en particulier pour ce qui concerne les formations qui, durant la période évaluée, étaient en majorité portées par les établissements. Le comité invite PSL à poursuivre et accélérer la mise en place d'outils pour la gestion et le suivi des formations et des activités associées, aussi bien celles portées - ou qui le seront à brève échéance - par PSL tout en étant réalisées dans les établissements dans le cadre du nouveau contrat, que celles encore directement portées par les établissements eux-mêmes.

Le pilotage de la recherche est quant à lui solidement établi grâce à l'Idex et s'inscrit dans l'objectif premier des classements internationaux. Responsabilités, outils, indicateurs et jalons y sont bien définis et suivis avec des données consolidées. S'il est indéniable que PSL dispose par ce biais d'indications sur son positionnement international en recherche, la situation est nettement moins bien définie pour les autres champs d'action de la Comue. On peut par ailleurs regretter que le référencement par rapport à la New York University, déjà évoqué, et le partenariat étroit avec l'EPFL, institutions qui ont toutes deux une longue expérience en matière de politique de la qualité, n'ait apparemment pas fait l'objet d'une réflexion particulière au sein de PSL dans le cadre de son ouverture à l'international.

c/ Une communication interne au service de l'appropriation du projet PSL

Entre communication interne et communication externe, PSL a fait le choix de concentrer son effort sur la première. L'établissement considère en effet que sa meilleure communication externe est celle apportée par les classements internationaux et la réputation des établissements prestigieux qui la composent et qui désormais communiquent tous avec l'étiquette PSL adjointe à leur nom. Ce choix apparaît effectivement judicieux au comité car il est risqué de prétendre constituer une entité unique qui ne serait dans les faits qu'imparfaitement connue de ses personnels.

PSL dispose d'un service communication composé d'une directrice assistée de trois personnes aux fonctions spécifiques (webmestre, *community manager*, responsable éditorial). La refonte du site Internet, opération considérée comme prioritaire, s'est achevée en septembre 2017. Un travail a également été réalisé sur les logos, qui s'est traduit par l'accolement du logo PSL aux logos propres des établissements, dans la presque

⁴⁷ Voir par exemple ce qui se pratique à NYU (<https://www.nyu.edu/about/policies-guidelines-compliance/compliance/compliance-and-risk-management-services.html>) ou à l'EPFL (<https://direction.epfl.ch/accreditation-qualite> et <https://direction.epfl.ch/complianceguide/fr>).

⁴⁸ ESG, p. 14 (version francophone).

⁴⁹ Bilan de la mission pour l'égalité des chances effectuée en 2016-2017.

⁵⁰ Rapport d'autoévaluation PSL, p.17 - Le périmètre de REPEX comprend 62 indicateurs dont 24 indicateurs communs à tous les Idex en France, 30 indicateurs spécifiques à l'Idex PSL et 8 indicateurs pour les Labex.

totalité des cas. Il s'agit d'un premier pas vers l'adoption d'une identité commune, l'étape suivante étant que chaque établissement mette en œuvre l'accord réalisé fin 2017 d'un affichage sous une déclinaison du logo PSL. L'absence d'intranet PSL est compensée par l'efficacité des relais internes assurés par la communication propre de chaque établissement.

Le service communication travaille en lien direct avec la présidence et anime des groupes de travail techniques où se retrouvent les responsables communication des établissements. Citons le groupe « plénier » où chaque établissement est représenté quel que soit son statut et le groupe « éditorial » restreint aux membres, en miroir du conseil des membres. La communication événementielle est principalement laissée aux mains des établissements en raison d'un trop grand nombre d'événements (plus d'un millier par an) qu'il y aurait à prendre en considération. PSL organise des campagnes de communication dédiées aux formations phares comme le CPES ou les masters PSL. Les établissements se sont accordés sur un outil commun de gestion de la relation client (CRM ou *Customer Relationship Management*).

Le service communication dispose annuellement d'un budget de fonctionnement de 200 k€. L'ancienne lettre mensuelle PSL, qui était diffusée par courrier interne à l'ensemble des personnels, mais était peu lue et manquait sa cible, a été remplacée par une *newsletter* digitale. Les outils ont été mis en place pour en suivre la consultation.

Cette stratégie de communication étant récente, il n'est pas surprenant que les entretiens aient révélé une relative méconnaissance de ce qu'est PSL et la rémanence d'un attachement prioritaire à l'établissement dans lequel sont affectés les personnels, tant pour les enseignants-chercheurs (qui n'occupent pas une fonction de responsabilité) que pour les personnels administratifs et techniques et pour les doctorants. De ce point de vue, il serait sans doute utile de mener, avec les personnels et les étudiants, un travail de fond sur l'identité commune et les valeurs partagées. Outre le fait que ce travail pourrait renforcer le sentiment général d'appartenance à un même établissement, il permettrait de mettre en cohérence la vision des personnels et des usagers avec celle que cherche à promouvoir la communication au travers de ses différentes actions auprès des médias, du public et des institutions.

Enfin, notons que PSL n'a pas préparé ce que pourrait être un dispositif particulier de communication coordonné avec les établissements, voire centralisé, en situation de crise pouvant mettre en cause sa crédibilité ou son image (fraude scientifique, événement grave touchant ses étudiants ou ses personnels, occupation de locaux, etc.). Le comité invite le service communication à réfléchir en amont à cette coordination.

3 / LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN OEUVRE OPÉRATIONNELLE DU PROJET STRATÉGIQUE

a/ Des outils de pilotage qui mériteraient d'être davantage déployés et intégrés

Si PSL estime disposer d'une analyse prospective pluriannuelle des besoins et des ressources, il paraît nécessaire de structurer davantage les outils et d'identifier le portage des fonctions spécifiquement dédiées à l'aide au pilotage. La méthodologie conduite pour se doter en matière de recherche et de formation d'une cartographie et de tableaux de bord partagés, pouvant déboucher sur la constitution d'une cellule d'aide au pilotage, semble servir de modèle.

Les réflexions menées depuis 2016 sur la mise en place d'un système informatique d'aide à la décision (SIAD) sont susceptibles de contribuer à l'élaboration d'indicateurs par extraction des données depuis les systèmes d'information des établissements. Cette évolution implique d'accentuer la convergence de l'architecture des données des établissements, alors même que PSL souhaite la mise en place d'un système d'information de gestion de l'offre de formation pour 2019. L'hétérogénéité des applications utilisées et les spécificités de certains des établissements en matière de gestion de scolarité (Paris-Dauphine, ENS) semblent plaider pour un noyau dur extensible progressivement d'établissements convergents vers un logiciel de planification des ressources partagé, allié à la mise en place de connecteurs vers les systèmes d'information (SI) des autres établissements.

PSL ne dispose pas d'éléments formalisés relatifs à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Un premier bilan social a été mis en place en 2016 sur le périmètre de la Comue et de la FCS, et un diagnostic des compétences a été initié, s'appuyant sur l'incitation à établir ou mettre à jour les fiches de poste des agents exerçant des fonctions de support et de soutien.

Le processus de paie est ré-internalisé depuis janvier 2016 pour le périmètre de la coordination territoriale, par le biais d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) interne interfacé avec les outils

financiers. Compte tenu des enjeux de maîtrise de la masse salariale, il semble nécessaire que la cartographie d'ensemble des SIRH puisse être complétée, pour disposer réellement des outils d'analyse prospective de son évolution globale.

PSL a mis en œuvre une stratégie de diversification de ses ressources s'appuyant sur l'objectif assigné dans le rapport Idex de décembre 2015 : lever en 10 ans une somme équivalente à la dotation Idex. Une direction des partenariats et du développement a été mise en place et un comité de pilotage pour les activités de levée de fonds a été institué, dont l'action de coordination doit éviter le risque d'empiéter sur les actions propres des établissements en la matière. Le soutien à la recherche de fonds européens a conduit à la création en 2016 d'une cellule Europe, dont il est prévu qu'elle puisse contribuer au SMS dédié aux appuis aux contrats (Fonds européens, PIA/ANR, fondations, etc.) en 2018.

b/ Un modèle de gestion complexe nécessitant la poursuite des efforts de formalisation des processus et la mise en oeuvre d'un réel contrôle interne comptable

Le comité estime que, pour l'ensemble des processus de gestion, PSL doit veiller à développer ses capacités d'analyse prospective et travailler à l'agrégation des données. Cela permettra une plus grande consolidation des indicateurs et une aide effective au pilotage. Cette démarche passe par une affirmation de la politique numérique de PSL et par la réalisation prioritaire d'un véritable système d'information décisionnel.

PSL dispose d'un schéma directeur numérique (SDN), établi en 2014 par un cabinet de conseil et révisé en 2016, avec pour objectif de définir et de mettre en œuvre une stratégie numérique commune à l'horizon 2020. Ce schéma prévoit un engagement de 13 M€ autour de neuf programmes, dont les priorités et le calendrier ont été revus en 2016, pour doter PSL d'infrastructures de solutions informatiques et de services numériques mutualisés.

Le conseil stratégique du numérique, regroupant les VP numériques des établissements sous la présidence du VP numérique de PSL, ne s'est réuni qu'une seule fois depuis sa création, bien que son existence ait été prévue dès l'élaboration du SDN. La gouvernance repose désormais sur le groupe de travail des systèmes d'information (GTSI), qui regroupe autour du VP numérique de PSL, les directions des systèmes d'information (DSI) des établissements. Si les aspects liés au suivi du projet PSL ont permis le développement de la plateforme Repex, permettant surtout de consolider les indicateurs de l'Idex, il reste difficile de mesurer le degré d'appropriation et d'urbanisation du SI, et sa pleine contribution au pilotage effectif de PSL.

En matière de gestion des personnels au sein de la coordination territoriale, PSL développe une approche pragmatique, sans séparation fonctionnelle entre les personnels relevant de la Comue et ceux relevant de la FCS. Au sein d'un même service et pour une même fonction, les agents peuvent donc relever d'un CDD de droit public s'ils ont été recrutés sous statut Comue ou d'un CDI avec un niveau de rémunération différent s'ils sont rattachés à un financement relevant de la fondation. Dans un souci d'égalité de traitement des personnels, une grille de rémunération commune à la FCS et à la Comue a été mise en place en 2017.

Pour faire suite à une recommandation de la Cour des comptes sur l'absence de grille des rémunérations, un comité des rémunérations émanant du CA a été mis en place, en particulier pour les nouveaux recrutements de contractuels. Après les très forts recrutements de 2016, une conférence RH a été mise en place en décembre 2016. Regroupant les présidents et directeurs, les DGS et les directeurs des ressources humaines (DRH), elle s'est réunie en juillet 2017 pour évoquer la mise en place des premiers SMS, et pour ébaucher une planification pluriannuelle des recrutements académiques. Un cursus de mobilité interne pour les personnels identifiés comme de hauts potentiels, l'école interne, a été mis en œuvre sous forme d'un de ces SMS, avec un portage de Dauphine pour le compte des établissements membres. Compte tenu des inquiétudes liées à l'Idex, et du contexte de gel des embauches et des rémunérations et du non remplacement de certains départs, une attention particulière doit être portée au dialogue social et à la rotation des équipes.

