

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE PAR LA COMUE UNIVERSITE PARIS LUMIERES (UPL)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 07/06/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

John Keiger, 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. Présentation de l'établissement.....	3
1/ Caractérisation du territoire d'implantation de la coordination territoriale.....	3
2/ Les principales étapes de la structuration du site Paris lumières.....	4
3/ Les principales caractéristiques de la Comue université Paris Lumières.....	5
4/ Le contexte de l'évaluation.....	6
II. Le positionnement et la stratégie institutionnels de la coordination territoriale.....	7
1/ L'analyse du positionnement institutionnel.....	7
Une coordination territoriale en phase avec son environnement et ses établissements universitaires.....	7
2/ La stratégie institutionnelle.....	9
a) Une collaboration théoriciens/praticiens qui mérite d'être élargie et approfondie.....	9
b) Des missions propres à minima sources d'une lourde complexité administrative.....	9
c) Un réseau d'associés cohérent et de grande qualité.....	10
III. La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale.....	14
1/ L'organisation interne de la coordination territoriale.....	14
Une volonté de souveraineté des universités qui pénalise le fonctionnement.....	14
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	15
a) Des instances et des circuits de décision qui pèsent sur le pilotage.....	15
b) Un processus d'autoévaluation à reconsidérer dans son ensemble.....	16
c) Une démarche qualité interne balbutiante, à structurer et formaliser.....	16
d) Une identité qui gagnerait à mettre en avant ses atouts.....	16
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	17
a) Une absence manifeste d'outils de pilotage et une nécessité de renforcer l'analyse prospective....	17
b) Un modèle de gestion en cours de structuration, dans la limite des attributions assignées à la Comue par les établissements.....	17
IV. Les compétences et activités de la coordination territoriale.....	19
1/ Recherche et diffusion du savoir.....	19
Renforcer le pilotage et les moyens d'évaluer les actions pour faire d'UPL le pôle de référence en SHS.....	19
2/ Formation et doctorat.....	21
a) Une formation doctorale qui reste ancrée au sein des universités.....	21
b) Une offre de formation propre restreinte.....	22
c) Une contribution à l'amélioration de l'offre de formation.....	22
3/ Vie étudiante.....	23
a) Un rôle dans la vie de campus à rendre plus lisible vis-à-vis des actions des établissements.....	23
b) Entrepreneuriat étudiant : un rôle à clarifier, dans un domaine à développer.....	24
4/ Relations internationales.....	24
V. Conclusion.....	25
Les points d'appui.....	27
Les points d'attention.....	27
Les recommandations.....	27
Liste des sigles.....	28
Observations du Président.....	35
Organisation de l'évaluation.....	39

I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

1/ CARACTERISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE

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 et représentant au total 12 millions d'habitants, elle est la région la plus peuplée¹ et la plus dense de France métropolitaine. Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018², près de 707 000 étudiants (26,4 % de l'effectif national : 2,68 millions étudiants) étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont un peu plus de 384 000 à l'université. Plus de la moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Pour les formations donnant droit à des bourses sur critères sociaux (effectif global national année 2017-2018 de 1 700 000 étudiants), le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre dans les trois académies de la région Île-de-France (Paris, 24,8 %, Créteil 35,6 %, Versailles 26,6 %) que sur l'ensemble du territoire (37,4 %)³. Cependant, on relève une forte disparité inter-académique entre Paris, Versailles d'une part et Créteil d'autre part. 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 2015, 161 000 personnels de recherche (équivalents temps plein – ETP) dans les secteurs public et privé⁵. 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).

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 ».

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. Trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁶ regroupent des établissements essentiellement implantés dans le périmètre de la ville de Paris, quatre autres Comues⁷ regroupent des établissements situés principalement hors Paris.

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 consommables⁸), Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche (Super) (800 M€ non consommables) Paris-Saclay (950 M€ non consommables) et USPC (dotation encore inconnue). Dans le cadre du PIA 2, 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.

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

² Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

³ Source : Note flash SIES / Mesri : Les boursiers sur critères sociaux en 2017-2018.

⁴ La 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€).

⁵ Source : L'état de l'emploi scientifique en France - Édition 2018.

⁶ Les Comues Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en date du 1^{er} janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

⁷ Université Paris Est, université Paris Lumières, université Paris Saclay, université Paris Seine.

⁸ Les dotations non consommables sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA 1 au taux de 3,41 % et pour le PIA 2 au taux de 2,49 %.

2/ LES PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE PARIS LUMIERES

Fin 2012, l'université Paris Lumières a d'abord été structurée en un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) constitué sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS). Ce Pres comportait deux membres : l'université Paris 8 ; l'université Paris Nanterre.

En décembre 2014, le Pres est transformé en Comue intitulée « Université Paris Lumières » (UPL)⁹. Celle-ci devient un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) et comporte trois membres : les deux universités Paris 8 et Paris Nanterre ainsi que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

La Comue UPL comprend également à sa création 10 membres associés : l'École nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) et l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA), tous les deux membres du conseil d'administration, les Archives nationales, la Bibliothèque nationale de France (BnF), le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, le Collège international de philosophie (CIPh), le Crédit municipal de Paris, le musée de l'histoire et de l'immigration - Aquarium tropical, le musée du Quai Branly - Jacques Chirac et le pôle d'enseignement supérieur de la musique en Seine-Saint-Denis-Île-de-France (Pôle Sup'93).

Les années 2015 à 2018 font l'objet de quelques évolutions. Le Crédit municipal de Paris se retire de la Comue en 2015. Cette même année, le Cédias-Musée social¹⁰, l'Institut national de l'audio-visuel (Ina) et la maison des cultures du monde rejoignent la Comue. En 2017, le CIPh quitte son statut associatif et devient une composante de la Comue ; le musée du Louvre et l'académie Fratellini intègrent la Comue. En 2018, le musée d'archéologie nationale - domaine national de Saint-Germain-en-Laye, l'école supérieure de travail social (ETSUP) et le Centre des arts Enghien les Bains¹¹ deviennent à leur tour associés de la Comue.

En 2019, la Comue UPL comporte ainsi les trois membres initiaux et 16 associés¹². Son implantation n'est à proximité d'aucun de ses membres et couvre trois académies différentes : le siège de la Comue se situe dans un immeuble non dédié du 13^{ème} arrondissement de Paris ; l'université Paris 8 est située dans l'académie de Créteil principalement à Saint-Denis ; quant à l'université Paris Nanterre, elle est implantée à Nanterre (académie de Versailles). Huit de ses membres associés sont situés dans Paris intra-muros.

La Comue UPL se caractérise également par des liens avec le campus Condorcet. Ce campus est issu de la fusion de deux projets¹³ à l'intérieur d'un unique projet immobilier « cité des humanités et des sciences sociales - Paris-Aubervilliers » implanté sur les deux sites d'Aubervilliers et de Paris Porte de la Chapelle. Les membres sont aujourd'hui au nombre de onze¹⁴. Les trois membres de la Comue UPL sont ainsi parties prenantes du campus Condorcet.

⁹ Décret n°2014-1677 du 29 décembre 2014.

¹⁰ Centre d'études, de documentation, d'information et d'action sociale.

¹¹ Convention de partenariat votée au CA de l'UPL le 19 décembre 2018.

¹² Archives nationales ; Bibliothèque nationale de France (BnF) ; Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; école nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) ; Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA) ; musée de l'histoire et de l'immigration ; musée du Quai Branly ; Pôle Sup'93 ; Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales - CEDIAS, Musée social ; Institut national de l'audio-visuel (Ina) ; Maison des cultures du monde ; Musée du Louvre ; académie Fratellini ; Musée d'archéologie nationale - domaine national de Saint Germain en Laye ; école supérieure de travail social (ETSUP) ; Centre des Arts d'Enghein les Bains.

¹³ L'un porté par l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et l'École pratique des hautes études (EPHE) sur le site d'Aubervilliers pour un campus en recherche en sciences humaines et sociales, l'autre porté par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne constituant une vaste opération au nord de Paris, Porte de la Chapelle, au bénéfice de ses étudiants de licence.

¹⁴ L'EHESS, l'EPHE, l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'INED, le CNRS, l'École Nationale des Chartes, l'Université Paris 8, l'Université Paris 13, la Fondation Maison des Sciences de l'Homme, l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3, Université Paris Nanterre.

3/ LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA COMUE UNIVERSITE PARIS LUMIERES

Les deux universités membres de la Comue UPL accueillent 52 918 étudiants dans des formations universitaires¹⁵ à la rentrée 2016, dont 66,2 % en premier cycle, 29 % en second cycle et 4,8 % en troisième cycle. Elles comprenaient en 2017, près de 2 900 personnels titulaires, dont 1 687 enseignants (482 professeurs des universités - PR -, 1 000 maîtres de conférences - MCF - et 205 enseignants du second degré) et 1 150 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss).

Les six domaines stratégiques de la Comue sont : la recherche, la politique doctorale, la formation, le numérique, l'international, les conditions de vie, de travail et d'études¹⁶. Pour mettre en œuvre les activités liées à ces domaines, la Comue est dotée de compétences propres¹⁷ au niveau de sa gestion administrative et institutionnelle, de la gestion des activités du CIPh, de la communication de ses activités, du lancement des programmes ou projets de recherche et de l'assistance aux porteurs d'appels à projets (AAP), enfin de la répartition de contrats doctoraux et postdoctoraux propres à l'UPL.

La Comue a aussi des missions partagées avec les établissements membres pour ce qui concerne la politique de signature commune, la formation, l'insertion professionnelle des doctorants ainsi que la délivrance d'un diplôme de doctorat commun, le développement de relations avec les acteurs socio-économiques notamment à travers la responsabilité sociale des universités et l'entrepreneuriat étudiant, le travail commun sur un observatoire de la vie étudiante et de la vie de campus, la politique en matière d'information scientifique et technique, la gestion d'une formation¹⁸.

Enfin, elle coordonne des missions sur la politique numérique, sur la mise en œuvre du volet recherche, sur la mise en cohérence des pratiques doctorales ainsi que sur l'offre de formation.

Le collège doctoral de la Comue fédère dix écoles doctorales (ED) dont quatre sous tutelle de l'université Paris 8 et six sous tutelle de l'université Paris Nanterre¹⁹. Ces écoles doctorales accueillent un peu plus de 2 500 doctorants à la rentrée 2016²⁰ (1 183 pour Paris 8 et 1 326 pour Paris Nanterre).

Le site internet de la Comue UPL identifie 67 unités de recherche dont 33 sous tutelle université Paris 8 (25 équipes d'accueil - EA - et 8 unités mixtes de recherche - UMR - CNRS) et 40 sous tutelle université Paris Nanterre (28 EA et 12 UMR CNRS). Le CNRS indique que 142 chercheurs titulaires et 79 ingénieurs techniciens et administratifs (ITA) sont affectés dans les 17 UMR du site²¹. Dans le cadre de la vague E, le Hcéres a évalué 58 de ces unités de recherche (dont 16 UMR) regroupant 1 357 EC toutes tutelles confondues²² et 111 chercheurs des organismes.

La Comue est lauréate de deux laboratoires d'excellence (LabEx) : « les passés dans le présent »²³ (PP ; PIA 1) et le « laboratoire des arts et médiations humaines » (ARTS-H2H ; PIA 2)²⁴, une initiative d'excellence en

¹⁵ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur. La Comue UPL n'a pas fourni de données concernant les effectifs étudiants et en personnels de ses établissements associés.

¹⁶ Les grandes orientations du contrat de site pour la période de référence (2014-2019). Le contrat de site a été signé pour la période 2014-2018 et a été prolongé d'un an.

¹⁷ Convention d'organisation des missions d'octobre 2017.

¹⁸ Le Nouveau collège d'études politiques (NCEP).

¹⁹ Université Paris 8 : Pratiques et théories du sens (ED 31) ; Esthétique, sciences et technologies des arts (ED 159) ; Cognition, langage, interaction (ED 396) ; Sciences sociales (ED 401). Université Paris Nanterre : Lettres, langues, spectacles (ED 138) ; Connaissance, langage, modélisation (ED 139) ; Droit et science politique (ED 141) ; Milieux, cultures et sociétés du passé et du présent (ED 395) ; Économie, organisations, société (ED 396) + avec l'université Paris-Saclay : Sciences du sport, de la motricité et du mouvement humain (ED 566).

²⁰ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur.

²¹ Positionnement du CNRS sur le site Paris Lumières juillet 2018.

²² Cet effectif intègre les EC de la Comue UPL et des établissements hors UPL.