L'organisation budgétaire de PSL a été marquée par les étapes successives de structuration et de consommation des moyens de l'Idex. Après une relative sous-utilisation sur la période 2012-2014, le niveau d'engagement en 2015 et 2016 s'est fortement accru, faisant apparaître en 2016 une détérioration potentielle de la situation financière à l'horizon 2019. Cette situation ne permettait plus de poursuivre le financement intégral des projets présentés par les fonds Idex. Cela a induit la nécessité de passer à une logique d'amorçage et de financement partiel des projets, et à une augmentation des prélèvements⁵¹. Le plan

⁵¹ Le prélèvement de 5,5 % est explicitement évoqué dans la lettre d'orientation budgétaire 2018 (CA du 28/09/2017).

d'équilibre structurel prévoit par ailleurs une plus grande maîtrise de la masse salariale et une réduction de 15 contrats doctoraux sur 3 ans.⁵²

Un processus budgétaire intégré des établissements membres a été institué par l'accord du 31 janvier 2017. Ratifié par l'ensemble des établissements, il implique une consolidation budgétaire concernant la FCS, la Comue PSL et les établissements membres à l'exception de l'Institut Curie, les écoles d'art, l'Efeo et l'EHESS⁵³. Une lettre d'orientation budgétaire initie désormais l'organisation du débat d'orientation budgétaire, tenu pour le budget 2018 lors du CA du 28/09/2017. Pour les exercices budgétaires suivants, il est prévu que la lettre d'orientation puisse être diffusée au printemps, avant la tenue des dialogues de gestion avec les établissements membres, qui seront suivis par un cadrage budgétaire précisant les projets soutenus et les moyens attribués. Une présentation budgétaire mise en cohérence est prévue pour la consolidation budgétaire, par agrégation des budgets de l'ensemble des structures membres. L'accord de janvier 2017 introduit également la possibilité d'un droit de veto du président de PSL en cas de contradiction entre le budget de l'établissement et les orientations issues du cadrage et du dialogue budgétaires, ou si le budget de l'établissement présente un défaut de soutenabilité susceptible de mettre PSL en danger.

Les conventions de reversement font partie intégrante du plan d'actions correctives décidé par le comité de pilotage de juin 2017. Sur l'ensemble des conventions en cours sur lesquelles des restes sont à payer, PSL prélève 5,5 %, pour un montant global de 1 M€. Ces conventions font l'objet d'un suivi sous tableur partagé avec les établissements depuis fin 2016.

Le contrôle interne comptable est à instituer. La cartographie des risques n'est pas établie et la formalisation des processus et de leur traçabilité, annoncée pour 2018, reste à mettre concrètement en œuvre, en désignant prioritairement le référent dédié.

IV. LES MISSIONS ET COMPÉTENCES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1 / LA POLITIQUE DE LA RECHERCHE ET DES ÉTUDES DOCTORALES

a/ Un profil de recherche unique en France

La place de PSL parmi les Comue est particulière. Les établissements membres bénéficient, chacun dans son domaine propre, d'une reconnaissance scientifique forte au niveau national et international, et certains, en sciences humaines et sociales (SHS) comme en sciences dures, sont reconnus comme des institutions d'excellence au niveau international pour la recherche voire pour la formation. De même, la plupart des unités de recherche associées à PSL bénéficient d'une bonne reconnaissance internationale, et certaines jouent un rôle de *leader* dans leur discipline. La qualité de la recherche menée dans les laboratoires associés à PSL est attestée par le nombre élevé de financements de l'*European Research Council* (ERC)⁵⁴, de nominations à l'Institut universitaire de France, de prix et de distinctions scientifiques et de publications dans des revues à fort impact⁵⁵. Le site a été reconnu par le PIA à travers le projet Idex PSL, mais aussi par l'attribution de 13 Labex (dont 10 dans l'Idex), 8 Equipex, un institut Convergence et, récemment, deux EUR.

Le comité a bien noté un certain émiettement des unités de recherche. Cette fragmentation, qui peut s'expliquer de manière pragmatique par une réelle hétérogénéité des équipes, n'est pas nécessairement critiquable en soi. À l'image du travail réalisé pour améliorer la lisibilité de l'offre de formation, le comité suggère d'engager une réflexion sur la structuration du paysage de la recherche et la mutualisation d'équipements.

Comme le révèle le rapport de l'Observatoire des sciences et des techniques (OST), le profil de recherche de PSL est assez contrasté, avec une spécialisation marquée en sciences de l'univers, en physique et dans les

⁵² Lettre d'orientation budgétaire 2018 : 75 contrats doctoraux « non fléchés » sur lesquels le plan d'équilibre structurel prévoit une réduction de cinq contrats par an pendant trois ans.

⁵³ Compte rendu du GT finances du 15/09/2017.

⁵⁴ La part des ERC attribuées à PSL entre 2010 et 2014 est passée de 1,7 % à 2,2 % du total, soit une croissance de plus de 25 % (Rapport d'autoévaluation - fin de période probatoire Idex, p. 4.)

⁵⁵ Rapport de l'OST sur PSL mai 2017, p. 7. Les publications de PSL ont un impact supérieur à la moyenne mondiale dans toutes les grandes disciplines.

SHS⁵⁶. Le bon équilibre entre SHS, sciences dures et sciences de l'ingénieur, tant sous l'angle de la production scientifique que de celui des effectifs⁵⁷, favorise l'interdisciplinarité « radicale » revendiquée par PSL qui en a fait un élément essentiel de son identité.

À ce titre, PSL fait partie des quelques universités qui peuvent revendiquer le rôle de fer de lance de la recherche et de l'enseignement supérieur français, et son ambition affichée d'apparaître bientôt parmi les 50 universités mondiales les plus visibles paraît tout à fait réaliste.

Le profil de PSL est atypique aussi de par sa taille : environ 2 700 chercheurs et enseignants-chercheurs⁵⁸ pour environ 20 000 étudiants (dont 77 % en master et en doctorat) dans le périmètre large incluant les membres associés. Ces chiffres sont en effet très inférieurs à ceux des principales Comue ou grandes universités fusionnées en France, mais sont comparables à ceux des universités qui bénéficient de la meilleure réputation à l'échelle internationale. Ils s'avèrent par ailleurs nettement supérieurs par rapport à la moyenne nationale en termes de taux d'encadrement⁵⁹.

PSL a développé son action en matière de recherche dans deux directions : d'une part, en créant des programmes visant à structurer la recherche au niveau du site en encourageant les collaborations entre équipes relevant de différentes institutions membres ou associées ; d'autre part, en lançant des opérations de recrutement de haut niveau ou de constitution de jeunes équipes pour augmenter l'attractivité du site. Cette double politique scientifique semble à même de contribuer efficacement à une réelle structuration de la recherche à l'échelle du site, et d'augmenter la qualité et la visibilité de la recherche qui y est produite.

b/ Des programmes de recherche qui s'appuient sur un réel effort d'autoévaluation

Le comité a noté le soin apporté par PSL à ses procédures d'autoévaluation et de *benchmarking* en recherche, en particulier à travers sa cellule bibliométrique. Ces efforts sont particulièrement importants pour orienter la politique d'insertion de PSL dans les principaux classements universitaires, politique qui renforcera sa visibilité et son attractivité. Le référencement a permis de faire émerger des points de comparaison avec quelques grandes universités au profil comparable (en particulier New York University) ce qui permet à PSL de mieux se situer au plan international et l'aide à développer une vision d'avenir.

Le sérieux du travail mené sur le front bibliométrique a permis à PSL de mieux analyser son potentiel de recherche⁶⁰. Il a contribué à certains choix scientifiques, en particulier pour les « grands programmes⁶¹ » visant à structurer un champ disciplinaire au niveau du site (PSL Chimie, PSL Maths et PSL Environnement⁶²). La cartographie de la recherche, en cours de réalisation, constituera également un outil précieux de pilotage.

Le comité regrette que la politique de science ouverte (« *Open Access* ») ne fasse pas partie des priorités de PSL, d'autant que, bien conduite, une telle politique pourrait contribuer significativement à la visibilité de la recherche de PSL.

c/ Des programmes structurants fondés sur une interdisciplinarité « radicale »

En plus des grands programmes thématiques déjà mentionnés, PSL a mis en place un appel à projets interdisciplinaires appelés Iris (Initiatives de recherche interdisciplinaires stratégiques) pour financer, pendant une durée limitée, des projets interdisciplinaires faisant intervenir plusieurs établissements du site et plusieurs disciplines, sur des thématiques considérées comme stratégiques.

⁵⁶ Rapport de l'OST sur PSL mai 2017, p. 40. Les indices de spécialisation de PSL dans ces disciplines (3,5 en sciences de l'univers, 1,9 en physique, 1,3 en sciences humaines et 1,1 en sciences sociales) sont nettement supérieurs aux moyennes régionales (respectivement 1,6, 1,5, 1,0 et 0,7) et nationales (respectivement 1,6, 1,4, 0,8 et 0,6).

⁵⁷ Fiche Persée de la DGRH du MESR – Politique de site, p. 4. Répartition des effectifs d'enseignants par discipline (2016) : 21 % en droit, 25 % en lettres, 21 % en sciences, par rapport à la moyenne nationale de 15-32-41 %.

⁵⁸ Effectif des équipes de recherche toutes tutelles confondues.

⁵⁹ Fiche Persée de la DGRH du MESR – Politique de site, p. 1. Taux d'encadrement enseignants/étudiants et Biatss/étudiants respectivement de 12,1 % et 9,5 % par rapport à la moyenne nationale de 5,7 % et 4,5 %.

⁶⁰ Synthèse bibliométrie PSL 2017. La progression de 18,3 % en 6 ans (2011-2016) du nombre de publications scientifiques de PSL répertoriées dans le *Web of Science* y a été mise en exergue, à comparer avec la moyenne nationale qui est de 11,6 %. L'impact citationnel par domaine y est particulièrement marqué en mathématiques (2,0), génie chimique (1,9), sciences de l'ingénieur, chimie, biochimie et médecine (1,8).

⁶¹ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 24. « La politique de recherche menée par PSL depuis 2012 se signale par une évolution progressive vers une stratégie affirmée de grands programmes. Les ressources de l'université sont désormais engagées pour des programmes de recherche fortement structurants et portant sur des thématiques stratégiques ».

⁶² Synthèse bibliométrie PSL 2017. L'impact citationnel dans le domaine des sciences de l'environnement y est légèrement moins favorable (1,5), ce qui témoigne de la volonté apparente de PSL de renforcer spécifiquement ce domaine par le biais des grands programmes.

Chaque Iris étudie un faisceau assez large de thématiques, comme l'indiquent leurs intitulés⁶³. Ils permettent de développer des relations entre disciplines *a priori* éloignées et d'aider ainsi à l'émergence de nouvelles approches.

d/ Une politique scientifique légitimée par la qualité d'évaluation des projets

PSL dispose d'appels à projet pour des « chaires d'excellence » ainsi que pour des programmes « jeunes équipes ». Les « chaires d'excellence » sont conçues pour attirer à PSL des chercheurs bénéficiant d'une forte réputation internationale, alors que l'appel à projet « jeunes équipes » favorise le recrutement et l'environnement de jeunes chercheurs prometteurs en leur donnant les moyens de s'entourer d'une équipe de qualité.

Le comité a noté la qualité et le sérieux du travail d'évaluation des dossiers, mené dans le respect des bonnes pratiques indispensable à l'évaluation de projets individuels de ce type, avec l'aide de rapporteurs extérieurs. Cette évaluation est orchestrée par le conseil de la recherche qui se constitue en jury et émet des recommandations. Celles-ci sont ensuite examinées par le comité de la recherche formé par les vice-présidents en charge de la recherche des établissements membres et associés, de création récente, qui décide également du montant des financements. À terme se posera la question du prolongement de ces programmes qui n'ont pas vocation à être pérennisés sauf à trouver des financements hors Idex.

Notons qu'il n'existe pas de cellule mutualisée de montage de projets mais qu'un SMS « appui aux contrats » devrait être mis en place au cours de l'année 2018. Comme dans tous les domaines, appliquant le principe de la subsidiarité, PSL s'appuie sur ce qui existe et fonctionne dans les établissements. PSL a cependant mis en place une cellule Europe, qui a monté plusieurs projets européens et obtenu notamment trois projets Feder en 2017, et dont le rôle mériterait d'être élargi.

e/ Une coordination réussie avec les grands organismes de recherche

PSL a négocié en 2016 et signé en 2017 une convention de site avec le CNRS. Au-delà d'une cartographie des thématiques de recherche des unités mixtes de recherche (UMR) de PSL, on voit émerger une harmonisation des pratiques concernant l'administration et la gestion de la recherche.

Le comité a noté l'ambition affichée par PSL de développer une coordination avec les organismes de recherche pour le recrutement et l'affectation des personnels supports, voire des chercheurs. Difficilement compatible avec le caractère national de la politique de recrutement des grands organismes de recherche (CNRS et Inserm), cette ambition ne peut être déployée à grande échelle. Des opérations conjointes ponctuelles ont cependant été mises en place pour certains recrutements de haut niveau dans le cadre des appels à projets de PSL et leur environnement.

La coordination avec les organismes de recherche (en particulier le CNRS) est particulièrement sensible à PSL du fait du poids considérable des chercheurs, qui sont à peu près aussi nombreux que les enseignants-chercheurs et jouent donc un rôle essentiel dans l'activité scientifique du site.

PSL travaille à la mise en place d'un statut de « professeur attaché », créé sur le modèle d'un dispositif existant déjà à l'ENS et dans d'autres institutions françaises. Il permet à des chercheurs en poste dans des laboratoires des institutions membres de participer, pendant un nombre d'années fixé, aux activités d'enseignement de PSL, et de recevoir en retour un complément de salaire. Ce dispositif a le double avantage de renforcer le potentiel d'enseignement du site, et d'augmenter l'attractivité des postes de chercheurs ouverts au recrutement.

f/ Des projets originaux de formation doctorale dans un cadre qui manque de clarté et de moyens

Sur la base des documents et informations à sa disposition, le comité n'est pas parvenu à dégager une vision claire du fonctionnement de la formation doctorale au niveau de PSL, du rôle de chacune des parties impliquées, et du mode effectif d'articulation entre PSL et les établissements. Le comité recommande de clarifier le rôle des différents acteurs impliqués dans la gestion de la formation doctorale, de préciser les procédures et d'harmoniser les pratiques des écoles doctorales.

La formation doctorale est portée par un collège doctoral PSL qui réunit les 30 ED accréditées ou co-accréditées par PSL, ainsi que les programmes doctoraux propres de PSL (ITI et SACre). Elle regroupe 1 400

⁶³ Par exemple, « Création, cognition, société », « Governance Analytics », « Origines et conditions d'apparition de la vie », « Science des données, données de la science ».

encadrants et 3 788 doctorants (dont 46 % d'internationaux), majoritairement issus des SHS, un certain nombre d'entre eux étant inscrits dans des ED portées par d'autres Comue. Sur base des inscriptions en 2016-2017, les doctorants se répartissent à raison de 75 % en SHS, 4 % en sciences de la vie et de l'environnement (SVE) et 21 % en sciences et technologie (ST)⁶⁴. Une restructuration des ED est envisagée à moyen terme mais ses objectifs n'ont pas été spécifiés dans le rapport d'autoévaluation.

Le collège doctoral est en charge des bonnes pratiques, de l'harmonisation des procédures, de la mise en place de formations à vocation professionnalisante et du développement d'actions transverses à PSL. Il est notamment chargé de formuler des recommandations pour l'affectation des contrats doctoraux et a mis en place les procédures relatives à la campagne de recrutement des doctorants contractuels, « en coordination avec les établissements, les 30 ED, la DRH de PSL pour les contrats doctoraux Idex et le service des thèses de PSL pour le suivi des inscriptions »⁶⁵. Il accompagne par ailleurs le transfert progressif du doctorat des établissements vers PSL.

Des contrats doctoraux sont financés chaque année par PSL, dont certains sur les crédits Idex ; pourtant plusieurs centaines de doctorants sont conduits chaque année à s'inscrire en doctorat dans d'autres Comue ou établissements faute de supports⁶⁶. Tout en notant que PSL s'est dotée d'une charte des thèses⁶⁷, le comité constate que les principes qui guident la répartition des contrats doctoraux entre établissements n'ont pas été explicités dans le rapport d'autoévaluation.

Les établissements de PSL ont tous décidé – certains très récemment – de transférer le doctorat à PSL mais ils en conservent la gestion, sauf pour ceux qui ne délivraient pas le doctorat jusqu'alors. Il est dès lors difficile de développer un sentiment d'appartenance à PSL chez les doctorants, même si ceux-ci bénéficient, grâce au collège doctoral, de formations professionnalisantes et transversales qui font souvent défaut dans les établissements. En outre, le collège doctoral ne dispose que de très petits locaux. L'attention portée par le collège doctoral à l'insertion professionnelle non-académique des doctorants constitue également un point fort. Le comité a cependant noté que compte tenu du très faible montant des crédits annuels versés par PSL aux ED sur les fonds de l'Idex (5 000€ par an dont 5 % de frais de gestion), l'activité des ED, et donc les aides apportées aux doctorants, dépendent pour une très large part des ressources affectées par les établissements.

Le programme doctoral SACRe, qui réunit cinq grandes écoles d'art et l'ENS, est apparu particulièrement original au comité. Ce programme a pour vocation de rapprocher artistes et scientifiques pour combiner la pratique artistique avec une approche théorique et conduit à un doctorat d'art ou de création. Ce programme revêt une réelle importance pour les écoles d'art, qui le considèrent comme un élément central de leur adhésion au projet PSL.

Le programme ITI, qui permet à des étudiants issus d'une école d'ingénieurs, de l'ENS ou titulaires d'un master de recherche en sciences d'accomplir une année de formation pré-doctorale à l'innovation avant de s'inscrire en thèse, est également innovant mais a rencontré davantage de difficultés. Malgré des résultats qui semblent probants, il est permis de s'interroger sur la place que cette formation occupe dans la stratégie globale de l'établissement et sur la place que celui-ci souhaite lui conférer dans le paysage francilien, dans la mesure où ses objectifs et ses moyens semblent remis en question. Ses effectifs sont en effet restés faibles si bien qu'il a été décidé de l'ouvrir à l'ensemble des doctorants qui peuvent venir y chercher des compléments de formation pendant toute la durée de la thèse ou à l'occasion d'une année de césure. Cette formation a-t-elle, dès lors, vocation à rester une année pré-doctorale visant à renforcer le *continuum* master-doctorat ou à devenir une formation complémentaire au doctorat ? L'articulation avec les projets de formation portés par la direction de l'innovation et de l'entrepreneuriat n'apparaît pas non plus très claire, de même que les perspectives d'ouverture de la formation au domaine des SHS.

Le cas de Mines ParisTech dont les doctorants, jusqu'ici rattachés à une ED de Nanterre, vont désormais être rattachés à l'ED de Paris-Dauphine, montre cependant qu'il s'agit pour PSL de limiter les co-accréditations avec des ED relevant d'autres Comue, tout en maintenant des conventions de partenariat.

⁶⁴ Tableau Bilan des ED 2016-2017.

⁶⁵ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 34.

⁶⁶ Entre 2012 et 2015, PSL a ouvert 142 contrats doctoraux sur les fonds Idex, 53 ont été pourvus par les Labex intégrés à l'Idex, et 50 autres ont été cofinancés soit par l'Idex ou par des Labex hors-Idex (partenaire extérieur à PSL). 75 autres postes ont été obtenus du ministère dans le cadre de la contractualisation du site (Rapport d'autoévaluation - fin de période probatoire Idex, p. 24 et 58), mais une majorité de contrats doctoraux sont directement alloués aux établissements et gérés par eux.

⁶⁷ Rapport d'autoévaluation - fin de période probatoire Idex, p. 76-79. La charte date de juillet 2015 et a été revue en décembre 2016. Elle est complétée par un règlement spécifique à chaque ED (Rapport d'autoévaluation PSL, p. 33).

2 / LA POLITIQUE DE FORMATION ET DE DOCUMENTATION

a/ Une politique de formation ambitieuse favorisant l'interdisciplinarité et l'adossement à la recherche, qui se met progressivement en place

PSL présente des caractéristiques particulières dans le domaine de la formation : elle compte un nombre d'étudiants relativement réduit par rapport aux autres regroupements universitaires et un premier cycle entièrement sélectif, deux facteurs qui lui permettent d'avoir une politique de formation cohésive, malgré le grand nombre d'établissements membres et associés, et d'expérimenter des formations innovantes. La politique de formation de PSL est à la fois ambitieuse et pensée avec méthode et discernement. On note une évolution progressive d'une politique de formation et d'une organisation principalement axées sur le projet Idex vers une politique d'établissement qui, si elle rencontre l'adhésion des établissements membres et affiche des objectifs ambitieux et des résultats qui semblent convaincants, nécessite une structuration rigoureuse qui doit se mettre en place. En dépit de ces objectifs politiques et pédagogiques ambitieux affichés par PSL, la pauvreté des analyses et l'absence de données chiffrées et d'indicateurs de suivi sur la période évaluée dans le rapport d'autoévaluation rendent toutefois difficile l'évaluation de leur mise en œuvre opérationnelle et effective.

b/ Des formations pluridisciplinaires axées sur la recherche et structurantes pour PSL

PSL revendique une offre de formation allant du 1^{er} cycle jusqu'au doctorat et privilégiant les cursus menant à une insertion professionnelle à un niveau Bac+5 ou Bac+8, y compris pour les formations artistiques. Pour atteindre cet objectif, elle se fixe deux priorités : veiller à l'adossement à la recherche de l'ensemble de ses formations et favoriser l'interdisciplinarité.

PSL s'attelle ainsi à structurer un premier cycle au contenu « atypique » dans le paysage universitaire français, car n'incluant aucun diplôme national de licence, ainsi qu'un programme gradué intéressant articulant master et doctorat et étroitement lié à l'activité de recherche de PSL. L'élaboration des projets d'EUR de PSL dans le cadre de l'appel à projets du PIA3 a été une première occasion de penser cette articulation qui a vocation à se renforcer durant le prochain contrat.