²³ Porteur du projet : université Paris Nanterre. Partenaires : La Bibliothèque nationale de France (BnF) ; Le musée d'archéologie nationale (MAN) ; Le musée du Quai Branly (MQB) ; la maison Archéologie & Ethnologie ; La bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC).

²⁴ Porteur du projet : université Paris 8. Partenaires : université Paris Nanterre ; ENS Louis-Lumière ; école nationale supérieure des arts décoratifs ; Centre national de danse contemporaine ; Conservatoire national supérieur d'Art dramatique ; La Chartreuse ; réseau des musées nationaux - Grand Palais ; centre Georges Pompidou ; Campus Condorcet ; BnF ; Centre Pompidou - Metz ; Archives Nationales ; Museo Nazionale del Cinema di Torino ; EYE Filmmuseum Amsterdam.

formations innovantes (Idéfi) « création et technologies de l'information communication » (CréaTIC PIA1)²⁵, une école universitaire de recherche (EUR) « art, technologies, numérique, médiations humaines & créations » (ArTeC PIA2)²⁶, un nouveau cursus à l'université (NCU PIA2) « *so skilled*, expériences étudiantes et prérequis tout au long de la vie »²⁷, un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) Paris Ouest Nord (Pon)²⁸. La Comue UPL a présenté le projet « @nthropolis : l'humain dans la cité » dans le cadre des appels à projets Idex et Isite de la première (2012) et de la deuxième vague (2016) du PIA, sans succès cependant.

En 2017, la Comue UPL totalisait²⁹ 1 040 k€ de dépenses de fonctionnement et 16,4 k€ de dépenses d'investissement. Elle n'a pas accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) et elle compte un effectif en propre de cinq personnels (un directeur général et quatre personnes au titre de la composante Centre international de philosophie).³⁰ Des chargés de missions employés dans le cadre des dotations de site et répartis dans chacune des universités sont également en charge de développer les actions correspondant aux domaines mentionnés *supra*.

4/ LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

Le mandat du comité d'évaluation n'était ni d'évaluer les membres de la Comue, ni de juger du bien-fondé de créer une Comue sur un modèle confédéral non-fusionnel, choisi délibérément par les établissements du site pour respecter scrupuleusement l'autonomie des établissements de Paris 8 et Paris Nanterre dans leur coordination territoriale. Ce mandat était d'apprécier les modes d'élaboration de la stratégie de la coordination territoriale et de sa mise en œuvre opérationnelle, mais aussi les modalités d'appropriation du projet par la communauté Paris Lumières.

Cette première évaluation de la Comue porte sur la période allant de la signature du contrat pluriannuel de site (2014-2018) avec le Mesri à la trajectoire d'avenir tracée par l'UPL dans son analyse des axes et orientations stratégiques de ses activités pour la période à venir.

Plus précisément, le comité d'évaluation s'est attaché, prioritairement, à observer trois aspects de la Comue :

- le positionnement et l'identité de la coordination territoriale et l'implication des membres et associés ;
- la gouvernance et le pilotage du regroupement ;
- la traduction opérationnelle des différentes activités de la coordination territoriale et le suivi des résultats.

²⁵ Porteur du projet : université Paris 8. Partenaires : l'université Paris Nanterre, la maison des sciences humaines Paris Nord, le Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique, les Archives Nationales et 37 partenaires étrangers. CréaTIC est également partie prenante de l'EUR ArTeC et du NCU « *so skilled* ».

²⁶ Porteur du projet : université Paris Lumières. Partenaires : université Paris 8 ; université Paris Nanterre ; campus Condorcet ; CNRS ; Archives nationales ; Bibliothèque nationale de France ; centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; centre Pompidou-Metz ; réunion des musées nationaux – Grand Palais ; école nationale supérieure Louis-Lumière ; école nationale supérieure des Arts Décoratifs ; conservatoire national d'art dramatique ; centre national de danse contemporaine d'Angers.

²⁷ Porteur du projet : université Paris Lumières. Partenaires : université Paris Nanterre ; université Paris 8 ; INSHEA ; Idéfi-CréaTIC.

²⁸ Porteur du projet : université Paris Nanterre. Partenaires : université Paris 8 ; institut de l'internet et du multimédia ; école de management Léonard de Vinci ; EDC Paris *business school* ; école supérieure d'ingénieurs Léonard-de-Vinci ; institut catholique de Paris ; EPF école d'ingénieur-e-s ; ISG *International business school* ; IÉSEG *school of management*.

²⁹ Source : compte financier 2017.

³⁰ RAE, p. 21.

II. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Une coordination territoriale en phase avec son environnement et ses établissements universitaires

Géographiquement, l'UPL s'inscrit dans un territoire se déployant en arc, principalement au nord et à l'ouest de l'Ile-de-France, entre le site de Nanterre et celui de Saint-Denis, et s'étendant au sud-ouest jusqu'à Ville-d'Avray (où est situé l'IUT de Paris Ouest), au nord jusqu'à Tremblay-en-France (où est situé un IUT de Paris 8) et allant jusqu'à Montreuil à l'est (où se situe l'autre IUT de Paris 8). Cet environnement singulier en petite couronne qui, selon l'UPL, a été « longtemps conçue comme une relégation territoriale »³¹ conditionne le recrutement et la vie étudiante d'UPL et explique le positionnement de la Comue.

Les deux campus de Nanterre et Saint-Denis sont distants de 30 minutes en voiture et 45 minutes en transport en commun, excluant ainsi des formations présentielle mixtes³². Ils opèrent sous trois académies : Versailles pour le premier, Créteil pour le second et Paris pour le diplôme accrédité au niveau de l'UPL. Il est à signaler également que 22,7 % des étudiants de Paris 8 sont des étudiants internationaux issus de systèmes éducatifs étrangers, soit plus du double de Paris Nanterre (9,9 %).

À proximité de Saint-Denis, sur le site Aubervilliers/Porte de la Chapelle, se situe le futur campus Condorcet, dont l'université Paris 8 est membre fondateur et Paris Nanterre membre depuis janvier 2018. **Ce vaste projet de réseau collaboratif en sciences humaines et sociales (SHS) d'envergure nationale, voire internationale, représente à la fois une opportunité et une menace pour la Comue UPL, selon la façon dont il sera abordé** (voir *infra* 1.2, « partenariats », p. 9).

Les deux établissements sont héritiers d'un passé indépendant, expérimental, voire radical, dont ils se réclament plus ou moins. Paris 8 conserve l'héritage de l'« université de Vincennes », encore retenu dans le nom de l'établissement malgré sa localisation désormais éloignée de cette ville. Ce passé les a aidés à se rapprocher, mais avec beaucoup de précaution, tant l'autonomie guide surtout Paris 8. L'environnement, les missions et des valeurs partagés, doublé du fait que Paris 8 et Paris Nanterre ont appris à se connaître et à travailler ensemble dans l'ancien Pres, ont contribué à déterminer le positionnement initial du regroupement et sa stratégie institutionnelle telle qu'explicitée dans le contrat de site 2014-2018³³.

Ainsi, l'UPL ambitionne de :

- devenir un pôle de référence dans les SHS par une approche innovante ;
- développer un modèle de gouvernance qui tient compte de la spécificité et de l'autonomie des deux établissements, donc fondé sur des projets et non des structures ;
- faire émerger un nouveau modèle d'université fondé sur la responsabilité sociale et sociétale, s'ancrant dans un espace en forte mutation sociale et économique.

Selon le comité, ce qui fédère et fait la force de la coordination territoriale UPL est d'avoir assemblé 16 associés dont neuf institutions culturelles, patrimoniales et muséales - et certaines parmi les plus connues au monde - lui conférant ainsi une spécificité indéniable dans le paysage institutionnel francilien, national et international, même si cette dernière dimension reste fortement à développer (voir *infra* 3.2 « relations Internationales », p. 24). Le comité constate toutefois que cette caractéristique majeure en termes de positionnement est peu explicitée dans les ambitions affichées du regroupement.

Au cœur du projet de la Comue UPL, comme de celui du Pres qui a précédé sur la période 2012-2014, se trouve la complémentarité des deux établissements Paris 8 et Paris Nanterre en matière de SHS. UPL constitue un pôle universitaire couvrant l'intégralité des disciplines SHS et en forme une des concentrations importantes de la région parisienne. **Cependant, la qualité des outputs en recherche mesurée par l'OST ne suit pas** : en SHS, domaine disciplinaire privilégié de l'UPL, l'indice d'impact de la production recherche des sciences

³¹ RAE, p. 5.

³² Contrat de site 2014-2018, p. 12.

³³ RAE, p. 5.

sociales, par exemple, est inférieur à la moyenne nationale³⁴. **Le comité estime que c'est un facteur à considérer avec sérieux dans les décisions de positionnement et de stratégie institutionnels d'UPL** (voir *infra*, « conclusion : les grands enjeux », p. 26).

C'est certainement le deuxième des objectifs du positionnement de l'UPL qui est, dans la pratique, le plus acté. Le principe fondamental qui régit toute l'existence de la Comue UPL (passé, présent et avenir jusqu'en 2020) est effectivement celui d'une gouvernance et d'un pilotage confédéral non fusionnels, combinés à une démocratie très importante. Ce fil conducteur s'appuie sur une analyse partagée des deux établissements, des acteurs de terrain à la gouvernance que leur collaboration ne peut se faire qu'en respectant scrupuleusement l'autonomie et la subsidiarité des deux membres principaux. Cependant, pour le monde extérieur, il est souvent difficile d'apprécier la nature de cette organisation confédérale, qui s'oppose à toute fusion des deux établissements et qui conçoit la mutualisation des services *a minima*. C'est en partie la raison, reconnue par UPL³⁵, de l'échec en 2014 de sa réponse aux appels à projet des investissements d'avenir (PIA) deuxième vague avec son projet Isite @nthropolis, suivi d'un deuxième échec Isite en 2016³⁶. Bien que le prix de l'harmonie en interne soit ainsi facturé parfois par l'extérieur, cela n'a pas empêché l'UPL de décrocher des appels à projets au niveau du Mesri (sur la formation 2016), de l'Europe (Feder³⁷ sur les Moocs³⁸ « So-Culture » 2017), PIA 3 (en 2018, deux projets lauréats relatifs aux Écoles universitaires de recherche - EUR « ArTeC » - et des Nouveaux collèges universitaires (NCU « *so skilled* »). Comme l'indique la direction de l'UPL, la solution réside en une meilleure communication externe sur la nature de la Comue et sa philosophie. **Toutefois, le comité recommande également de mettre en place une meilleure communication en interne pour que la communauté universitaire - des étudiants aux enseignants-chercheurs et Biatss - s'approprie l'ensemble des institutions qui constituent la Comue** (voir *infra* III. 2. « d - politique de communication » p. 16).

Comment UPL conçoit-elle son positionnement pour la période à venir ? Lors de la visite du comité, des évolutions étaient envisagées en lien avec l'ordonnance sur la politique de site publiée au moment de cette visite. Un des membres de la Comue souhaiterait-il se saisir des possibilités juridiques offertes par ce texte pour modifier la configuration de la Comue ? Une réflexion à ce sujet est en cours au sein des instances de l'UPL et des deux universités membres. Cette réflexion pourrait aller au-delà de celle portant « sur des aménagements statutaires de la gouvernance de la Comue afin d'accentuer une logique de projet conduite à l'échelle site », comme énoncé dans les axes stratégiques futurs ; il y a possiblement une remise en cause de l'outil coordination territoriale. Toutefois, les statuts prévoient un an *a minima* pour y mettre un terme. Un courrier de la Comue UPL est parvenu au Hcéres, durant la phase de validation du rapport, annonçant que les deux universités membres et la Comue, par un vote de leurs conseils d'administration respectifs, avaient choisi de « maintenir la Comue UPL telle que prévue en ses statuts ».

Au moment de la visite, le *statu quo* d'une collaboration confédérale non fusionnelle semblait encore séduire une majorité des membres de l'UPL. **D'ici 2020, peu de changements sont à prévoir, mais le comité recommande qu'une réflexion soit portée sur une solution qui maximise les possibilités de développer la collaboration avec les membres associés.**

Le paysage francilien devient très concurrentiel avec notamment des fusions d'établissements et des créations de grands établissements qui conduisent à des regroupements de forces très importantes dans le domaine des SHS et avec des positionnements stratégiques très marqués au niveau de l'interdisciplinarité et de l'international. Dans ce contexte l'ambition limitée de l'UPL, dont on peut comprendre les origines et la motivation, pose toutefois la question de la place que ce regroupement pourra occuper à l'avenir dans le paysage francilien : l'UPL peut-elle se restreindre à une dynamique de site uniquement basée sur une logique d'opportunité de coordination de projets pendant que les autres sites développent des outils et des structures communes pour contribuer à l'ambition d'un positionnement et d'une visibilité et attractivité internationales ? **Le comité recommande à la Comue de rendre plus lisible son ambition et de préciser les éléments stratégiques opérationnels qui lui permettraient de l'atteindre.**

³⁴ Rapport OST, Le profil scientifique de la Comue Paris Lumières Rapport d'indicateurs bibliométriques, avril 2018, p. 7. Même si l'on reconnaît que ces indices bibliométriques ne reflètent pas la qualité de la production en SHS, il reste que leur valeur comparative demeure.

³⁵ RAE, pp. 6-7.

³⁶ RAE, pp. 6-7.

³⁷ Fonds européen de développement régional.

³⁸ *Massive open online course*.

2/ LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

a) Une collaboration théoriciens/praticiens qui mérite d'être élargie et approfondie

L'élément novateur de la stratégie du regroupement réside dans la collaboration entre des théoriciens de la sphère académique et des praticiens du domaine de la culture. Appuyé par le CNRS, 3^e membre de la Comue, l'UPL a regroupé des acteurs capables de porter une stratégie institutionnelle vraiment innovante en organisant la rencontre entre le monde de la recherche et de la formation en SHS avec quelques-unes des institutions culturelles les plus connues à l'international, telle que le Louvre. L'UPL cherche à mettre en œuvre cette stratégie à travers une politique collaborative bâtie uniquement sur des projets. **L'essence et la signature de Paris-Lumières reposent sur le « faire agir ensemble ». Cependant, cette manière d'opérer n'est pas clairement argumentée ou évaluée dans le rapport d'autoévaluation (RAE). Elle n'apparaît pas comme une stratégie formelle et explicite qui répondrait à l'objectif de « devenir un pôle de référence dans les SHS par une approche innovante » (voir *infra* p. 20).**

Depuis 2013, et afin de mettre en œuvre son projet, l'UPL a développé une politique d'appel à projets de recherche destinée aux universités membres en collaboration avec les associés. Les sept thématiques d'origine ont été regroupées, pour une meilleure lisibilité, en trois thématiques prioritaires du contrat de site :

- a/ Sociétés de demain : durabilité, innovation sociale, émancipation humaine.
- b/ Droits : justice et injustice.
- c/ Création, d'hier à demain : arts, patrimoine, humanités.

Le comité a constaté, lors des entretiens, que tous les membres et associés de la Comue apprécient cet aspect de la stratégie institutionnelle et ne demandent pas de modification. Il est certain que cette politique de financement de projets émergents pilotée par le conseil académique (CAc), favorise la rencontre des communautés interdisciplinaires et des différents établissements. Toutefois, ce pilotage ne concerne qu'une petite partie de l'activité de recherche, les projets d'envergure sur appel d'offre extérieur étant suivis directement par les directions de la Comue et des établissements (voir *infra* domaine II.).

Le 3^e objectif de l'ambition de la Comue (cf. *supra*), qui cherche à développer un nouveau modèle d'université fondée sur la responsabilité sociale et sociétale en phase avec son environnement, s'avère manquer de concrétisation visible. Malgré la création en 2015 d'une cellule RSU³⁹ dans le cadre du contrat de site avec une chargée de mission implantée à Paris Nanterre, la plupart des initiatives semblent émerger de Paris 8 ou Paris Nanterre et non de l'UPL, ce qui peut surprendre pour un objectif principal du contrat de site. **Le comité recommande que la Comue prenne en compte cette faiblesse : comment y remédier, sinon comment la modifier.**

b) Des missions propres a minima sources d'une lourde complexité administrative

La Comue fonctionne sur la base de missions en compétences propres, de missions partagées et de missions coordonnées, en conformité avec ses statuts, « dans le respect des principes de collégialité, d'autonomie et de subsidiarité » (article 3).

Les missions en compétences propres correspondent à :

- la gestion administrative et institutionnelle de l'UPL ;
- la gestion des activités du CIPh ;
- la communication des activités de l'UPL ;
- la mission de coordinateur territorial ;
- le lancement des programmes ou projets de recherche résultant de la stratégie partagée ;
- l'assistance aux porteurs, porteuses d'APP internationaux, notamment européens ;
- la répartition de contrats doctoraux et postdoctoraux propres à l'UPL.

Les missions partagées sont :

- la politique de signature commune ;
- la formation et l'insertion professionnelle des doctorants, doctorantes ;
- la délivrance d'un diplôme de doctorat commun ;
- le développement de relations avec les acteurs socio-économiques notamment à travers la RSU et l'entreprenariat étudiant ;

³⁹ Responsabilité sociétale de l'université.

- le travail commun sur l'observatoire de la vie étudiante et de la vie de campus ;
- la politique commune en matière d'information scientifique et technique en faisant de la Comue un site expérimentateur ;
- la gestion du nouveau collège d'études politiques (NCEP).

Les missions coordonnées portent sur :

- la politique numérique comprenant la création de Moocs et la diffusion de savoirs numériques ;
- la mise en œuvre du volet recherche de la stratégie partagée ;
- la mise en cohérence des pratiques doctorales ;
- la coordination de l'offre de formation, notamment à travers des dispositifs pédagogiques innovants (centre d'innovation pédagogique) et l'affichage des offres de formation sur un site internet commun.

UPL reconnaît qu'en l'absence de compétences propres permettant un rôle d'opérateur de la Comue au service des universités membres, la mise en place et la gestion des grandes fonctions support sont rendues particulièrement complexes⁴⁰. Le fait d'être obligé d'inscrire les objectifs partagés au niveau des services de chaque université est particulièrement insatisfaisant du point de vue du pilotage de la Comue, par exemple en ce qui concerne les schémas directeurs sur le handicap et le numérique, et dont la mise en œuvre de ce dernier a particulièrement souffert. Pour ne citer qu'un exemple, la mise en place du NCEP, en compétences partagées, conduit à des circonvolutions administratives chronophages et fragiles qui minent l'appropriation de la Comue par sa communauté et fragilisent le pilotage (voir *infra* domaine 2, gouvernance et pilotage).

Au regard de ses missions et de ses compétences, la définition et la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle peinent dans trois domaines importants. En effet, **la stratégie basée sur des projets cherche à trouver de la cohérence, car elle évolue au gré des réussites et des échecs aux différents appels d'offres.** Le modèle trouve aujourd'hui ses limites si le regroupement actuel souhaite s'inscrire durablement, de manière identifiée dans le paysage national et international de l'ESRI et jouer un rôle structurant sur son territoire.

De plus, **le modèle économique n'est pas stabilisé** : il existe effectivement un problème récurrent dans le domaine de la gestion des ressources humaines se traduisant par un fort *turn-over* du personnel et donc des vacances de postes qui fragilisent de manière importante le suivi des consommations des dotations de site dans les universités membres⁴¹. Le modèle économique n'intègre pas à court terme l'augmentation des ressources contractuelles avec les projets NCU, EUR ou Feder.

Enfin, l'objectif de faire émerger une université à responsabilité sociétale a conduit la Comue à se doter d'un comité d'éthique, dont le fonctionnement est basé sur le principe de la saisine par les instances ou l'auto-saisine sur divers sujets (formation à l'éthique, veille sur les lois, organiser des journées de réflexion, participer à des réseaux internationaux). Des actions de sensibilisation à la propriété intellectuelle et au plagiat sont menées par les universités. Conformément au contrat de site, l'UPL s'est investie dans le domaine de la responsabilité sociale (RSU) et le développement durable avec le recrutement d'un personnel dédié au sein de Paris Nanterre. Des actions ont été menées au sein des universités et des établissements associés. Pourtant, **cette politique de RSU peine à s'étendre à l'échelle du site par des opérations communes pour étayer le 3^{ème} pilier du contrat de site.**

Le comité recommande que l'UPL mène une réflexion sur les moyens de renforcer ces trois domaines de la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle.

c) Un réseau d'associés cohérent et de grande qualité

L'UPL a constitué son réseau d'associés autour de deux thématiques principales : les SHS, le patrimoine et la création. Neuf associés étaient déjà partenaires du Pres et tous ont signé une convention cadre avec la Comue. Ils participent à son CAc, à ses groupes thématiques et au conseil des associés. Ils sont représentés au conseil d'administration (CA).

⁴⁰ RAE, p. 10.

⁴¹ RAE, p. 25.

1. Des associés académiques bien intégrés

L'INSHEA, qui coopère avec Paris Nanterre pour une cohabilitation de master et le rattachement à une école doctorale⁴², est engagée dans le programme NCU « *so skilled* », le projet NCU « *Care* », et Mooc⁴³ de l'UPL ainsi que dans sa stratégie immobilière pour la relocalisation sur le site de Nanterre⁴⁴. L'INSHEA profite pleinement de sa place dans la Comue et, en retour, apporte son expertise sociale sur le handicap et l'accessibilité dans la recherche et les partenariats. L'ENSL, le « pôle sup' 93 » et l'académie Fratellini mènent des projets avec Paris 8 autour de la création. L'ENSL poursuit son implication dans le LabEx Arts-H2H au sein de l'EUR ArTeC portée par UPL. Tous ces établissements de formation ont de nombreux partenaires : le Quai Branly, le Louvre, La cité de l'Immigration, les Archives de France, etc. UPL leur offre favorablement une « logique collaborative facile à mettre en œuvre », une composante interdisciplinaire autour des sciences humaines et une ouverture à la recherche.

2. L'esprit fédérateur du Collège international de philosophie (CIPh)

Abrité par le Mesri sur l'emblématique montagne Sainte-Geneviève à Paris, le CIPh est devenu une composante de l'UPL suite à des difficultés financières⁴⁵ mettant en péril son avenir. Le collège est connu internationalement⁴⁶ pour ses programmes de recherche en philosophie et pour leur diffusion auprès de tous les publics (15 colloques et 100 séminaires annuels). Le CIPh a rapidement fédéré les partenaires de la Comue autour d'un projet interdisciplinaire intitulé « projet archive/ *The archive project* ». Il réunit Paris 8, Paris Nanterre, le Louvre, les Archives Nationales, l'Ina, la BnF, le musée national de l'histoire de l'immigration, ainsi que des institutions invitées⁴⁷. Le programme a été lancé à New York. Ce projet international rassemble de manière très satisfaisante les membres de l'UPL autour de problématiques communes abordées à la fois par des acteurs des équipements culturels et les théoriciens rattachés aux universités.

Grâce à l'UPL, le CIPh a obtenu un financement et un partenariat avec l'Ina pour la numérisation de ses archives sonores (4 000 heures). Ce patrimoine exceptionnel sera diffusé sur les bornes de l'Ina, de la BnF et de l'Imec⁴⁸, augmentant ainsi le rayonnement du CIPh.

Établissement non diplômant et fonctionnant avec un directeur scientifique et 52 directeurs de programmes bénévoles, français ou étrangers, l'entrée du CIPh dans UPL aurait pu s'avérer problématique du fait de ses singularités. Au contraire, le CIPh a réussi son intégration institutionnelle et scientifique très rapidement et en mettant en œuvre deux nouveaux projets structurants pour la communauté. Trois éléments ont favorisé ce succès : le choix d'un thème fédérateur (les archives), le soutien d'UPL et l'engagement de l'équipe du CIPh.

3. Des équipements patrimoniaux et culturels impliqués

Chacun des équipements culturels est investi dans plusieurs opérations de l'UPL : participation aux projets structurants (PIA, EUR ArTec, NCU « *so skilled* », Idéfi « créatic »), collaborations aux programmes de recherche des UMR et laboratoires, séminaires, participation au « projet archive/ *the archive project* » du CIPh, colloques, Moocs, collaborations sur les masters, accueil des étudiants et doctorants, expositions et manifestations diverses. UPL accompagne directement certains dossiers de ses associés comme l'aide à la labellisation Collex (collection d'excellence pour la recherche) du fonds du « cédias-musée social ». Les associés collaborent également au niveau des actions de communication, dont celles de l'UPL (« ma thèse en 180 secondes », prix Édouard Glissant). Les très grands équipements ont choisi de devenir membres associés de l'UPL, de préférence à une autre Comue, en raison de la qualité du réseau constitué et de la place qui leur est donnée. Habités des relations bilatérales, ils découvrent l'intérêt des collaborations plurielles. Les autres

⁴² École doctorale « connaissance, langage, modélisation » (ED 139) de Paris Nanterre.