PSL promeut les cursus interdisciplinaires qu'elle a développés à tous les niveaux de formation comme des formations phares, sélectives et d'excellence, tout en portant un souci permanent de favoriser l'égalité des chances, en particulier dans le 1^{er} cycle. Il s'agit en l'occurrence du CPES, formation de niveau Bac +3, qui a accueilli en 2017 146 étudiants en première année, en partenariat avec le Lycée Henri IV ; de l'ITI, décrit plus haut ; de l'École nationale de mode et matière, projet commun à Paris-Dauphine, Mines ParisTech et l'Ensad, qui a démarré un cycle master en septembre 2017 ; et du programme doctoral SACRe également décrit plus haut. Pour permettre l'accès d'un public diversifié au CPES (qui ambitionne d'accueillir près de 50 % d'étudiants issus de milieux défavorisés), PSL mène diverses actions d'accompagnement pédagogique de lycéens, facilite l'accès aux bourses (sans pour autant respecter actuellement le taux de 40 % boursiers), et a mis en place un accompagnement et une remédiation spécifiques des étudiants boursiers en 1^{ère} année. Il est à noter que ce plan d'action s'appuie de manière croissante sur des études prospectives de leurs cohortes dans une articulation Bac-3/ Bac+3. On peut toutefois s'interroger sur la portée sociale d'un tel programme qui reste une petite niche dans le paysage parisien et national.

c/ Le transfert des diplômes à PSL comme valeur ajoutée de l'offre de formation et à l'international

PSL a entrepris une démarche de structuration et de mise en cohérence de son offre de formation. Elle a, d'une part, œuvré à établir une cartographie cohérente, lisible et resserrée de son offre de formation, ce qui l'a par exemple amenée à réduire de moitié le nombre de mentions de master (passé de 80 à près de 40), présentes pour la plupart en doublon sur le site. D'autre part, elle a enclenché un processus de transfert par jalons des diplômes des établissements vers la coordination territoriale : le doctorat d'abord, puis les masters et les diplômes de 1^{er} cycle (pour le prochain contrat). Après avoir anticipé la demande d'accréditation pour certains masters au cours du contrat actuel, PSL sera en charge de l'accréditation de l'offre master (excepté pour quatre masters portés par l'EHESS) et de certains diplômes du 1^{er} cycle (CPES, diplômes de grade licence de Paris-Dauphine, diplôme de premier cycle du ministère de la culture et de la communication préparé par l'Ensad). Les diplômes sont ainsi conférés par PSL, avec précision du nom de l'établissement dans lequel ils ont été préparés. Sur le plan opérationnel, chaque mention est portée par un établissement opérateur qui gère tout le processus, de l'inscription à la diplomation. Cela étant, bien que le geste associé à ce transfert de compétences soit significatif, il concerne essentiellement les grades de licence et les diplômes nationaux de master, qui sont minoritaires à l'échelle globale de PSL, ce qui en limite la portée.

Le transfert des diplômes vers PSL est perçu par les établissements membres, à juste titre, comme une valeur ajoutée à plus d'un égard. Au vu de leur taille et de leur vivier de recrutement, les établissements ne sont pas en mesure de porter seuls une mention entière alors que la mise en commun des parcours, en particulier pour les formations de niche, permet de proposer une offre de formation plus complète et plus diversifiée. Il est à noter que cette mise en commun des formations fait, dans certains cas, suite à une coopération déjà établie entre les équipes pédagogiques des établissements membres. Sur le plan pédagogique, les établissements membres escomptent des échanges de bonnes pratiques visant à améliorer la qualité des formations. Ainsi, PSL souhaite établir une charte de qualité de ses formations, en commençant par les masters PSL, et à construire des protocoles d'autoévaluation des formations non encore mises en œuvre de manière systématique. La promotion d'une offre de formation PSL est également perçue comme un levier efficace pour développer le recrutement à l'international, même si la marque PSL doit encore se faire connaître en dehors de la France.

d/ Une mise en œuvre progressive de la politique de formation à consolider

La mise en place récente ou à venir du comité de pilotage formation ainsi que des collèges de licence et de master, après celle du collège doctoral, traduit clairement une évolution d'une gouvernance propre à l'Idex (décanat formation et conseil de la formation) à celle d'une université qui se construit. Le travail commun au sein du conseil de la formation et désormais du comité formation ainsi que la concertation entre les responsables en charge des formations semblent satisfaisants pour les membres de PSL et convaincants pour les membres du comité.

De même, la démarche de développement d'outils communs, par une logique de mutualisation, amorce une gestion intégrée des formations de PSL : développement de la plate-forme PSL-Xtend pour gérer l'offre de formation transversale, développement d'outils communs de communication sur l'offre de formation, généralisation de l'outil de candidature développé par PSL, etc. Avec le transfert des diplômes vers PSL se pose toutefois la question des moyens humains et matériels qui seront mis à disposition pour gérer cette offre de formation : gestion pédagogique de l'offre de master, gestion des salles et des emplois du temps, gestion et suivi des conventions juridiques entre les établissements partenaires, etc.

e/ L'innovation pédagogique : une thématique à développer et structurer

Parmi les objectifs stratégiques de PSL figure enfin le développement de l'innovation pédagogique qu'elle a soutenu, pendant le contrat en cours, par le lancement de plusieurs appels à projets. Ceux-ci visent notamment à stimuler les collaborations entre enseignants des différents établissements et à développer un écosystème numérique pédagogique. Cette politique s'est traduite par plusieurs réalisations, dont de nombreux Moocs (*Massive Open Online Courses*)⁶⁸. PSL a également soutenu, sur les fonds Idex, les projets de transformation des formations des établissements membres comme le « plan Licence » de Paris-Dauphine ou le passage au système L-M du processus de Bologne des cursus de l'Ensad.

Malgré ces actions concrètes, la finalité et la structuration de l'innovation pédagogique au sein de PSL demeurent peu explicites. Les objectifs, les jalons, les actions communes ne sont guère explicités. Elle ne bénéficie pas non plus d'une structure dédiée tel qu'un service universitaire de pédagogie. Le projet de création d'une école interne comme lieu de réflexion sur les pratiques innovantes inspiré du TeachLab créé au sein de Paris-Dauphine à la rentrée 2017 gagnerait à se concrétiser rapidement pour essaimer les pratiques pédagogiques innovantes, comme celles des écoles d'art et des écoles d'ingénieur, au sein de PSL.

De toute évidence, l'établissement a adopté une approche d'expérimentation dans ce domaine, en particulier pour ce qui concerne l'élaboration des Moocs. Après avoir investi dans ce domaine et créé une cellule Mooc, ces outils semblent servir surtout de vitrine de PSL sans être intégrés dans son offre de formation, et sans qu'ils puissent être envisagés comme leviers pour la flexibilisation des formations en vue de l'internationalisation ou le développement de la formation tout au long de la vie (FTLV). Ces derniers éléments restent, à cet égard, absents de la stratégie de la coordination territoriale et mériteraient d'être approfondis.

f/ Une politique de documentation mutualisée manquant de moyens

La politique de documentation menée par PSL s'inscrit dans un esprit de mutualisation des ressources documentaires et de leur accessibilité à l'ensemble des publics. Cet objectif a recueilli l'adhésion de tous les établissements mais a dû relever le défi de stabiliser le co-financement du bouquet mutualisé de ressources électroniques. La gestion de cette politique relève de la direction des ressources et savoirs (DRS) comprenant 7,5 ETP, laquelle s'appuie sur un groupe de travail réunissant les responsables locaux. En 2017, les contraintes

⁶⁸ Sur les 80 appels à projets lancés par le décanat à la formation depuis 2012, 18 concernent des Moocs (Rapport d'autoévaluation PSL, p. 36).

budgétaires ont forcé de réduire assez significativement le bouquet mutualisé défini en 2016⁶⁹, et l'absence de marge de manœuvre pour garantir à la communauté des chercheurs l'adéquation des ressources à l'évolution de leurs besoins devient une préoccupation majeure qui invite à une action collective plus volontariste.

PSL permet aux étudiants d'accéder aux documents des différentes bibliothèques des établissements membres et partenaires de PSL, via la plate-forme PSL-Explore, dont il faut par ailleurs constater la relative méconnaissance⁷⁰. Dans un périmètre qui comporte 80 bibliothèques, le défi est de taille, ce qui explique qu'en fonction de leur établissement d'inscription, les étudiants n'ont pas tous accès aux mêmes ressources électroniques et que le prêt inter-bibliothèque ne fonctionne pas encore de manière systématique. En termes de support à cette politique, qui paraît au comité l'une des missions importantes d'une coordination territoriale, PSL étudie la piste d'un service mutualisé mais se heurte à l'insuffisance des moyens humains et budgétaires disponibles pour la mettre en œuvre à la hauteur souhaitée. Le comité note que ce manque de moyens contraste avec la richesse intrinsèque des membres en la matière et que la question de la rationalisation de l'offre se posera un jour ou l'autre.

PSL se voit par ailleurs comme possible opérateur au niveau national dans le cadre de plusieurs plans de conservation de fonds documentaires et poursuit, notamment par le biais des appels à projets de 2015 et 2016, une politique de valorisation de fonds documentaires et corpus de recherche considérés comme remarquables, ce qui contribue à positionner PSL comme acteur de diffusion de la culture scientifique.

3 / LA VIE DE CAMPUS

a/ Une vie de campus en développement mais peu identifiée

La consolidation d'une identité de marque PSL passe notamment par le développement de la vie de campus, qui concerne les étudiants, les personnels et les enseignants. Elle constitue en effet l'une des principales missions du pôle « vie étudiante » doté d'une équipe de six personnes, dont l'objectif est de créer une cohésion entre étudiants, des échanges entre établissements et de développer un sentiment d'appartenance à PSL. Le pôle pilote les trois associations PSL (PSL Sports, Union PSL et l'Orchestre et chœur PSL), le logement étudiant et la plate-forme PSL-Housing, ainsi que l'enveloppe dédiée à l'appel à initiatives étudiantes (AIE, cf. *infra*). La coordination entre le pôle et les associations étudiantes est bien établie et réussie. Les étudiants soulignent la disponibilité, la réactivité et la fiabilité du service pour tout contact ou toute information, ce qui leur permet de trouver aisément des étudiants d'autres établissements pour créer des projets.

Sans se substituer à celle des établissements, la vie étudiante de PSL se révèle très dynamique, apportant une ouverture, un renouvellement et une mixité des projets, et la « double appartenance » s'installe dans les mœurs. Initialement conçue comme un complément à l'existant, la politique de vie étudiante de PSL est devenue coordination (PSL-Housing) et évolue vers la mutualisation.

Alors que la vie de campus reste peu développée dans le rapport d'autoévaluation, les entretiens ont permis de mieux en cerner la structuration et le développement par les personnels, ainsi que son appropriation par les étudiants. Son développement s'inscrit dans les grandes orientations du nouveau schéma directeur appliqué actuellement en Île-de-France, à travers le projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale⁷¹. Si la vie de campus PSL semble être en voie d'être identifiée par un maximum d'étudiants, elle doit encore se diversifier en intégrant davantage les doctorants et les personnels et enseignants-chercheurs, et en développant des partenariats avec le monde socio-économique. Il semble en effet qu'elle soit d'abord perçue comme une offre d'activités sportives pour les étudiants.