⁴³ Mooc sur le 18^e siècle.

⁴⁴ Financement État de 27 M€.

⁴⁵ « Fin 2014, le Collège s'est retrouvé à trois semaines de devoir fermer ses portes à l'annonce de l'arrêt du versement de ses financements ministériels. » - RA 2017.

⁴⁶ Le collège a été fondé par Jacques Derrida, François Châtelet, Jean-Pierre Faye et Dominique Lecourt.

⁴⁷ La Contemporaine (bibliothèque de documentation internationale contemporaine), l'Institut Français, le Centre national du livre (CNL), l'Institut mémoires de l'édition contemporaine (Imec), l'Académie des sciences, les Archives du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, *The New York public library*, l'université du Chili (Santiago), *Columbia university*, *Princeton university*, *Kingston university*, *university of California - Irvine*.

⁴⁸ Institut mémoires de l'édition contemporaine.

équipements patrimoniaux, de taille plus modeste, bénéficient de l'ouverture stimulante qu'UPL leur propose en matière de croisements entre création, culture et recherche.

Le comité estime que le bilan des coopérations est très positif tant du point de vue quantitatif qu'en termes qualitatifs : pertinence des partenariats, satisfaction des acteurs, constitution d'une dynamique collective effective et pouvant contribuer au développement d'UPL.

4. Les associés, un atout pour UPL

À la lecture du dossier, le comité s'est interrogé sur la politique de la Comue envers ses associés car le RAE apportait peu d'éléments qualitatifs. **La visite sur site a permis de mesurer le réel succès de cette démarche unique qui, aujourd'hui, caractérise l'UPL.** Les associés reconnaissent que cette réussite est due à la qualité d'écoute de l'UPL et de sa présidence – qui est leur guichet d'entrée principal – à sa faculté à mettre en lien les acteurs, et à la politique d'appels à projets qui leur a octroyé une place grandissante. La souplesse du mode de gouvernance et le niveau de participation au sein des instances apparaissent comme des éléments positifs. Les associés considèrent que l'écosystème permet de faire émerger des collaborations spontanées, de nouer des relations privilégiées et de déclencher des partenariats formels.

Le comité n'a décelé aucun élément venant moduler notablement ces propos. Il recommande néanmoins à l'UPL, qui souhaite intégrer de nouveaux partenaires, de s'interroger sur la masse critique qui lui garantira de conserver ses qualités actuelles d'animation du réseau, les perspectives offertes par le campus Condorcet étant à prendre en compte dans la réflexion.

5. Le campus Condorcet, une opportunité à saisir rapidement

Le campus Condorcet porte l'ambition de devenir le plus grand campus européen dans le domaine de la recherche en SHS. Il réunira des entités de l'EHESS, l'ENC, l'EPHE, l'Ined, la FMSH, le CNRS et les universités Paris 1, Paris 3, Paris 8, Paris Nanterre et Paris 13. Les Comues n'en sont pas membres. Le site d'Aubervilliers comprendra un grand équipement documentaire (GED), un centre de colloques, une maison des chercheurs, un hôtel à projets, le siège de l'Ined, quatre bâtiments dédiés à la recherche, dont un pour l'EHESS, ainsi que des résidences étudiantes. Engagé dans le programme immobilier avec le CNRS depuis 2008, Paris 8 y installera 192 chercheurs. L'UMR LEGS (laboratoire d'études de genre et de sexualité)⁴⁹ s'établira sur le campus. En revanche, Paris Nanterre, membre du campus depuis 2018, ne disposerait de locaux qu'en 2023. Les orientations scientifiques du campus sont en cours de définition. La maison des sciences de l'Homme Paris Nord (MSHPN)⁵⁰ est mitoyenne du site.

L'UPL a conscience de l'enjeu que représente Condorcet pour son développement, son président siégeant au CA, mais elle explique son manque d'implication dans le campus par le fait que le dossier concerne directement ses membres⁵¹. La Comue émet l'hypothèse d'y rassembler les équipes de recherche le temps de projets communs tel que « ArTeC » dont les orientations sont pertinentes. Par ailleurs, elle a permis que la bibliothèque du « cédias-musée social »⁵² rejoigne le GED, démontrant ainsi l'intérêt à ce qu'un associé de la Comue puisse, par son intermédiaire, contribuer à un programme du campus.

Partageant plusieurs centres d'intérêt en SHS autour de l'interdisciplinarité, du numérique, du patrimoine, de la mémoire, le campus Condorcet pourrait être l'opportunité de définir un projet structurant fédéré par UPL pour ses partenaires. Or, la concertation n'a pas été mise en place. Ainsi, à l'approche de l'ouverture du site, le rôle qui se dessine pour la Comue est celui de « levier pour accompagner des projets de recherche »⁵³ de ses membres et d'un entremetteur pour ses associés.

En investissant séparément le campus, le comité note que les universités fondatrices d'UPL semblent aller à l'encontre des objectifs de structuration de leur Comue et freinent son développement stratégique. Cette situation met en exergue les limites de l'exercice confédéral de l'UPL, d'autant plus que Condorcet pose également la question des coopérations inter-regroupements. C'est pourquoi **le comité recommande l'examen d'une position plus réfléchie et affirmée d'UPL dans le campus Condorcet.**

⁴⁹ CNRS, Paris 8, Paris Nanterre, UPL et autres partenaires.

⁵⁰ CNRS, Paris 8, Paris 13.

⁵¹ RAE, p. 5 et CRCA mai 2018.

⁵² 135 000 ouvrages.

⁵³ Déclaration axes stratégiques UPL 20 juin 2018.

6. Une absence de lien significatif aux collectivités territoriales

Le comité s'étonne du peu de liens que la Comue entretient avec la région Île-de-France. Dans le contrat de site, l'UPL mentionne que, pour les cinq années à venir, « un objectif prioritaire de l'UPL sera d'affirmer sa politique territoriale en Île-de-France [...] en renforçant sa collaboration avec les acteurs des territoires »⁵⁴. La région n'a pas répondu aux sollicitations du comité d'évaluation et de l'UPL pour témoigner lors de la visite. Or, les deux universités et le site d'Aubervilliers du campus Condorcet sont sur son territoire. L'aménagement du Grand Paris aura un impact direct sur leur développement et il convient de l'anticiper. Le dossier de la vie étudiante et la promotion sociale en lien avec le schéma régional est officiellement géré par l'inter-Comue et l'inter-Crous de la région, mais le RAE explique que « les relations avec les collectivités locales sont essentiellement du ressort des universités membres »⁵⁵. **L'absence de relation avec la région s'avère préjudiciable à une vision d'ensemble des projets.**

Les échanges entre la ville de Paris et la Comue existent mais de manière informelle. L'UPL est pourtant bien davantage implantée dans la capitale qu'elle ne le paraît, que ce soit parce qu'elle s'y est installée ou par le déploiement de ses activités en lien avec le CIPh et ses associés. En lien avec les objectifs du contrat de site, le comité recommande d'approfondir plusieurs domaines de collaboration possibles avec la ville et/ou la mairie d'arrondissement du siège de l'UPL : la vie étudiante et les logements en construction, la diffusion de la culture scientifique, les industries créatives, les partenariats internationaux, les bourses doctorales.

Si la stratégie et le mode d'organisation actuels ont permis le développement d'un regroupement original avec le rapprochement d'acteurs issus d'univers différents, **l'amplification de cette dynamique pose à présent la question d'une position plus centrale de la Comue et de missions propres plus affirmées et développées pour permettre un rôle plus proactif et opérationnel de celle-ci.** Comment être reconnue comme partenaire à part entière par les collectivités territoriales, par exemple, tant qu'elle ne dispose pas de compétences plus affirmées ?

Que ce soit en termes de liens entre les deux universités membres, avec les associés ou avec le territoire, **le comité considère que la posture actuelle, qui ne met pas suffisamment en avant un véritable projet de site, constitue *in fine* un risque réel pour la Comue comme pour ses membres.** En effet, le projet du regroupement ne peut, dans ce cadre, traduire une plus-value effective et significative susceptible de susciter un sentiment d'adhésion des communautés et de renforcer la place de l'UPL dans l'écosystème francilien. **Le comité recommande donc d'accentuer la dynamique de site pour amplifier les plus-values du regroupement.**

⁵⁴ Contrat de site p. 4.

⁵⁵ RAE, p. 9.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1/ L'ORGANISATION INTERNE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

Une volonté de souveraineté des universités qui pénalise le fonctionnement

UPL a mis en place un organigramme structurel et fonctionnel en adéquation avec les missions qu'elle s'est données dans le cadre d'une Comue confédérale non fusionnelle. Le positionnement initial excluant toute délégation de compétence des établissements membres vers UPL, le regroupement a fait le choix de construire son identité (et son utilité) sur une politique de projet.

L'absence d'un engagement plus transformant pour le site est sans doute responsable du double échec à l'appel d'offre PIA 2 du projet d'Isite @nthropolis. Néanmoins, en s'appuyant sur cette expérience collaborative, la Comue a donné du corps à ses missions. Depuis, l'UPL a enregistré plusieurs succès pour divers appels d'offres d'envergure (« ontosat », « SoCulture ») et notamment l'EUR « ArTeC » et le NCU « so skilled ».

En répondant à ses objectifs de départ, cette gouvernance allégée a montré qu'elle était efficace et qu'elle permettait la rencontre du monde académique avec les acteurs de la culture pour l'élaboration de projets communs. Toutefois, **le comité considère que ce système agile adapté aux objectifs actuels, à savoir le portage de projets, pourra difficilement permettre de passer, dans le futur, à un stade supérieur de structuration du regroupement.**

Différents chargés de missions et personnels administratifs ont été recrutés pour mettre en œuvre ces missions. La majorité de ces postes sont affectés au quotidien dans les établissements fondateurs ce qui ne favorise pas la lisibilité de leur action à l'échelle du site.

Conformément aux statuts votés en décembre 2014, la gouvernance de la Comue s'appuie sur ses instances : le bureau, le conseil des membres, le CA et le CAC. Parallèlement, elle s'est dotée de lieux de coordination (conseils des présidences, réunion des DGS, réunion des VP numériques, collège doctoral). Des CA et CAC émanent plusieurs commissions thématiques. Les commissions budgétaires et le conseil des associés sont issus du CA. La commission en charge du règlement intérieur est mixte (CA et CAC). Le CAC a élu plusieurs commissions thématiques (commission recherche, commission formation, commission internationale, commission numérique). Le comité d'éthique (12 membres), constitué pour moitié de membres extérieurs à la Comue, est mis en place par le CA sur proposition du CAC. La représentation de tous les membres est soigneusement pensée et une place de choix est donnée aux membres associés.

Enfin, cet ensemble est complété par les conseils dédiés des deux collèges, celui de philosophie (CIPh) et celui d'études politiques (NCEP). Ils ont chacun leurs propres instances de pilotage.

Cette structuration est certes opérationnelle pour développer une politique de projet mais, dans son fonctionnement, elle est fortement contrainte par la volonté de chacun des membres de conserver sa souveraineté.

La Comue a mené à bien des actions structurantes, notamment en organisant le rapprochement entre les établissements membres et les associés mais elle se trouve en difficulté pour se construire une identité et faire monter en puissance un sentiment d'appartenance à UPL au sein de Paris 8 et Paris Nanterre. Ce manque d'appropriation est visible chez les étudiants, qui peinent à s'investir dans les instances de la Comue. Le taux d'absentéisme est fort dans les conseils. Aucun étudiant n'a pu être rencontré lors des entretiens de cette évaluation. Les élections des représentants étudiants au CA et au CAC en 2017 ont été marquées par un taux de participation très faible, avec environ 1 % des inscrits. Le vice-président étudiant et son adjoint, prévus aux statuts, n'ont pu être élus, faute de candidats.

Le comité attire l'attention sur le fait que le lieu d'implantation du siège et son dimensionnement s'avèrent peu propices à faciliter le développement d'un sentiment d'appartenance des différents acteurs.

2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DE SA STRATEGIE

a) Des instances et des circuits de décision qui pèsent sur le pilotage

La gestion des ressources humaines associée à ce dispositif est complexe. Les postes dédiés aux missions propres travaillent principalement au siège de la Comue. En revanche, dans le cadre d'une mission partagée, l'agent travaille dans un service de l'une des deux universités, charge à lui ou à elle de transférer les acquis vers les services concernés de l'autre établissement pour faire monter en compétence l'ensemble du site. Enfin, les missions de coordination sont assurées par des « binômes coopératifs », c'est-à-dire des postes en miroir dans les deux universités.