Les deux évolutions majeures que le comité suggère d'apporter à la vie de campus PSL concernent la mise en place d'un lieu identifiable et appropriable par les étudiants, ainsi que la consultation et l'implication plus évidente des étudiants dans la gouvernance.

b/ Une offre d'activités sportives PSL déjà riche et reconnue

La direction des sports de PSL a développé une offre d'activités sportives inspirée de la politique mise en œuvre depuis trois décennies à l'université Paris-Dauphine. Bénéficiant de cette expérience, l'offre apparaît

⁶⁹ En 2017, le bouquet mutualisé représente 1,1 M€ - Rapport d'autoévaluation PSL, p. 44.

⁷⁰ Il ressort d'une enquête menée par PSL que 30 % seulement des répondants déclarent connaître la plateforme PSL-Explore.

⁷¹ Projet inter-Comue impliquant les Crous de Paris, Versailles et Créteil. Voir <https://www.crous-paris.fr/wp-content/uploads/sites/26/2017/03/Projet-d-amélioration-de-la-qualité-de-vie-étudiante-et-de-promotion-sociale-2016-2019-DERNIERE-VERSION.pdf>.

comme très dynamique⁷², est reconnue par les étudiants comme une entrée pour identifier PSL et constitue indéniablement l'un des éléments les plus mobilisateurs de la Comue. Le service fonctionne en collaboration avec l'association étudiante PSL-Sports, véritable relais auprès des étudiants de tous les établissements.

Aucune équipe sportive spécifique à PSL n'a été créée mais il convient de noter l'importance d'événements sportifs PSL ponctuels, comme « PSL Rugby Trophy », qui réunissent les étudiants de tous les établissements. L'attente des étudiants rencontrés semble grande de voir la création d'un maillot PSL.

Une application mobile « PSL Sports » a été créée en 2016, permettant d'accéder à des activités physiques et sportives (APS) à la carte et de recevoir des informations en instantané (par exemple, annulation d'un cours d'APS en dernière minute). Cet outil est perçu comme un atout permettant la diffusion effective et rapide des informations dans tous les établissements membres de PSL et semble très bien approprié par les étudiants. Une telle application gagnerait à être généralisée à d'autres domaines, tels que les activités culturelles ou les cours transversaux mutualisés au sein de PSL.

c/ Des activités culturelles encore à diversifier et à promouvoir davantage auprès des personnels

Les activités culturelles sont bien ancrées dans la vie de PSL mais gagneraient à être diversifiées, en termes de panel de l'offre et de participants. Un orchestre et un chœur spécifiquement PSL, au sein desquels les étudiants de l'ENS et de Paris-Dauphine sont les plus représentés, fédèrent aujourd'hui des étudiants de plusieurs établissements et favorisent l'identification de PSL à l'international⁷³. Mais, s'ils sont ouverts aux personnels et enseignants-chercheurs, ces derniers y participent encore très peu (en tant que membres et publics) et les doctorants en sont également absents.

De même, le comité note l'absence de réflexion et de portage de la mission culture scientifique, technique et industrielle, et de manière générale d'ouverture sur la Cité.

Ce déséquilibre pourrait s'expliquer par les traditions ancrées dans certains établissements et leur culture plus ou moins établie de communiquer auprès de leurs étudiants. On peut noter en effet la forte mobilisation des étudiants de Paris-Dauphine du fait de la politique de l'université en la matière : « Dauphine Talents » est un parcours diplômant de premier cycle accessible aux étudiants sportifs de haut niveau, artistes et entrepreneurs, qui s'ouvre aujourd'hui progressivement à tous les étudiants de PSL⁷⁴. Une réflexion est en cours pour développer une plate-forme numérique permettant de communiquer plus facilement avec les étudiants de tous les établissements.

d/ Des relais efficaces soutenant une dynamique prometteuse d'appels à projets interdisciplinaires

L'appel à initiatives étudiantes (AIE) de PSL, lancé deux fois par an et très largement diffusé, joue, de l'aveu général, son rôle fédérateur autour d'une identité PSL. Le critère majeur à respecter est celui de la pluridisciplinarité qui fonde cette identité : doivent y contribuer au moins deux étudiants de deux établissements différents, qui sont encouragés à défendre l'impact du projet sur la vie de campus. Le succès de cet appel⁷⁵ est dû d'une part à la bonne coordination entre le pôle vie étudiante et les associations étudiantes et d'autre part à une communication qui se veut de plus en plus efficace.

Les entretiens ont confirmé l'existence de la bonne articulation entre le pôle vie étudiante de PSL et les services vie étudiante des établissements de PSL. Un groupe de travail PSL (créé en juin 2015) réunit régulièrement les services à travers leurs référents, permettant d'échanger autour de bonnes pratiques et de faire circuler l'information.

L'Union PSL est un réel relais du pôle vie étudiante auprès des étudiants, non seulement dans le discours véhiculé, mais aussi dans la diffusion de l'information. Association loi 1901, montée par des étudiants, elle apparaît à la fois indépendante et comme un collaborateur privilégié du pôle vie étudiante, lequel lui alloue un budget annuel. Cette étroite collaboration ne constitue pas la principale activité de l'association, puisque celle-ci porte aussi des projets en propre depuis deux ans, autour de quatre grands événements (concerts, concours d'éloquence, conférences, débats, etc.).

La communication développée par le pôle vie étudiante semble par ailleurs dynamique et riche. Il édite

⁷² Le service est constitué de 25 professeurs vacataires et l'association sportive associée comprend près de 6 000 membres. Celle-ci est classée deuxième en France car elle comprend quelques titres de champions de France notamment au niveau du football.

⁷³ Concerts en commun du chœur de PSL et du *Robinson College* de Cambridge.

⁷⁴ 120 étudiants recrutés, selon 4 publics : sportifs, artistes, étudiants et entrepreneurs. Il s'agit d'une formation diplômante. <http://iso.dauphine.fr/fr/les-formations-niveaux-l1-l2/dauphine-talents.html>.

⁷⁵ 133 projets soutenus dans le cadre de 3 appels entre 2012 et 2015 (Rapport d'autoévaluation - fin de période probatoire Idex, p. 16)

chaque année un livret d'accueil étudiant avec les plannings des activités. Sur tous les supports *web* et papier, le logo PSL est toujours accolé aux logos d'établissement. Au quotidien, le pôle communique *via* le groupe de travail qui retransmet aux services communication des établissements et sur les réseaux sociaux. Le pôle communication envoie aussi une *newsletter* comportant une rubrique « vie de campus » à des listes de diffusion (référénts vie étudiante, bureaux des étudiants, associations, etc.), « qu'il est impossible de rater », selon les étudiants interrogés.

Si la vie de campus PSL est portée de manière très dynamique par des personnels et des étudiants, qui adhèrent et s'approprient progressivement la promotion d'une identité PSL basée sur l'interdisciplinarité, pour certains étudiants interrogés et notamment les doctorants, elle ne remplace pas encore la vie étudiante inhérente à chaque établissement : pour les étudiants des écoles d'ingénieurs, PSL permet une ouverture vers d'autres écoles et une vie étudiante élargie. La plus grande appropriation de ces initiatives en matière de vie étudiante et de campus dans le périmètre de PSL et leur amplification éventuelle passe par le travail à effectuer sur l'identité commune et les valeurs partagées, et son accompagnement adéquat dans le cadre d'une politique de communication bien maîtrisée, comme mentionné plus haut.

e/ Des liens efficaces avec les structures extérieures

PSL n'a pas développé de politique patrimoniale pour la vie de campus, mais possède quelques liens plus ou moins formalisés avec des partenaires extérieurs, notamment dans les domaines du sport⁷⁶ et de la culture⁷⁷. S'il est encore difficile de bénéficier des installations de la ville de Paris, l'équipement sportif à disposition est qualifié de suffisant pour le moment.

Toutefois, le patrimoine des établissements de PSL n'est pas négligeable : salle de concert du CNSAD, amphithéâtre Marguerite de Navarre au Collège de France. Il a été souligné qu'il est plus facile de s'appuyer sur les liens déjà créés par les établissements PSL (par exemple, l'accès à l'amphithéâtre de la Sorbonne dans le cadre d'un accord ponctuel *via* Paris-Dauphine) que d'en établir de nouveaux, même si PSL est en train de devenir un interlocuteur privilégié, en particulier avec les services de la Région, mais pas encore un interlocuteur par défaut.

f/ Des outils transversaux à amplifier et mieux diffuser

S'il semble que de nouveaux outils transversaux soient en développement au sein de PSL, il faut noter que les administrations de certains établissements ne se sont pas encore approprié les services PSL existants. Une carte étudiante PSL a été créée en 2017, mais elle ne donne pas encore aujourd'hui accès aux mêmes services dans tous les établissements. Il semble prématuré de juger de son appropriation effective par les étudiants de PSL, certains ne l'ayant pas reçue alors que d'autres n'en ont pas été informés. Certains établissements comme l'ENS et l'EHESS ne la délivrent pas et d'autres établissements restent réticents à ouvrir des événements aux autres étudiants de PSL.

En matière de gestion de l'offre de logement, la plate-forme PSL-Housing apparaît comme une réussite ; les étudiants semblent se l'être appropriée et témoignent de son utilité et de son bon fonctionnement.

4 / LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET L'ENTREPREUNARIAT

a/ Un modèle de valorisation efficace et concentré sur l'entrepreneuriat

La valorisation de la recherche et les relations avec le monde socio-économique sont décrites comme des missions prioritaires pour PSL et ses membres. Pour autant, l'intégration des acteurs du transfert telle que mentionnée dans le document relatif aux axes stratégiques n'est pas encore amorcée et il semble que la recherche collaborative soit plutôt pilotée par les établissements et leurs filiales (Armines, par exemple) avec efficacité sans que cette organisation soit amenée à être modifiée pour un pilotage par la Comue. De facto, dans la présentation qui a été faite au comité, seul le projet « PSL valorisation » a été évoqué et les articulations entre les différents objets existants n'ont pas été décrites.

Le projet « PSL valorisation », tel que développé dans le cadre de l'Idex puis présenté au Commissariat général à l'investissement (CGI) pour un financement du Fonds national de valorisation (FNV) dans le cadre de l'expérimentation de modèles de valorisation originaux, a pour objectif d'accélérer le développement de la valorisation à PSL et de bâtir sur la culture et le modèle *start-up*/innovation de rupture, inspiré de l'ESPCI. Ce modèle privilégie la création de *start-up* plutôt que l'octroi de licences à des entreprises existantes⁷⁸. Le

⁷⁶ Un centre sportif universitaire géré par le Crous est mis à disposition.

⁷⁷ L'orchestre et le chœur investissent régulièrement l'église des Invalides ; un partenariat a été formulé avec le collège des Bernardins.

⁷⁸ Le nombre de *start up* créées a été multiplié par trois depuis 2012 pour atteindre 18 en 2015 (Rapport d'autoévaluation -

périmètre de ce projet couvre l'ensemble des laboratoires sans qu'aucune relation d'exclusivité ne soit envisagée. Ainsi, « PSL valorisation » soutient la création d'entreprises innovantes souvent basées sur la propriété intellectuelle protégée et maturée (50 k€ en pré maturation et jusqu'à 250 k€ en maturation). L'objectif poursuivi est d'augmenter la création de *start-up* en faisant le pari que les chercheurs seront associés à ces entreprises. Une des particularités opérationnelles de ce projet concerne l'utilisation de la FCS PSL qui est détentrice des brevets et des parts de participation dans les entreprises créées afin de faciliter les processus décisionnels. Des accords-cadres avec les établissements sont en cours de rédaction afin de fluidifier les processus de signature de transfert de droit. Pour l'instant, cette activité n'a pas conduit à des retours financiers vers PSL.

b/ Une démarche de valorisation qui va du chercheur à l'étudiant

Le personnel de « PSL valorisation » est salarié de la FCS PSL et intégré dans la direction de l'innovation et de l'entrepreneuriat de PSL aux côtés du personnel du pôle PSL-Pépité qui eux sont salariés de la Comue. L'ensemble du service conduit des activités de formation des étudiants et des chercheurs à l'innovation et au transfert de technologie. Il n'a pas été possible pour le comité de déterminer la synergie entre ces deux activités qui ont été regroupées récemment. L'activité de formation à l'entrepreneuriat présente des degrés de maturité variables au sein des différents membres de la Comue. Si certains établissements comme Paris-Dauphine ou l'ESPCI se sont emparés du sujet depuis plusieurs années, le niveau d'appropriation semble moindre au sein des autres partenaires. L'objectif est d'apporter une plus-value par rapport à l'action interne des établissements dont certains, comme Paris-Dauphine, ont une longue expérience sur ces questions. Toutefois, l'articulation du pôle PSL-Pépité avec les établissements n'est pas formalisée mais est assurée par un comité de pilotage qui réunit régulièrement les référents entrepreneuriat étudiant des établissements.

Avec l'aide d'un club de partenaires et des *Alumni* de PSL, un fonds d'amorçage est en cours de création pour permettre une accélération des *start-up* issues de la recherche et des étudiants de PSL. Une communication importante est en cours pour l'accompagnement de cette politique de création de *start-up* issues de la recherche et des étudiants.

c/ Un déploiement qui reste à faire sous une forme adaptée au domaine des SHS

Inspiré de celui de l'ESPCI, le modèle de valorisation de PSL est focalisé sur la création d'entreprises à haut potentiel technologique. Ce modèle rallie aujourd'hui notamment Chimie ParisTech, l'ENS et le Collège de France dans sa dynamique. Très centré sur les innovations de rupture, il peine aujourd'hui à rallier le domaine des SHS, sauf dans l'accompagnement de la technologie (*design thinking*, marketing, etc.), et gagnerait à conduire une réflexion sur d'autres modèles de création d'entreprise issus des industries créatives ou des services. La formation ITI qui dispense, *ante* doctorat, une sensibilisation aux questions d'innovation (cf. *supra*) pourrait être un bon levier pour conduire cette réflexion et gagnerait à être mieux articulée avec les formations et les projets de la direction innovation et entrepreneuriat.

5 / LES RELATIONS INTERNATIONALES

a/ Un décalage entre l'ambition de PSL à l'international et les dispositifs opérationnels mis en place

PSL dispose d'un service relations internationales composé de six personnes et piloté par un directeur. Ce service a été renouvelé et renforcé en 2015. Il doit accorder son action avec celles des différents services des affaires européennes et internationales présents dans les établissements composant PSL. Des groupes de travail ont été constitués avec les représentants des différents services internationaux des établissements⁷⁹. Un certain nombre de rencontres ont été menées au cours de l'année universitaire et ont permis de préciser la répartition des rôles entre PSL et établissements.

Le service relations internationales de PSL assume plusieurs missions stratégiques et opérationnelles : (1) élaborer et proposer à la présidence, en concertation avec les membres de PSL, la stratégie internationale de l'université ; (2) identifier les partenaires potentiels, développer et négocier les accords, et les faire vivre ; (3) déterminer et conduire la politique de représentation de haut niveau et de relations publiques internationales

fin de période probatoire Idex, p.4) et 47 en 2016 (Rapport d'autoévaluation PSL, p. 50).

⁷⁹ Rapport d'autoévaluation PSL, p.53.

de PSL (accueil de délégations, organisations de visites à l'étranger du président et de son équipe, participation aux événements à l'échelle mondiale); (4) soutenir les chercheurs dans leurs quêtes de financements européens et (5) organiser et exécuter la politique de visibilité et de développement de l'influence à l'international. Les mobilités étudiantes, entrante⁸⁰ comme sortantes, restent pour l'essentiel de la responsabilité des établissements et PSL n'en effectue pas de récolement.

Le comité émet une réserve concernant les deux dernières missions. En effet, le soutien aux projets internationaux des chercheurs semble aujourd'hui davantage assuré au niveau des établissements eux-mêmes, PSL prenant en charge cette fonction pour les établissements qui ne disposent pas d'un service dédié à cette mission. Il conviendrait donc de préciser ce qui est de la responsabilité de chacun et d'évaluer la pertinence de constituer dans ce domaine un nouveau SMS, car le service central PSL pourrait à terme s'avérer sous-dimensionné pour faire face à la charge. En ce qui concerne la promotion de PSL à l'international, le comité note que ce travail est aussi en partie assuré par le service communication et qu'il importerait de bien articuler les compétences ces deux services, la promotion de la marque relevant assez naturellement de ce dernier.

b/ Une trajectoire vers un équilibre et une diversité géographiques

PSL n'a pas le souhait de multiplier les partenariats internationaux mais d'être très sélectif, avec un objectif d'une vingtaine de partenaires en 2020. Ces partenariats ont essentiellement pour but de mettre en place une recherche collaborative de haut niveau. Ce sont donc des partenariats avant tout guidés par la recherche.

Des accords institutionnels ont été signés avec neuf établissements de premier plan depuis fin 2015⁸¹ et s'ajoutent aux partenariats historiques avec *University College London*, *University of Cambridge*, *National Taiwan University* et *Hong-Kong University of Science and Technology*. Il est incontestable que ces accords fonctionnent et donnent lieu à des échanges fructueux sur le plan de la recherche. Le comité note cependant que les informations concernant la mobilité étudiante restent dispersées au niveau des établissements.

Le comité recommande que PSL mette en place un suivi annuel détaillé pour les partenariats qu'il juge essentiels et se fixe en la matière quelques objectifs quantitatifs partagés avec ses partenaires étrangers.

Le souhait d'établir des relations en matière de formation est également présent mais au travers de formes non classiques, comme le sont les universités d'été ou les stages de recherche. La démarche vise également plutôt la création de formations conçues pour être d'emblée internationales et non l'internationalisation de formations existantes.

Du point de vue de la répartition géographique des partenariats, le regard de PSL, à en juger par l'action actuelle de son service relations internationales, est essentiellement tourné vers le Royaume-Uni, les Etats-Unis et la zone Asie-Pacifique. Cela contraste avec le constat que, dans une production scientifique au sein de laquelle la part de copublications est majoritaire, en évolution constante depuis 2011 et atteint 58 % en 2014, l'Allemagne est devenue le deuxième partenaire principal de PSL en termes de copublications, derrière les Etats-Unis et devant le Royaume-Uni⁸².

Deux dimensions sont apparues relativement en retrait de l'action internationale sans que le comité en comprenne les raisons : il s'agit à la fois de l'engagement de PSL à la construction de l'espace européen de la recherche et de la formation, qui ne saurait se résumer à aider les grandes universités du Royaume-Uni comme *University of Cambridge* à conserver un pied dans la communauté européenne en dépit du « Brexit », et d'une relative absence de plan d'action en direction de l'Afrique. Ce dernier point est d'autant plus surprenant que l'université Paris-Dauphine a jeté les bases d'une implantation sur ce continent qui pourrait servir de point d'appui à une « stratégie africaine ». La crainte générale qui s'exprime au travers de ces deux remarques est que PSL, toute concentrée qu'elle est sur les classements internationaux, s'enferme dans un cercle de relations de prestige lui faisant négliger des prospects internationaux prometteurs.

⁸⁰ Effectifs de mobilité entrante, janvier 2017 : 680 étudiants, dont 516 (76 %) à Paris-Dauphine (Source : annexe Effectifs_Étudiants_2016_V20170327).

⁸¹ École Polytechnique Fédérale de Lausanne, University of California-Berkeley, New York University, Columbia University, Technion, Peking University, Shanghai Jiao Tong University, Tsinghua University, Australian national University, Rapport d'autoévaluation PSL, p.54.

⁸² Rapport OST PSL, mai 2017, p. 7. Les trois premiers pays partenaires en 2014 sont ceux pour lesquels PSL a des parts de copublications internationales plus importantes que la France. L'écart est de +10,5 % en ce qui concerne les États-Unis, de +6 % avec l'Allemagne et de +5 % avec le Royaume-Uni.

c/ Une identité PSL en voie d'affirmation à l'international

Chacun de ses établissements disposant déjà d'une notoriété propre importante, il n'est pas facile de lui substituer une marque nouvelle créée de toutes pièces comme celle de PSL. Ce n'est pas tant la complexité de la structuration PSL, assemblage d'établissements aux profils très variés, qui pose problème – *Harvard* tout comme *University of Cambridge* (partenaire historique de PSL) sont eux-mêmes de tels assemblages – que la nouveauté de cet affichage. Plusieurs déplacements du président et de son équipe sont au programme des prochains mois et devraient permettre d'affirmer l'existence de la marque et d'en faire valoir la qualité auprès des partenaires stratégiques. Afin de toucher une cible plus large, le comité recommande la participation systématique de PSL aux grands salons internationaux (EAIE⁸³ en Europe, NAFSA⁸⁴ en Amérique du Nord, APAIE⁸⁵ en Asie, etc.) sous sa propre bannière.

La généralisation de classements internationaux conçus pour promouvoir une typologie d'établissements qui n'est pas celle des établissements composant PSL, conduit la coordination territoriale à progressivement se mettre en avant dans ces classements en imposant de toutes pièces une nouvelle marque collective. Sous réserve de la confirmation de cet impact dans le cadre d'autres classements que celui de THE, cette démarche semble plutôt réussir⁸⁶ et le comité encourage sa poursuite.

⁸³ *European Association for International Education*

⁸⁴ *National Association for Foreign Student Affairs*

⁸⁵ *Asia-Pacific Association for International Education*

⁸⁶ Rapport d'autoévaluation PSL, p. 55.

V. CONCLUSION

S'appuyant sur trois piliers fondamentaux que sont l'excellence, l'interdisciplinarité et l'innovation, PSL affiche une politique de développement audacieuse fortement centrée sur son positionnement à l'international, dans le cadre d'un projet original et cohérent. Université d'élite entièrement sélective, elle est néanmoins soucieuse d'aider les étudiants provenant de milieux défavorisés et de garantir l'ouverture sociale à des filières d'excellence au travers du CPES. C'est en reconnaissant d'abord l'importance des disciplines individuelles que PSL construit une interdisciplinarité qualifiée de « radicale », en ce qu'elle dépasse le simple effet additif de la complémentarité naturelle. Cette interdisciplinarité pourrait toutefois se matérialiser davantage sur le plan pédagogique.