Ce dispositif complexe est très centré sur les deux universités, qui accueillent 34 des 49 postes du contrat de site, et il n'est pas toujours bien lisible pour les personnels eux-mêmes. **Le positionnement de certaines missions à la charnière entre les universités et la Comue n'est pas clair. Cette observation est d'autant plus flagrante pour les missions de coordination qui doivent articuler tous les niveaux de coopération.** Par exemple, dans le cadre du bureau Europe, la mission recherche ne peut répondre à des APP comme H 2020 du fait du caractère non fusionnel de la Comue, et la mission formation ne peut s'exercer équitablement entre Paris 8 et Paris Nanterre.

Cette complexité doit en partie expliquer les difficultés de recrutement rencontrées pour certains postes ou le *turn-over* important observé pour d'autres. Par exemple - en compétences propres : DGS, bureau Europe (recherche) ; - compétences partagées : RSU; - compétences coordonnées : recherche et ED, formation. Ce ne sont pas les fiches de poste qui sont en cause mais bien la difficulté de leur mise en œuvre au quotidien. **Le comité recommande de rendre plus lisibles l'attribution et l'articulation des missions entre les différents services afin de prévenir une possible prise de retard des activités stratégiques qui y sont liées.**

Le circuit de décision n'est pas suffisamment détaillé pour être clair (cf. schéma p. 32 du RAE) notamment l'articulation entre le bureau, les commissions thématiques et le conseil des membres. C'est un circuit « *top-down* » où l'on comprend mal le fonctionnement des expertises techniques, scientifiques et politiques dans l'élaboration des décisions.

Il y a un cloisonnement très important en matière de pilotage de la recherche : selon la nature des dossiers, le parcours est différent. Les projets en réponse aux appels d'offres extérieurs (PIA, Ami⁵⁶, Feder) sont suivis par l'équipe de direction d'UPL, le bureau et le conseil des membres. Les conseils (CA et CAC) n'interviennent pas dans la dimension stratégique de ces projets. Le CAC organise pour sa part des appels d'offres en interne sur ressources propres. Il axe ses financements sur des projets émergents, mène une véritable évaluation des dossiers, assure un suivi pluriannuel des projets qui conditionne le renouvellement des financements, impose comme condition d'éligibilité la participation de plusieurs membres à part entière ou associés de la Comue et, enfin, permet à un membre associé d'être chef de file d'un projet. Tout cela concourt au renforcement de la structuration du site, à la mobilisation réelle de l'ensemble de la communauté, et au développement du rôle de « plate-forme » d'interaction pour l'ensemble des membres que souhaite jouer UPL. Ces appels d'offres sont unanimement salués et la somme de 400 k€ actuellement dévolue à cette action mériterait d'être sensiblement augmentée.

Pour passer à un stade plus avancé de structuration scientifique du site, il conviendrait de rapprocher les deux démarches de pilotage de la recherche (AAP internes sous l'égide du CAC et AAP externes portés par l'équipe de direction). Les deux approches sont complémentaires (nature des projets et volume de financement) et cela permettrait une meilleure appropriation par la communauté des projets d'envergures de type PIA, par exemple. Pour autant, il semble important que cette évolution ne dénature pas l'organisation des AAP du CAC, dont la souplesse est saluée par toute la communauté.

Le pilotage par les projets ne favorise pas un développement stratégique et global des missions de la Comue. Les commissions de la recherche et du numérique sont très actives car elles sont mobilisées pour beaucoup de projets. En revanche, les commissions formation ou international semblent moins organisées. **Le comité d'éthique structure petit à petit son action mais il peine à trouver sa place dans le dispositif et, à l'inverse, il est difficile de comprendre comment la communauté des universités peut le saisir. Le comité recommande de**

⁵⁶ Appel à manifestation d'intérêt.

donner les moyens à ce comité d'éthique pour qu'il puisse produire des documents et des éléments opérationnels mobilisables par l'ensemble des acteurs de la Comue.

b) Un processus d'autoévaluation à reconsidérer dans son ensemble

L'UPL a remis un RAE qui couvre l'ensemble du référentiel⁵⁷. Ce document a permis aux experts d'identifier le fonctionnement de l'UPL et le travail effectué au cours des cinq dernières années. Mais, par moments, le comité a eu de la difficulté à distinguer ce qui relevait de l'action propre de l'UPL et de celle de ses membres, comme par exemple dans les domaines de l'entrepreneuriat étudiant et de la vie étudiante. Par ailleurs, le comité n'a identifié que peu d'analyses critiques. En effet, tant les forces que les points d'attention n'étaient pas clairement identifiés. Ils n'étaient également que rarement appuyés, au sein du RAE, par des analyses, des données chiffrées ou des rapports d'activité.

Dans le RAE, le comité n'a pu identifier la manière dont le processus d'autoévaluation a été mené⁵⁸. De plus, sur la base des informations récoltées lors de la visite, le comité constate que les parties prenantes internes et externes à l'UPL n'ont pas été impliquées dans le processus d'autoévaluation du regroupement, ce qui en ce sens ne respecte pas les lignes directrices européennes (ESG⁵⁹). Cette absence d'implication engendre pour tous les acteurs, et de manière problématique pour les étudiants, une difficulté à identifier les enjeux liés aux processus d'évaluation à l'UPL, qui a pour conséquence une très faible mobilisation de ces acteurs. En effet, les étudiants n'ont pu être rencontrés par le comité. Par contre, certaines parties prenantes internes, comme les associés rencontrés par le comité au cours de la visite sur site, ont marqué un vif intérêt quant à leur participation aux démarches réflexives.

Le comité recommande qu'une réflexion soit menée pour renforcer et optimiser la participation des différentes parties prenantes tant externes qu'internes à ces démarches d'auto-évaluation.

c) Une démarche qualité interne balbutiante, à structurer et formaliser

Dans le RAE, l'UPL décrit les différents dispositifs internes liés à la démarche de « suivi et de l'amélioration de la qualité de l'organisation et des actions », à savoir les réunions des DGS, des réunions d'équipes thématiques ou projet, des rapports d'activité ou encore des bilans des jalons du contrat de site. La Comue précise aussi que les instances ne peuvent s'appuyer sur un système d'information (SI) puisque ce dernier est décrit comme étant « balbutiant ». Le comité a constaté que cette absence tant de tableaux de bord, que d'outils de pilotage liés à la stratégie de la Comue et de pratiques d'évaluation impliquant les parties prenantes, ne permet ni une identification et une priorisation consolidée des actions d'amélioration à mener, ni une mise en évidence des actions menées. **Le comité recommande la mise en place d'outils de pilotage appropriés, à la fois à l'UPL et son mode de fonctionnement ainsi qu'à ses axes stratégiques, et d'y attribuer les moyens nécessaires.**

Par ailleurs, l'UPL indique dans son RAE que les réunions d'équipe sont également l'occasion de partager la culture qualité et représentent des moments d'échanges de bonnes pratiques entre les partenaires. Néanmoins, le comité constate très peu d'échanges effectifs entre les différentes équipes des partenaires et/ou associés. Dès lors, il encourage les initiatives de mutualisation des bonnes pratiques tout en recommandant leur accroissement de manière à les rendre systématiques, formalisées et structurées.

d) Une identité qui gagnerait à mettre en avant ses atouts

L'UPL rend compte des différents éléments qui constituent son identité sans, toutefois, arriver à convaincre qu'elle l'incarne pleinement. À l'inverse d'autres Comues, dont l'image peut se construire sans équivoque, les modes de fonctionnement de l'UPL semblent constituer ici un handicap. Le paradoxe réside dans la recherche constante du consensus. **Cette posture affaiblit l'identité de l'UPL au détriment des universités fondatrices, pourtant réputées pour leur non conformisme, et de la valorisation de l'écosystème créé avec les associés.** La Comue s'affirme opportunément « au cœur des SHS » dans sa future communication. Elle gagnerait cependant à dépasser le simple énoncé de ses actions et à élaborer un argumentaire plus construit afin de mieux révéler ses singularités et ses dynamiques, notamment en exprimant davantage les succès qui renforcent son identité. Par ailleurs, il serait intéressant que la Comue exploite la dimension métropolitaine que lui confère son implantation partielle dans la capitale et celle de ses partenaires renommés, puisqu'elle réussit

⁵⁷ Cf. la structure du RAE.

⁵⁸ Cf. page 34 point 2.2.2.3 Pratiques d'autoévaluation.

de manière exemplaire à abolir les frontières sociales et symboliques entre Paris et sa couronne. Cette proposition favoriserait son rayonnement au niveau national, voire international. Elle la mettrait en accord avec les termes par lesquelles elle se désigne, à savoir l'université « Paris Lumières ». Enfin, le *design* de ses supports de communication gagnerait à refléter le niveau culturel des grandes institutions qu'elle fédère et qui sont coutumiers d'une information graphique de grande qualité.

Les actions de valorisation de l'UPL sont menées de manière collégiale et satisfaisante, que ce soient ses propres opérations (le prix Édouard Glissant, « ma thèse en 180 secondes », la « journée portes ouvertes »), ou celles de son réseau qu'elle soutient.

La communication interne de l'UPL envers ses membres fondateurs reste à améliorer comme elle le propose, ce qui a été confirmé lors de la visite sur site. En revanche, le niveau d'information des associés est adapté à leurs besoins et à leur implication.

3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

a) Une absence manifeste d'outils de pilotage et une nécessité de renforcer l'analyse prospective

Le RAE reconnaît que les outils de pilotage quantitatifs sont encore des points à améliorer pour la période à venir⁶⁰. La Comue pâtit en cela des faiblesses de son propre SI, de l'absence d'interconnexion avec les systèmes d'information des établissements, et d'une coordination des services de pilotage des établissements membres qui intègrent encore peu la consolidation d'indicateurs⁶¹. **Le comité préconise de dépasser le constat et de renforcer de manière volontariste les fonctions d'aide au pilotage de la coordination.**

Pour la Comue, l'analyse prospective pluriannuelle repose principalement sur le contrat de site et sur les objectifs assignés dans ce cadre sur la période 2014-2018⁶². Les ressources affectées dans le contrat de site proviennent des dotations pour masse salariale reçues du ministère et affectées en trois parts aux deux universités membres et à la Comue depuis 2016. Si les besoins en emplois et compétences ont fait l'objet d'une analyse partagée entre les membres fin 2014, la préoccupation d'équilibre constant entre les établissements a pu figer certaines situations. La dimension dynamique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences paraît avoir été insuffisamment prise en compte pour préparer les évolutions. La Comue ne dispose pas de bilan social ou de diagnostic de compétences. La mise en œuvre des conventions PIA 3, la gestion des postes financés sur convention ANR, et la préparation du contrat de site 2019 impliquent de renforcer la capacité de la coordination à anticiper l'évolution des profils RH, à détecter les potentiels pertinents et à les fidéliser.

La Comue a su faire évoluer son modèle financier et renforcer son autonomie budgétaire, en mettant fin aux contributions financières des universités fondatrices, aux rétrocessions et refacturations entre les établissements. Elle a su diversifier les ressources financières et rechercher des ressources propres par la réponse aux appels à projets européens et nationaux et obtenir ainsi des financements Feder, FSE et PIA.

Cette évolution rend d'autant plus nécessaire de renforcer les capacités de programmation pluriannuelle, en cohérence avec l'évolution du modèle stratégique et économique de la coordination. **Le comité recommande d'instaurer des tableaux de bord mutualisés, permettant un meilleur suivi quantitatif et qualitatif des jalons déjà existants, ainsi que l'instauration et le suivi d'indicateurs de pilotage au service de la stratégie de la Comue.**

b) Un modèle de gestion en cours de structuration, dans la limite des attributions assignées à la Comue par les établissements

La Comue UPL a fait figurer, au sein de sa déclaration d'axes stratégiques pour le contrat à venir, son souhait de renforcer la coordination avec les services des universités en s'appuyant sur l'expertise de leurs DGS « pour

⁶⁰ RAE, p. 38.

⁶¹ RAE, p. 33.

⁶² RAE, p. 35.

*une meilleure conception, appropriation et réalisation des projets portés par la Comue*⁶³ ». Les modalités de travail entre le DG de la Comue et les DGS des universités ont fait l'objet d'une formalisation en octobre 2018⁶⁴. Un groupe de travail trimestriel des DRH de la Comue, et des réunions de travail budget-finances avec les directions administratives et financières et les agents comptables sont ainsi prévus pour œuvrer notamment sur les conventions de versement, ou sur les accords de consortium liés aux projets PIA 3. **Le comité recommande de renforcer les démarches transversales impliquant par grands domaines fonctionnels les services des établissements.** Cette démarche d'expertise préalable et de suivi de la mise en œuvre peut permettre une plus grande appropriation et une convergence des meilleures pratiques de gestion. Elle peut également constituer un **levier de valorisation des activités de la Comue**, qui doit parvenir, comme indiqué dans le contrat de site « *à faire plus par la coordination et le partage*⁶⁵ ».