Dans le domaine de la recherche, la dynamique de soutien à l'excellence et de promotion de l'interdisciplinarité se concrétise par quelques initiatives emblématiques du projet PSL et qui s'avèrent particulièrement porteuses : les « grands programmes » affirment des choix scientifiques et structurent un champ disciplinaire au niveau du site, l'appel à projets Iris dope la recherche interdisciplinaire stratégique, les appels à projet pour des « chaires d'excellence » et pour les « jeunes équipes » dynamisent le recrutement. Les programmes de recherche s'appuient sur une démarche poussée d'autoévaluation et s'inscrivent dans le cadre d'une coordination très réussie avec les grands organismes de recherche. Du côté de la formation, l'initiative du transfert des diplômes LMD vers PSL, même si ceux-ci ne constituent qu'une minorité, et la création, à tous les niveaux de formation, de cursus interdisciplinaires originaux, parfaitement articulés à la recherche, et que PSL porte pour la plupart en propre, constituent une valeur ajoutée indéniable et contribuent à affirmer la marque tout en rassemblant les partenaires autour de projets fédérateurs. Même si elle reste à développer et mériterait d'être davantage diffusée, la politique de vie étudiante repose sur des initiatives concrètes fort appréciées, et la vie de campus se matérialise singulièrement dans le domaine du sport et, dans une moindre mesure car les activités y semblent moins fédératives, de la culture, consolidant ainsi le sentiment d'appartenance à PSL.

Le regroupement d'établissements parisiens prestigieux et diversifiés au sein de PSL constitue une initiative particulièrement originale et ambitieuse. Il fournit une opportunité unique dans la capacité à affronter les enjeux majeurs de l'ESR sur la place parisienne et de poser des actions concrètes pour affirmer la place très particulière de PSL à l'échelon national et mondial. Cette force se heurte cependant à des obstacles structurels dont le carcan législatif est en partie responsable : l'intégration plus poussée des écoles d'art, qui s'inscrivent pourtant parfaitement dans le projet collectif mais dépendent du ministère de la culture, reste freinée.

Au moment charnière que vit PSL aujourd'hui, en lien avec la pérennisation espérée du projet Idex (période probatoire de 30 mois suite à l'évaluation de mars 2018) et la transformation douce de la gouvernance qui l'accompagnerait, le comité estime qu'il importe d'accorder une attention toute particulière au souhait de transparence des processus et de consultation des personnels dans le cadre des nouvelles instances de pilotage, condition *sine qua non* d'une adhésion massive au projet de la future PSL et vecteur indéniable d'un sentiment d'appartenance qui ne demande qu'à s'affirmer davantage. Il est maintenant crucial de donner chair au projet PSL, et notamment d'afficher plus ouvertement les bénéfices concrets de proximité pour les personnels et les étudiants, tant dans le domaine social que culturel, car les attentes sont importantes.

1 / LES POINTS D'APPUI

- Une vision originale et ambitieuse pour PSL en formation et en recherche, y compris à l'international, emportant l'adhésion de tous les acteurs ;
- l'originalité et l'effet structurant des formations pluridisciplinaires étroitement articulées à la recherche (CPES, SACRe, École nationale de mode et matière) ;
- les retombées qualitatives de l'intégration des écoles d'art sur tous les champs d'activité : formation, recherche, vie étudiante, relations internationales ;
- le transfert à PSL des diplômes LMD et l'impact en matière de visibilité nationale et internationale ;
- la qualité et la transparence des procédures d'évaluation scientifique interne des projets de recherche ;
- le pragmatisme et l'efficience de la démarche de mise en commun de services et d'outils préexistants et du partage des bonnes pratiques ;
- des démarches d'appels à projets (recherche, formation et vie étudiante) structurantes pour les relations inter-établissements et interdisciplinaires.

2 / LES POINTS DE VIGILANCE

- Une surévaluation du niveau d'appropriation de la marque PSL par les personnels ;

- un décalage entre l'ambition PSL à l'international et les dispositifs opérationnels mis en place, en particulier pour les mobilités ;
- l'insuffisance des moyens opérationnels pour le fonctionnement de l'université-cible (outils de pilotage des formations, outils de gestion de l'étudiant, locaux pour les formations portées par PSL et moyens RH pour coordonner les formations de PSL) ;
- une politique timide d'innovation dans les pratiques pédagogiques ;
- l'absence de politique « *Open Access* ».

3 / LES RECOMMANDATIONS

- Identifier clairement l'instance de coordination entre la recherche et la formation.
- Renforcer la collégialité du fonctionnement des instances académiques et la transparence des circuits de décision.
- Amplifier la communication interne en vue d'une meilleure appropriation de la stratégie et d'une compréhension du sens des évolutions.
- Étendre à l'ensemble des missions la politique d'assurance qualité mise en œuvre pour la recherche et la diffuser.
- Amplifier et faciliter l'accès des étudiants à l'ensemble des ressources mises à leur disposition par PSL et améliorer la communication à leur endroit.
- Faire de l'entrepreneuriat un élément fort de différenciation et d'attractivité.
- Élargir et adapter à l'ensemble des disciplines SHS les outils dans le domaine de l'innovation et du transfert.
- Veiller à ce qu'un tropisme anglo-américain trop marqué au niveau des services ne limite pas la présence de PSL dans l'espace européen et international.
- Capitaliser sur la bonne coordination entre le service de la vie étudiante, l'union PSL et les associations étudiantes des établissements membres comme vecteur de l'identité de PSL.

VI. LISTE DES SIGLES

A

AIE	Appel à initiatives étudiantes
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
APAIE	<i>Asia-Pacific Association for International Education</i>
APS	Activités physiques et sportives

B

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

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CGI	Commissariat général à l'investissement
Cifre	Conventions industrielles de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSAD	Conservatoire national supérieur d'art dramatique
CNSMDP	Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Conseil d'orientation stratégique
CPER	Contrat de plan État-région
CPES	Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSP	Centres de services partagés

D

DIM	Domaines d'intérêt majeur
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRS	Direction des ressources et savoirs
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EAIE	<i>European Association for International Education</i>
ED	École doctorale
Efeo	École française d'extrême orient
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
Ensba Paris	École nationale supérieure des beaux-arts de Paris
Ensad	École nationale supérieure des arts décoratifs
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
ERC	<i>European Research Council</i>
ESG	<i>European Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area</i>
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FCS	Fondation de coopération scientifique
Feder	Fonds européen de développement régional
FNV	Fonds national de valorisation
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GTSI	Groupe de travail des systèmes d'information

H

Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

IBPC	Institut de biologie physico-chimique
Idex	Initiative d'excellence
ILB	Institut Louis-Bachelier
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Iris	Initiatives de recherche interdisciplinaires stratégiques
I-Site	Initiatives science, innovation, territoires, économie
ITI	Institut technologie innovation (parcours pré-doctoral)

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat

M

MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mooc	<i>Massive Open Online Course</i>

N

NAFSA	<i>National Association for Foreign Student Affairs</i>
-------	---

O

OST	Observatoire des sciences et des techniques
-----	---

P

Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris sciences et lettres

R

RH	Ressources humaines
----	---------------------

S

SACRe	Sciences, arts, création, recherche (programme doctoral)
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDN	Schéma directeur numérique
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIAD	Système informatique d'aide à la décision
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
SMS	Services mutualisés support
ST	Sciences et technologie
SU	Sorbonne universités
Super	Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement

T

THE *Times Higher Education*

U

UMR Unité mixte de recherche

USPC Université Sorbonne Paris Cité

U

VP Vice-président

VII. OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT



Alain FUCHS
Président

+33 1 75 00 02 84
alain.fuchs@psl.eu

Madame Annie VINTER
Directrice du département
d'évaluation des coordinations territoriales
Haut Conseil de l'Evaluation
de la Recherche et de l'Enseignement
Supérieur
2, rue Albert Einstein
75013 PARIS

Vos références : AV N°2018/038

Paris, le 15 mai 2018

Madame la Directrice,

Nous vous remercions pour ce rapport qui met en avant le contexte particulier dans lequel l'évaluation a été menée, marqué par l'arrivée du nouveau Président de l'Université PSL, le dépôt du dossier Idex dans les jours qui ont suivi la venue du comité d'experts Hcéres et l'évolution en cours du cadre institutionnel et législatif.

Gouvernance et pilotage

Comme justement indiqué dans le rapport, « PSL n'est pas une structure de coordination territoriale au sens classique du terme », pas plus que l'Idex n'est perçue comme « une agence de collecte de moyens ». L'objectif est clair : il s'agit de construire une université au sens international du terme, et à cet effet le comité a bien noté « les membres [de PSL lui ont] délégué des missions qui dépassent largement le cadre classique d'une coordination territoriale ».

Nous avons d'emblée expliqué au comité de visite, qui l'avait parfaitement compris, que PSL avait été contrainte d'adopter le regrettable statut de ComUE, particulièrement inadapté à une institution qui vise à se comparer aux meilleures universités mondiales.

S'agissant de l'université cible, le rapport souligne que PSL entend devenir « une université de recherche bénéficiant à terme d'un statut similaire à celui de grand établissement, dérogatoire à certains égards, vu la nécessité de respecter les dispositions particulières conclues avec certains membres en raison des spécificités de leur propre statut ». Nous rappelons à cet effet que le projet de loi par ordonnance qui est en cours et dont le périmètre reste à définir offrira une liste de dérogations possibles sur des sujets donnés, chaque université étant appelée à adopter celles qui correspondent à sa situation et qui répondent à ses besoins. Ce cadre, qui permettra de fonctionner durant une période dérogatoire d'un maximum de dix ans, débouchera sur une loi promulguée à l'issue de ladite période.



Paris Sciences & Lettres (PSL) - 60 rue Mazarine 75006 Paris

Le comité a bien retranscrit les limites du modèle de la ComUE actuelle au point de souligner à juste titre les difficultés d'articulation entre elle et la fondation de coopération scientifique ou bien l'inadéquation du conseil académique, tel qu'inscrit dans la loi Fioraso, au cas de PSL. Nous tenons à souligner que ces difficultés ne sont pas de son fait, mais qu'elles tiennent à l'évolution du cadre législatif décrit dans les premières pages du rapport : PSL s'est sur ce point conformée à la loi.