En matière numérique, le contrat de site 2014-2018 prévoyait, conformément au programme élaboré depuis 2013, que le premier objectif du site Paris Lumières serait d'assurer la coordination des schémas directeurs des deux établissements⁶⁶. Le RAE indique que les actions prévues en la matière n'ont pas été réalisées, les schémas directeurs des établissements étant « *en réflexion*⁶⁷ ». **La Comue ne dispose pas de SI intégré permettant le pilotage et le suivi des activités.** La déclaration d'axes stratégiques pour le contrat à venir évoque des axes de transformation numérique de la pédagogie et des formations, de vie des données et documents numériques, de formation au numérique, mais n'aborde pas la dimension de pilotage ou d'infocentre. **Le comité recommande de prioriser la mise en œuvre d'un infocentre décisionnel, s'appuyant sur des données fiabilisées, et devant permettre de répondre aux besoins de pilotage de la Comue.**

Les procédures RH ont fait l'objet d'un effort de formalisation, concrétisé par la signature d'une convention d'organisation des missions⁶⁸. Dans l'année précédant cette convention RH, 75 % des agents administratifs titulaires travaillant pour la Comue avaient quitté l'UPL et avaient été remplacés, parfois difficilement, par des contractuels souvent en début de carrière. Si des améliorations peuvent être constatées, des difficultés persistent, en particulier pour les agents « multisites ». Certains postes ne semblent pas disposer des moyens de mettre en œuvre leurs missions, ou paraissent pâtir d'une insuffisante coordination entre leur référent hiérarchique en établissement et la Comue, censée exercer une autorité fonctionnelle manifestement distendue.⁶⁹

Compte tenu du fort *turnover* et de l'évolution des profils recrutés, le comité recommande de veiller aux conditions de travail, aux écarts de rémunération perdurant encore, et au soutien des agents, notamment ceux assurant des missions en binômes coopératifs (postes en miroir). Il semble également nécessaire de reconsidérer la pertinence du mode de gestion par essaimage, consistant pour un agent en poste dans une université à être chargé de diffuser sa bonne pratique à l'autre université. **Le comité constate la forte prévalence, dans ce cadre, des missions exercées dans l'établissement d'origine, sans qu'il soit toujours possible de déterminer la valeur ajoutée réelle, ni pour la coordination territoriale, ni pour l'autre université.**

La gestion des contrats doctoraux et des post-docs financés sur contrat de site gagnerait également à voir les modalités de recrutement davantage formalisées⁷⁰.

Par ailleurs, les agents travaillant hors des universités et ceux directement affectés à la Comue ne disposant pas de CT ou de CHSCT dédiés, il a été prévu qu'ils puissent pour l'avenir relever des instances correspondantes de l'INSHEA.

Enfin, **le comité recommande vivement à la Comue d'adapter ses modalités de gestion RH - initialement définies par la convention d'organisation des missions d'octobre 2017 - aux évolutions induites par le renforcement du projet commun de la Comue, en particulier par la prise en compte des conventions PIA 3.**

Au regard de son champ d'action initial limité, la Comue a su progressivement faire évoluer sa structuration budgétaire. Les établissements ne sont plus appelés à contribuer financièrement à son budget depuis 2015 et elle postule désormais à des financements venant en complément de sa subvention pour charges de service public (665 k€ en 2018 pour un budget global de fonctionnement de 1 040 k€).

⁶³ Déclaration d'axes stratégiques de la Comue UPL pour le contrat à venir – CA UPL du 20/06/2018.

⁶⁴ Note mode opératoire de travail entre les DGS de la Comue du 15/10/2018.

⁶⁵ Contrat de site 2014-2018 p. 25.

⁶⁶ Contrat de site 2014-2018 p. 12.

⁶⁷ RAE p. 54.

⁶⁸ Convention d'organisation des missions du 5/10/17.

⁶⁹ Convention d'organisation des missions du 5/10/17.

⁷⁰ Rapport de mise en œuvre de la convention d'organisation des missions du 5/10/18.

L'organisation financière a été simplifiée pour une meilleure lisibilité en 2016. L'établissement s'est doté d'un règlement financier en février 2017⁷¹. Pour mettre en adéquation son système d'information financier avec sa taille, la Comue est passée du progiciel Cocktail, surdimensionné au regard du volume d'activité, à un nouveau logiciel budgétaire et comptable au 1^{er} janvier 2018. Un suivi matriciel des activités a été parallèlement initié en 2018. Le CIPh a été pleinement intégré dans le budget 2018. La Comue est passée d'un volume d'activités de moins de 100 mandats de dépenses en 2015 à près de 500 demandes de paiement en 2018. Les emplois directement gérés par la Comue représentent 237 k€ de masse salariale⁷². Le budget est établi en répartissant les emplois du contrat de site entre les universités membres et l'UPL. La masse salariale des emplois UPL non occupés est allouée sous forme de crédits de fonctionnement. La situation budgétaire est conforme aux normes et les équilibres financiers fondamentaux sont suivis et respectés. Il est pour autant difficile de déterminer la trajectoire budgétaire dans un contexte de forte évolution du modèle de financement.

Le processus budgétaire, qui fait l'objet d'une forte implication de la présidence de la Comue, a également bénéficié d'une plus grande formalisation. La présentation du budget en CA est désormais précédée d'une note d'orientation budgétaire, évoquée en commission budgétaire.

Si le RAE mentionne une revue de contrôle entre l'agent comptable et la direction de la Comue, les efforts de formalisation gagneraient à englober également les dispositifs de contrôle interne comptable. La cartographie des risques et la traçabilité des processus seront à adapter à la taille de l'UPL, mais il n'en demeure pas moins que les enjeux liés au *reporting* des projets PIA 3, EUR et NCU rendent nécessaires un suivi attentif des recettes fléchées et des opérations pluriannuelles. Dans ce cadre, **le comité recommande que la mise en place des accords de consortium fasse l'objet d'une action déterminée de la coordination territoriale, pour gagner en visibilité sur l'exacte répartition des rôles entre la Comue et les établissements.**

IV. LES COMPETENCES ET ACTIVITES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

1/ RECHERCHE ET DIFFUSION DU SAVOIR

L'étude bibliométrique produite par l'OST à partir des données du Web of Science® (WoS) de 2010 à 2015 démontre clairement que l'UPL est fortement spécialisée dans le domaine des sciences humaines (indice de spécialisation égal à 7,7) et - dans une moindre mesure - en mathématiques (5) et dans les sciences sociales (3). En sciences humaines, UPL est impliquée dans 6.6 % de la production française et 12 % de la production régionale. L'indice d'impact reste assez faible et plutôt en baisse (0,74 en 2010 à 0,48 en 2014). Il convient cependant de noter que les données du Web of Science® sont peu adaptées pour mesurer l'impact des publications des humanités. En sciences sociales, UPL participe à 4 % de la production française et 7 % de la production régionale. L'indice d'impact, bien qu'en forte progression, sur la période est inférieur à la moyenne mondiale (0,87).

Le nombre de publications d'UPL répertorié dans le WoS est passé de 451 en 2010 à 620 en 2015, plus de 50 % d'entre elles sont issues des sciences humaines et des sciences sociales. La part de publications qui sont citées est en augmentation (39 % en 2015) et 75 % des publications sont réalisées en co-publication. Cette tendance se renforce depuis 2010. On note toutefois que l'évolution positive des indicateurs s'avère principalement portée par les mathématiques et les sciences sociales, les sciences humaines voyant plutôt leur impact diminuer entre 2010 et 2015.

Renforcer le pilotage et les moyens d'évaluer les actions pour faire d'UPL le pôle de référence en SHS

L'UPL a développé de nombreuses actions dans le domaine de la recherche et de la diffusion des savoirs. En 2018, dans le cadre des appels à projets PIA 3, le regroupement a porté trois projets d'EUR et deux projets NCU. L'EUR « ArTeC » et le NCU « *so skilled* » ont été lauréats. Les deux projets d'EUR « école Européenne espace et justice » et « fabriques du passé. Savoirs et pratiques » fortement liés au LabEx « les passés dans le

⁷¹ Règlement financier adopté par le CA du 22/02/2017.

⁷² Emplois T2 et masse salariale : source Note budgétaire Budget initial 2018.

présent » ont été bien notés (A)⁷³ et feront sans doute l'objet d'une nouvelle présentation dans la seconde vague de l'appel d'offre PIA 3 à l'image du projet NCU « Care ».

Le projet EUR « ArTeC - Arts, Technologies, numérique, médiations humaines & créations » est particulièrement structurant car il permet de prolonger l'activité du LabEx « Arts-H2H » tout en élargissant le spectre des laboratoires impliqués et en consolidant le partenariat avec les associés, En effet, les institutions culturelles (Archives nationales, BnF, centre national d'art et de culture Georges Pompidou, centre Pompidou-Metz, réunion des musées nationaux – Grand Palais) et les grandes écoles d'art (école nationale supérieure Louis-Lumière, école nationale supérieure des arts décoratifs, conservatoire national d'art dramatique, centre national de danse contemporaine d'Angers) sont membres de l'EUR. C'est également une ressource financière importante (16,717 M€ dont 8,155 M€ au titre de la dotation décennale et 8,562 M€ au titre des intérêts produits par la dotation non consommable du LabEx « Arts-H2H ») qui va faire entrer la Comue dans une nouvelle dimension financière.

La Comue a multiplié ses actions dans le domaine de la diffusion des savoirs. La mise en œuvre d'une **politique de signature commune** des publications de recherche a été inscrite dans le contrat de site (2014) et reprise dans la convention quinquennale signée avec le CNRS en décembre 2015. Toutes les UMR et EA des universités et du CNRS sont impliquées dans le dispositif. **Actuellement, la Comue ne dispose pas de suivi et de données permettant de mesurer l'effet concret de cette politique.**

Un véritable travail de promotion de l'*open* accès est en cours. Le portail Hal de l'UPL est opérationnel et peut aujourd'hui moissonner les sites des différents établissements membres. La Comue a rattrapé son retard dans le domaine, cette progression est importante car les données Hal sont particulièrement précieuses pour promouvoir un domaine SHS très mal référencé dans les autres bases de données bibliographiques. Le collège doctoral a également mis en place une formation pour les doctorants consacrée au numérique et à la valorisation des résultats de la recherche (enjeux, outils et stratégies).

L'UPL s'est dotée d'un groupe de travail « données numériques » en 2017 réunissant des représentants des établissements, des membres associés et des MSH⁷⁴. Ce groupe doit faire un bilan des questions de production, de traitement, de stockage et de diffusion des données (administratives, pédagogiques et de recherche). Il a, en outre, déjà produit un guide commun pour la mise en conformité au RGPD (règlement général de la protection des données). L'UPL soutient également *via* l'appel d'offre du CAC un projet de numérisation des archives orales du CIPH en partenariat avec l'Ina. Le comité encourage le collège à solliciter Cap Digital, qui siège au CA et a contribué à @nthropolis, à apporter sa vision des archives numériques dans le cadre du « projet archive/ the archive project », qui rassemble les membres et plusieurs associés.

Une des ambitions du contrat de site était de faire de l'UPL un pôle innovant en matière d'information scientifique et technique et ces actions y contribuent. Toutefois, **l'UPL n'est pas équipée aujourd'hui pour suivre, piloter, évaluer l'ensemble de ses projets ou ses actions.** La montée en puissance des projets PIA (production de données, ressources financières) impose une adaptation de la Comue qui doit se donner les moyens de mieux piloter et coordonner son action. **Le comité recommande que l'UPL se dote d'outils pour le suivi des opérations déjà enclenchées, notamment pour fournir des statistiques précises sur la politique de signature unique afin d'adapter des mesures incitatives.** Il en est de même pour le suivi de la base de données Hal qui devient un enjeu majeur avec la multiplication des données et de la valorisation scientifique associées aux grands projets portés par la Comue. **Le comité recommande le développement d'un mode de gouvernance approprié de ces questions** - impliquant, par exemple, une structure d'accompagnement (comité des données). En effet, la question de la valorisation des savoirs gagnerait à être davantage inscrite dans le dispositif actuel. Le domaine du numérique a beaucoup progressé du fait d'interactions croissantes entre les différentes catégories d'acteurs impliquées dans ce domaine. À l'inverse, les liens avec le comité d'éthique restent à construire, tout comme l'interaction avec le CAC. Au-delà du suivi, se pose la question de la pérennisation de l'action avec la nécessité de penser les infrastructures communes de stockage des données.

L'un des trois objectifs du contrat de site était de faire de l'UPL un pôle de référence dans le domaine SHS, « en développant une approche innovante (croisements disciplinaires, lien aux technologies, sciences et données ouvertes) ». Afin d'atteindre cet objectif, **le comité recommande un renforcement du pilotage de la recherche et du suivi des activités de la coordination territoriale, à la fois pour affirmer l'identité du site mais également pour se projeter dans l'avenir et mieux définir ses ambitions dans le futur campus Condorcet.**

⁷³ RAE, p. 7.

⁷⁴ Maisons des sciences de l'Homme.

2/ FORMATION ET DOCTORAT

Les statuts de l'UPL prévoient notamment que la Comue assure :

- au titre des compétences partagées la délivrance d'un diplôme de doctorat commun ;
- au titre des compétences de coordination la mise en cohérence des pratiques doctorales ainsi que la coordination d'une offre de formation de haute qualité et attractive à l'international assurant une forte insertion professionnelle.

a) Une formation doctorale qui reste ancrée au sein des universités

La Comue comporte un effectif d'un peu plus de 2500 doctorants pour l'année 2017-2018⁷⁵ réparti pour moitié dans chacune des deux universités membres. Le collège doctoral de site prévu au contrat 2014-2018 a effectivement été créé dès l'année 2015. Il est composé des directions des dix écoles doctorales et des deux collèges doctoraux de chacune des universités membres, du CNRS et de représentants des membres associés, des VP recherche, de représentants des doctorants issus des commissions recherche, du président du CAC et de celui de l'UPL ainsi que des directions des services de l'administration incluant la coordination de la recherche et des écoles doctorales. Parmi ses missions figure notamment l'attribution des contrats doctoraux relevant de la Comue, contrats dont l'existence est rendue possible grâce aux moyens alloués dans le cadre du contrat de site. Le stock de contrats attribué par la Comue, en lien avec les axes scientifiques retenus par cette dernière est de 22 pour la durée du contrat et ne semble pas avoir vocation à augmenter, en cohérence avec le projet d'une Comue confédérale dans laquelle chacune des deux universités conserve prioritairement son autonomie.

Les contrats attribués par la Comue le sont sur la base des axes scientifiques de cette dernière. De ce fait, le volume de contrats doctoraux piloté par le collège doctoral reste faible et cela conduit le comité à s'interroger sur le rôle stratégique du collège doctoral compte-tenu du potentiel de doctorants. Par conséquent **le comité, tout en ayant bien conscience des difficultés⁷⁶ que les universités pourront rencontrer face à l'hypothèse d'un transfert d'une partie de leurs contrats doctoraux vers l'UPL, recommande que cette piste soit réellement analysée.** Par ailleurs, UPL gagnerait certainement à développer les doctorats en lien avec les associés, voire avec les institutions internationales du réseau CIPh, ce qui pourrait contribuer à accroître le rayonnement du collège doctoral.

Si la création d'un collège doctoral de site a permis des avancées notables sur le plan formel (élaboration d'une charte des thèses commune entre les établissements, dossier de candidature unique aux contrats doctoraux Comue ou universitaires), ou sur le plan informel (développement de relations de confiance entre les deux établissements), force est de constater que la formation doctorale est principalement reçue dans l'université d'inscription. On note d'ailleurs que la Comue est finalement peu, voire pas identifiée par la majorité des doctorants qui y voient au mieux une structure administrative. Seules deux formations d'information scientifique et technique ont été validées par le collège doctoral depuis 2017⁷⁷. Il ne semble par ailleurs pas exister de volonté explicitement affirmée d'ouvrir les cycles de formations proposés par une université aux doctorants de l'autre établissement. **Le comité recommande de creuser cette piste qui permettrait :**

- **de proposer une offre de formation plus riche à l'ensemble des doctorants de l'UPL ;**
- **si besoin de rationaliser, via une meilleure coordination, l'offre de formation doctorale ;**
- **d'amener les doctorants des différents établissements à se rencontrer ;**
- **de faire avancer la réflexion sur le doctorat commun prévu au contrat de site 2014-2018⁷⁸ et dans les statuts.**

Il semble, par ailleurs, que d'une école doctorale à l'autre, la valorisation des formations suivies par les doctorants soit variable⁷⁹. **Dans la perspective d'une harmonisation des pratiques de la formation doctorale, le comité recommande d'avancer rapidement sur un cadre partagé de formations qui serait applicable, dans le respect des spécificités disciplinaires le cas échéant, à l'ensemble des doctorants de l'UPL.** Selon la même logique, **un suivi de l'insertion professionnelle des doctorants réalisé à l'échelle du site, en collaboration avec**

⁷⁵ Source tableau de bord de l'enseignement supérieur.

⁷⁶ Politiques scientifiques propres des universités, nombre de contrats significativement différents entre les deux établissements.

⁷⁷ RAE, p. 46.

⁷⁸ RAE, p. 46.

⁷⁹ Constat fait à la lecture des sites Internet des différentes écoles doctorales.

les deux universités, permettrait à l'UPL de disposer d'une vision globale, d'autant plus que le contrat de site prévoyait cela pour 2016⁸⁰.

b) Une offre de formation propre restreinte

Conformément aux statuts de la Comue, il n'est pas prévu de lui déléguer systématiquement la délivrance de diplômes nationaux de licence ou de master, même si elle peut être accréditée sur certaines formations. C'est le cas de la licence et du master d'études politiques proposés dans le cadre du NCEP. Après deux ans de fonctionnement de la formation, les difficultés opérationnelles rencontrées conduisent les responsables à envisager que, lors du prochain contrat, ces formations ne soient plus accréditées au niveau de la Comue, mais co-accréditées sur les deux universités membres. Si cela peut être perçu comme un « retour en arrière », le comité comprend et adhère au fait que l'organisation support doit être au service du projet et non l'inverse (par exemple, le RAE p. 49 rappelle que les heures d'enseignement assurées dans le NCEP le sont en dehors des services statutaires). Le comité suppose que cela fragilise ces licences et masters qui reposent dès lors sur la volonté propre des enseignants qui y interviennent. En revanche, l'hypothèse d'une co-accréditation conduit le comité à attirer l'attention des responsables sur la place et l'acceptation par les communautés pédagogiques concernées de cette mention de licence et de master au sein des deux universités. Si la Comue a pu jouer le rôle d'incubateur pour ces formations, comment justifier dans les universités d'une mention de licence hors nomenclature qui ne débute qu'en L2 ? Se poserait également la question des partenariats internationaux relatifs au NCEP signés ou en cours de négociation et relevant actuellement de la Comue. Une co-accréditation ne les mettrait-elle pas en difficulté ? On peut aussi s'interroger des conséquences d'une co-accréditation sur le pilotage des mentions : quel devenir/fonctionnement pour les comités de gestion, de pilotage et le conseil de perfectionnement ? Compte-tenu de ces éléments, **le comité recommande, malgré les difficultés logistiques et organisationnelles rencontrées, la poursuite de ce projet avec un portage Comue car il estime que ce programme permet non seulement aux équipes pédagogiques des deux universités partenaires mais également aux équipes administratives de se rencontrer et d'échanger, voire de mutualiser les moyens.** En outre, il permet de renforcer le positionnement stratégique de la Comue UPL dans le domaine des SHS.

c) Une contribution à l'amélioration de l'offre de formation

Le travail collaboratif entrepris au niveau de la Comue a porté ses fruits. Les succès obtenus au PIA 3 sur NCU ou sur l'Ami FTLV⁸¹ en témoignent. La dynamique enclenchée en matière de formation tout au long de la vie, favorisée par le fait que les universités ne sont pas réellement en concurrence sur le marché de la formation continue, est prometteuse. Concernant le projet NCU « *so skilled* », dont la mise en œuvre va démarrer, le recrutement prévu en 2019 d'un personnel dédié en lieu et place du responsable de la coordination de l'offre de formation devrait favoriser une opérationnalisation harmonieuse entre les établissements.

Plus généralement, relativement à la qualité de l'offre de formation, une charte des conseils de perfectionnement a été rédigée. En revanche, la généralisation des conseils de perfectionnement ainsi que celle de l'évaluation des formations ne sont pas abouties. Enfin, il faut souligner qu'un chantier prévu au contrat quinquennal reste à mettre en œuvre : il s'agit de la conception d'une application permettant la présentation de l'offre de formation du site et la déclinaison des formations en un répertoire de compétences.

• Numérique et innovation pédagogique

Un des axes importants du contrat de site de l'UPL concerne le numérique et l'innovation pédagogique. Il s'est traduit par des projets fructueux au cours des cinq dernières années, malgré certaines difficultés organisationnelles et structurelles.

En ce qui concerne les aspects numériques, le comité a relevé au sein du RAE⁸² le développement de Mooc, sur la base des expériences de l'université Paris Nanterre. Ces Mooc permettent une diffusion de la connaissance au sens large et mobilisent systématiquement l'un des deux partenaires de l'UPL et des associés. Ensuite, l'UPL soutient des projets liés par exemple à la valorisation des données numériques ou à l'Open Data dans lequel plusieurs partenaires et/ou associés sont engagés⁸³. Enfin, **le comité souligne le rôle important que joue l'UPL au niveau de la politique régionale numérique** par son implication dans le CA de l'UNR (université

⁸⁰ Contrat de site 2014-2018, jalon 13 p. 15.

⁸¹ Appel à manifestation d'intérêt - Formation tout au long de la vie.

⁸² Cf. p 57.

⁸³ Cf. p. 56.

numérique en région) et par l'animation du groupe de travail numérique⁸⁴. Néanmoins, **le comité s'interroge sur l'appropriation par les équipes des universités partenaires des actions menées**, par exemple l'intégration réfléchie des Moocs dans l'ensemble des formations proposées par l'UPL et ses partenaires. **Le comité se questionne également sur la mutualisation des expertises ou leur transfert entre les partenaires**. En effet, cette mutualisation ou ce transfert de compétences ne semblent que très rarement mis en place, et parfois même tellement difficile que des projets ne peuvent aboutir, comme le schéma directeur numérique du contrat de site 2014-2018 (voir *supra* p. 10). De surcroît, lorsque des équipes souhaitent mettre en place une telle démarche, ces dernières semblent rencontrer de nombreux problèmes organisationnels et structurels, comme la remise en question du travail en collaboration avec un service appartenant à l'autre université.

Le comité salue l'approche novatrice de la formation NCEP, tant sur son approche transdisciplinaire que sur l'organisation qui la supporte (comité de gestion et comité de perfectionnement)⁸⁵.

La soumission en 2018 du projet NCU intitulé Care « Communauté apprenante et réussite étudiante » démontre le dynamisme et la réactivité de la Comue UPL au niveau du montage de projet. Le comité encourage une mise en œuvre coordonnée et partagée au sein de l'UPL et de ses membres, dans le respect de sa culture organisationnelle mais en essayant de dépasser les difficultés de la mise en œuvre de la structure RH (postes miroirs) ou les limites de celle-ci (cf. p. 18).

En conclusion, **le comité recommande que la mutualisation ou le transfert de compétences soit également utilisé comme levier pour développer ou renforcer les formations des doctorants de la Comue d'une part et pour déployer, au sein de toute l'UPL, la politique RSU**. Le comité constate qu'à l'heure actuelle, cette dernière est surtout active au sein de l'université Paris Nanterre. Or, il estime que les pratiques pourraient, moyennant une adaptation au contexte de l'université Paris 8, être transposées ou *a minima* y faciliter la mise en œuvre d'une telle politique.

3/ VIE ÉTUDIANTE

a) Un rôle dans la vie de campus à rendre plus lisible vis-à-vis des actions des établissements

Conformément à la loi, la Comue a participé à l'élaboration d'un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale (PAQVEPS), finalisé en 2017. Celui-ci s'étend à l'ensemble de la région Île-de-France où, compte-tenu de la situation particulière de la région où se situent plusieurs Crous et coordinations territoriales, le projet est piloté au sein d'un comité « Inter-Comue / Inter-Crous ». La Comue UPL d'une part, et le Crous de Paris d'autre part, coordonnent ce comité. Par ailleurs, l'UPL anime le groupe de travail thématique sur la vie quotidienne (culture, sport, engagement étudiant)⁸⁶. Dans ce dossier, directement suivi par la présidence, elle s'est attachée à créer un espace d'échange de bonnes pratiques entre les établissements en vue de favoriser la mise en œuvre opérationnelle du projet⁸⁷.