Ceci posé, si nous convenons que les « nouveaux statuts en construction [...] ne f[aisaie]nt pas partie du périmètre de cette évaluation », la lecture du pré-projet aurait montré non seulement que PSL partageait les difficultés de gouvernance nées du cadre législatif actuel, mais, qui plus est, qu'elle les a prises en compte dans ses futurs statuts, qui apportent des réponses précises aux remarques et/ou observations du comité sur la nature et le rôle des doyens, le rôle des instances (singulièrement le conseil académique), leur redondance et leur articulation. Une telle lecture aurait notamment clarifié le circuit de concertation et de décision qui préside à l'élaboration, l'adoption et l'évaluation de la stratégie de l'Université et, en retour, sa traduction en termes budgétaires et RH. Il est plus généralement admis que la dualité des institutions (FCS et ComUE) rend le cadre d'action de PSL peu lisible et sujet à caution en termes juridiques. Ces éléments ont été aussi relevés par la Cour des comptes et font l'objet d'un très large consensus au sein de PSL et auprès des tutelles. Ayant clairement indiqué son souhait d'une orientation vers un établissement public auquel serait rattachée une Fondation, PSL souhaite désormais se conformer le plus possible à l'esprit ou à la lettre de son avant-projet de statuts qui traduit l'accord politique voté par son conseil d'administration et les instances compétentes dans ses établissements membres et associés. Elle procède maintenant à l'aménagement de ses instances actuelles pour les en rapprocher.

Le comité a bien noté qu'à l'inverse d'autres IDEX, l'Université PSL n'a pas opté pour la fusion des établissements, mais regrette que son modèle, fondé sur la subsidiarité, ne repose pas sur une claire répartition des compétences à chacun des niveaux. Force est d'admettre là encore que le calendrier de visite n'a pas permis au comité de visite de prendre connaissance du pré-projet de statuts, qui recense par le menu les compétences propres de l'Université, les compétences coordonnées par elle et les compétences partagées avec elle et ses membres.

Evaluation

Le comité a pu regretter l'absence de formalisation de la politique de qualité au sein de PSL et son absence de statut. Il faut souligner que la capacité des établissements à s'autoévaluer, ouverte par la loi, ne prendra effet qu'à partir de 2023. PSL bénéficie de solides bases à travers les actions de son Comité d'Orientation Stratégique et les pratiques d'évaluation des projets de recherche, justement saluées par le HCERES (notamment pp. 13-14) et qui seront étendues aux autres domaines d'activité.

Recherche

Les 4 500 enseignants chercheurs et chercheurs revendiqués par PSL correspondent à tous les enseignants-chercheurs et chercheurs employés par les établissements (soit 2 700 comme inscrits dans le rapport Hcéres), auxquels s'ajoutent ceux hébergés dans les laboratoires du périmètre HCERES de PSL.

Parmi ses recommandations, le comité d'évaluation invite PSL à identifier clairement une instance de coordination entre la recherche et la formation. A la faveur de sa nouvelle organisation, laquelle est effective avant même la parution de ses nouveaux statuts, PSL a constitué un comité recherche-formation au niveau gradué, que pilote un vice-président dédié.

Formation

Le rapport indique que le transfert des diplômes à PSL se limite aux grades de licence et aux diplômes nationaux de masters. Nous rappelons que les nouveaux statuts prévoient le transfert de l'ensemble des diplômes à PSL. Ils prévoient en outre une représentation sensiblement accrue des étudiants dans la gouvernance.

L'absence de données chiffrées et d'indicateurs de suivis agrégés au niveau de PSL mentionnée en fin de IV.2.a s'explique par le fait qu'au cours de la période évaluée, les formations étaient portées par les établissements. A la faveur du transfert des diplômes des établissements membres, PSL procède à la mise en place des collèges par niveaux (licences et masters) et fait converger les outils de scolarité et de suivi des étudiants. Toutes ces démarches seront finalisées au cours du prochain contrat. Le transfert des diplômes et la convergence des outils ci-dessus mentionnés permettront en outre le suivi de la mobilité étudiante entrante et sortante à l'échelle du site.

Le comité d'évaluation s'interroge « sur la portée sociale du CPES, qui reste selon lui une petite niche dans le paysage parisien et national ». Il convient ici de distinguer entre l'état et la tendance. De fait, en 2018, le CPES attire 3 700 candidatures sur Parcoursup, soit une augmentation de 70% par rapport à l'année dernière. Sa capacité d'accueil actuelle est de 150 places en première année, mais cette formation étant entièrement financée sur les fonds Idex, l'objectif à court terme d'un doublement des effectifs est conditionné par le soutien de l'Etat.

Le fonctionnement et les actions du Collège doctoral ont fait l'objet d'un document complet, transmis mi-décembre, au comité chargé de son évaluation et de celle des écoles doctorales accréditées ou co-accréditées par PSL. Les éléments qu'il contient permettent de répondre aux interrogations du comité d'évaluation de la coordination territoriale tant sur les procédures que sur les pratiques de ce Collège. S'agissant plus particulièrement de PSL-ITI, nous rappelons que ce programme s'intègre dans l'offre de formations à l'entrepreneuriat proposées par PSL en ciblant les étudiants titulaires d'un master scientifique ou un diplôme d'école d'ingénieur. Il est copiloté par le décanat de la formation, le collège doctoral et la direction de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Il n'a pas vocation à s'ouvrir en l'état au domaine des SHS. PSL ouvre toutefois à la rentrée 2018 un DU de dix mois en intrapreneuriat et transformation numérique des entreprises qui cible notamment le public des étudiants en SHS en année de césure M1-M2 ou récemment diplômés de master.

Vie de campus

Le comité appelle de ses vœux la mise en place de cours transversaux mutualisés. Nous tenons à rappeler que PSL a lancé une plateforme de cours mutualisés en décembre 2016, qui compte plus de 200 cours proposés par 9 établissements.

Une application « Campus M » PSL est en cours de développement, qui permettra aux étudiants de disposer d'une vue complète des activités des différents campus.

De façon plus anecdotique, nous informons le comité d'évaluation de l'existence d'un maillot PSL, porté par ses étudiants lors des rencontres internationales.

Valorisation

Le comité d'experts a regretté le peu d'intégration des acteurs de la valorisation au niveau de la ComUE, ou, à tout le moins, « le manque d'articulation entre les différents objets existants ». La valorisation de PSL bénéficie d'une stratégie commune, votée par le conseil d'administration de l'Université et déclinée dans les établissements. Comme dans les autres domaines, il répond aux critères d'efficacité, de lisibilité, de souplesse et de réactivité qui sont l'expression du principe de subsidiarité prévalant au sein de l'Université.

PSL Valorisation offre de fait un large éventail de possibilités pour les chercheurs désireux de développer des projets innovants, depuis l'évaluation du potentiel entrepreneurial et de transfert de connaissances d'un projet de recherche jusqu'au conseil/coaching de projets de création d'entreprise. Des actions communes et une coordination progressivement renforcée entre les différents acteurs de la valorisation sont développées, sous l'égide du Conseil de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat de PSL. Des accords-cadres sont en place avec près d'une dizaine d'établissements, permettant le transfert de droits sur des inventions à breveter, et ainsi la mutualisation des capacités de protection et gestion de la propriété intellectuelle. Ce riche écosystème, qui ne se limite pas à l'ESPCI, Chimie ParisTech, l'ENS et le Collège de France, mais s'étend bien à l'ensemble du périmètre, favorise le développement d'une culture de l'entrepreneuriat, qu'illustre le nombre important de start-up créées lors de la période écoulée (118 entre 2014 et 2016).

On rappelle en outre le transfert à PSL de l'équipe ESPCI Innov et de son portefeuille de brevets en 2016, qui a marqué une étape importante dans l'intégration et l'accélération de la valorisation.

Le domaine des SHS, des arts et du design, pour être effectivement moins accoutumé que celui des sciences dures à la culture de la valorisation, fait néanmoins l'objet d'une attention toute particulière de la part de l'Université : le récent appel à projet de pré-maturation lui réservait un financement dédié.

S'agissant de l'orchestration de l'entrepreneuriat étudiant à l'échelle de l'Université, on rappelle l'existence de référents Entrepreneuriat Etudiant dans tous les établissements de PSL en charge de coordonner leurs activités et celle du pôle PSL-Pépité, qui relève, comme PSL valorisation, du département « innovation et d'entrepreneuriat » de l'Université et qui est le seul habilité à labelliser les projets et à attribuer le statut national étudiant entrepreneur pour l'ensemble du périmètre. A ce jour, 201 étudiants entrepreneurs ont été formés, et 69 start-up étudiantes créées, preuve de l'efficacité du modèle.

PSL souscrit pleinement la recommandation formulée par le comité de faire de l'entrepreneuriat un élément fort de différenciation de PSL. C'est de fait cette spécificité qui lui a valu d'être choisie par le gouvernement et le CGI pour participer à l'expérimentation de modèles de valorisation originaux, financée par le Fonds National de Valorisation.

En conclusion, je tiens à remercier le comité d'évaluation, singulièrement son Président, pour la qualité de nos échanges et pour ce rapport qui rend justice à l'ambition de l'Université PSL et aux considérables atouts dont elle dispose pour y parvenir. Constatant que l'évaluation de la « coordination territoriale » était sans objet dans le cas présent, le comité et son Président ont pris sur eux de conduire une évaluation de la dynamique en cours au sein de PSL, et de proposer des pistes qui soient de nature à nous aider dans notre développement et qui nous seront précieuses à cet égard. Je me félicite de cette attitude, qui est celle d'un comité d'experts responsables.

Nous n'avons hélas pas pu être traités de la sorte récemment dans un autre exercice du même type mené séparément.

Le seul regret que je puisse émettre est que l'exercice ne se soit pas déroulé dans un contexte idéal, i. e. une évaluation Idex imminente et plus généralement une transition institutionnelle majeure, permettant certes au comité de dresser un constat juste et que nous partageons, sans pouvoir en retour bénéficier d'une vision éclairée des réponses apportées par l'Université.

Je vous prie d'accepter, Madame la Directrice, mes respectueux hommages,



Alain FUCHS

VIII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue PSL a eu lieu du 12 au 14 décembre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par M. Michel Devillers, professeur de chimie à l'université catholique de Louvain, vice-recteur sciences et technologies.

Ont participé à cette évaluation

- Mme Chloé Bour, doctorante Cifre en sociologie à l'université Rennes 2, présidente de l'association des doctorants Cifre en SHS ;
- M. Philippe Diaz, secrétaire général de l'académie de Poitiers, ancien directeur général des services de l'université de Nantes ;
- Mme Lynne Franjié, professeure des universités en langues orientales à l'université Lille 3, ancienne vice-présidente vie étudiante de la Comue Grenoble, ancienne vice-présidente formation de l'université Grenoble 3 ;
- Mme Sophie Jullian, présidente de la Satt Pulsalys (Lyon), ancienne déléguée régionale à la recherche et à la technologie Rhône Alpes, ancienne directrice scientifique de l'IFP Énergies nouvelles, ancienne vice-présidente recherche et innovation du pôle de compétitivité Axelera ;
- Mme Isabelle Perroteau, professeure de biologie à l'université de Turin, ancienne déléguée à la qualité ;
- M. Jean-Marc Schlenker, professeur de mathématiques à l'université de Luxembourg ;
- M. Thierry Villemin, professeur des universités en géologie à l'université de Savoie Mont Blanc, vice-président moyens et relations internationales ;
- Mme Isabelle Von Bueltzingsloewen, professeure des universités en histoire à l'université Lyon 2, vice-présidente recherche, ancienne directrice d'école doctorale.

Robert Fouquet, conseiller scientifique, Florian Marquis et Émilie Brière, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

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

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