Les deux chargés de mission Observatoire de la Vie Étudiante (OVE) recrutés au cours de l'année 2018 n'ont pu mettre en place les enquêtes communes projetées sur les conditions de vie, de travail et d'étude liées au PAQVEPS et sa mise en œuvre. Leur positionnement au sein des deux universités membres, avec des missions qu'ils accomplissent au service respectif de chacune d'entre elles, complique par ailleurs cet objectif⁸⁸.

La mission vie étudiante de la Comue, dont l'agent affecté est en poste à l'université Paris 8, vise à harmoniser les bonnes pratiques au sein des établissements. Elle ne participe pas au suivi de la mise en œuvre du PAQVEPS. Les réalisations notables sont la valorisation de l'engagement étudiant mise en place à l'université Paris 8, en s'appuyant sur l'expérience de l'université Paris Nanterre, et l'instauration de services civiques à Nanterre. D'autre part, des actions existantes ont pu être développées en y associant des établissements membres de la Comue, ou créées (« le Grand 8 », événement de rentrée de Paris 8, ouvert à d'autres participants ; le concours d'éloquence Lysias organisé au niveau de la Comue ; le festival interuniversitaire du

⁸⁴ Université numérique en région (en Ile de France=Université numérique Paris-Ile-de-France : UNPIDF puis UNIF Université Numérique Île-de-France) : RAE, p. 18.

⁸⁵ Cf. p. 32.

⁸⁶ D'après le PAQVEPS d'Île-de-France, p. 10.

⁸⁷ RAE, pp. 8 et 60.

⁸⁸ RAE pp. 59, 60.

court-métrage organisé en 2017 à Paris 8 ; les journées portes ouvertes de l'UPL accueillies par la BnF ou les Archives Nationales).

La structuration différente des services de la vie étudiante des deux universités, et l'absence d'un poste en miroir à Nanterre, complexifient le travail de la mission vie étudiante de la Comue, domaine auquel sont attachés les établissements. La présence de la mission RSU de la Comue à Nanterre a permis néanmoins d'avancer sur le projet d'épicerie sociale à Saint-Denis, en s'appuyant sur l'expérience de ce qui s'est déjà fait à Nanterre⁸⁹.

Devant l'absence de lien entre la mission vie étudiante et le PAQVEPS, et la non-réalisation des enquêtes communes prévues dans le cadre de celui-ci, le comité suggère la définition d'une stratégie et d'une organisation en matière de vie étudiante plus cohérentes de la part de la Comue.

b) Entrepreneuriat étudiant : un rôle à clarifier, dans un domaine à développer

Le rôle de la Comue en matière d'entrepreneuriat étudiant, au travers de sa collaboration avec le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat Paris Ouest Nord (Pépité Pon), **gagnerait à être mieux explicité et clarifié.**

Sur cette question, la Comue Paris Lumières collabore avec le Pépité Pon, sans le porter lui-même. Il concerne dix établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dont les universités Paris 8 et Paris Nanterre, où il est installé. Le seul agent qui y est affecté assure le suivi des missions du Pépité, en lien avec un enseignant – chercheur de Paris Nanterre chargé de mission entrepreneuriat. Le réseau d'anciens membres créé en 2017, qui doit permettre de mieux connaître le devenir des bénéficiaires du dispositif et s'appuyer sur leur expérience, n'a pu se développer de manière satisfaisante compte tenu des moyens humains limités du Pépité.

La Comue, qui n'affecte pas de moyens particuliers sur le fonctionnement du Pépité,⁹⁰ a répondu avec lui à un appel à projet du fonds social européen, afin de lui permettre d'étendre son action sur le territoire de l'EPT Plaine Commune autour de deux objectifs : favoriser l'accessibilité des publics éloignés de l'emploi à un parcours d'accompagnement et augmenter le nombre d'entreprises et d'emplois de l'économie sociale et solidaire en Île-de-France⁹¹. Les moyens attendus sur ce projet, appelé Acc'ESS, lui permettraient également de développer le réseau d'anciens bénéficiaires voulu avec la Comue.

4/ RELATIONS INTERNATIONALES

Des relations internationales qui manquent de rayonnement

Le contrat pluriannuel de site (2014-2018) annonçait que l'internationalisation de la recherche et la formation serait une priorité pour l'UPL. Cette stratégie internationale serait axée sur le développement de programmes de recherche et de formation internationaux et des mobilités internationales pour étudiants et enseignants-chercheurs. La stratégie scientifique de l'UPL se dit « traversée toute entière par cette priorité donnée à l'international »⁹².

La mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie devait passer par la constitution d'un bureau Europe pour le montage et la gestion de projets internationaux, l'accroissement du nombre de cotutelles internationales et la mise en œuvre d'un label de « doctorat européen ». Pour hausser son profil international, l'UPL misait sur une participation à des organisations internationales notamment dans le domaine de la francophonie par sa cotisation à l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) avec l'intention de développer en partenariat avec celle-ci des Moocs pour l'enseignement à distance. Le contrat de site envisageait également de développer des stages à l'étranger pour étudiants en activant le réseau d'associés, notamment les grandes institutions culturelles.

⁸⁹ RAE pp. 59,60.

⁹⁰ Informations disponibles sur les sites Internet <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79223/pepите-poles-etudiants-pour-l-innovation-le-transfert-et-l-entrepreneuriat.html> , <https://www.pepите-pon.fr/> et <http://idf.pepитеstarter.com> , qui ont permis de mieux cerner ce qui est l'action de la Comue et ce qui ne l'est pas, là où le RAE n'est pas clair (pp. 49, 50 et 51).

⁹¹ D'après le document de présentation du projet diffusé en CA de la Comue le 21 décembre 2017.

⁹² Contrat de site 2014-2018, p. 22.

Or, **quatre années plus tard, cette stratégie est loin d'avoir porté ses fruits.** Le bureau Europe est opérationnel, mais l'absence de concertation et de stratégie conduit les deux agents titulaires des postes, respectivement rattachés aux missions formation et recherche à faire avec leurs moyens et sans les soutiens nécessaires notamment pour fédérer les deux universités autour d'objectifs partagés. Le contrat établissait comme indicateur du succès du bureau Europe la présence de l'UPL dans les contrats du PCRD⁹³, ce qui ne s'est pas réalisé. Le nombre de cotutelles internationales de l'UPL reste limité et le label « doctorat européen » n'a pas été obtenu. Enfin l'UPL ne répond pas aux critères obligatoires de l'AUF⁹⁴, orientés vers les universités, ni à ceux des APP H2020.

Seul le CIPh possède un rayonnement international. Il est favorisé par la renommée de la philosophie française et entretenu par son réseau étranger constitué d'une partie de ses directeurs et anciens directeurs de programmes. Cette politique a permis au CIPh de rassembler dans son programme « *Projet Archive/the archive project* » des partenaires de la Comue, les archives du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et plusieurs universités étrangères (*Columbia university, Princeton university, Kingston university, university of California Irvine, The New York Public Library*, et l'université du Chili à Santiago, des archives du ministère de l'Europe et des affaires étrangères.). Le CIPh a annoncé le programme de numérisation de ses propres archives orales en 2017 à New-York, dans les bureaux culturels de l'Ambassade de France. Le lancement officiel a été fait à l'Unesco, à Paris, en 2018. Les partenaires patrimoniaux apprécient cette dynamique internationale du CIPh et proposent qu'elle devienne un vecteur pour développer l'accueil de stagiaires étrangers et les échanges avec des chercheurs rattachés à des institutions auxquelles ils n'ont pas accès habituellement. L'idée d'allier la renommée déjà internationale du CIPh et le prestige des grands noms mondial des équipements culturels parisiens en vue d'établir des relations stratégiques internationales au bénéfice de l'ensemble des membres de l'UPL apparaît comme une excellente perspective qu'il conviendrait d'approfondir, par exemple, en donnant une dimension internationale aux futurs APP de l'UPL.

Le partenariat avec l'université de Columbia à New York, dans le cadre du NCEP, est également prometteur. Cependant, en pratique, **la stratégie internationale manque d'un réel portage politique.** L'absence d'un vice-président international et d'une politique de communication à l'international fait que le profil de la Comue n'est pas développé dans ce domaine. De plus, le comité constate que l'université Paris Nanterre vient d'annoncer un projet d'université européenne qui ne mobilise pas l'université Paris 8⁹⁵.

On s'attend à ce qu'un pôle aussi important en SHS, qui s'associe à plusieurs grands établissements culturels et patrimoniaux afin de constituer une entité peut-être unique en Europe et dans le monde, montre une image bien plus imposante à l'international. Le comité recommande une telle action.

V. CONCLUSION

La Comue UPL est une construction originale et pionnière dans l'espace ESR de France dans sa façon de faire travailler ensemble le monde académique des SHS et de grands acteurs de la vie culturelle française. Cependant, cette initiative a connu un début balbutiant, car bâtie sur un modèle de gouvernance confédéral non fusionnel qui a peiné à convaincre le monde extérieur de son bien-fondé. La conséquence en a été une série d'échecs, comme par exemple au niveau des appels à projets Idex-Isite de financement dans le cadre des PIA. Toutefois, sans modifier le modèle de gouvernance, en présentant et communiquant mieux ses ambitions à l'extérieur, elle a su convaincre suffisamment pour devenir lauréate d'un nombre significatif d'appels à projet au niveau national et européen. Dans le même temps, l'UPL a continué à gérer en interne, en y appliquant beaucoup de diplomatie et de tact, la coexistence des deux universités fondatrices. Elle a réussi à faire travailler ensemble deux établissements universitaires complexes aux identités fortes, et soucieux de conserver chacun leur autonomie propre, démontrant ainsi l'intérêt de la coordination

⁹³ Contrat de site, p. 7.

⁹⁴ <https://www.auf.org/wp-content/uploads/2017/03/CA-Membres-titulaires-univ.pdf>.

⁹⁵ Dépêche AEF du 21/02/2019.

active de leurs activités. Le résultat est une entité cohérente et crédible axée sur les SHS. L'atout de la coordination territoriale est d'avoir su attirer une quinzaine d'associés du monde de la culture pour constituer, avec les membres fondateurs, un groupement novateur : un tissage de théoriciens, de praticiens et de créateurs potentiellement à très forte valeur ajoutée. Le paysage institutionnel et disciplinaire que constitue la communauté des associés est cohérent, équilibré et de qualité. La localisation, dans la capitale, des très grandes institutions culturelles et du CIPh confère à l'UPL une dimension métropolitaine indéniable et des avantages incontestables pour une identification aux niveaux national et international. Ces qualités différencient l'UPL des autres Comues parisiennes ou de la périphérie parisienne, ce qui augmente l'intérêt d'approfondir cette position stratégique.

Cependant, ce précieux potentiel reste encore à affirmer dans la trajectoire de l'UPL. Aux yeux du comité, ceci ne sera pas chose facile, car les structures mises en place pour porter la coordination territoriale sont complexes, lourdes et pèsent sur la capacité de l'UPL à mettre en œuvre sa stratégie. Le choix de constituer une Comue confédérale non fusionnelle, pour préserver l'autonomie des deux universités membres, est clair. Mais il a un impact sur la gouvernance et le pilotage de l'établissement, qui se traduit par des circonvolutions administratives et une lenteur dans l'élaboration des décisions. La situation est exacerbée par l'absence d'indicateurs de pilotage et une faible mutualisation des outils et des ressources. Cette lourdeur administrative ne peut pas être dissociée du manque de sentiment d'appartenance et d'implication de la communauté universitaire dans la Comue.

En l'espace de cinq ans, l'UPL a lentement accompli quelques-unes de ses ambitions, même si cela n'est pas le cas dans tous les domaines, comme par exemple la RSU. Le plus difficile va toutefois être de concrétiser et de pérenniser ces réussites tout en les élargissant. Les axes stratégiques de la Comue pour le contrat à venir paraissent bâtis largement sur une continuation du *statu quo* des structures existantes⁹⁶. Pour le comité, s'il y a un axe stratégique qui mérite d'être souligné et mis en avant, c'est celui d'une meilleure valorisation des associés, notamment à l'international, où ces collaborateurs ont une renommée exceptionnelle, et qu'un vrai plan stratégique de communication pourrait mettre en exergue. Les associés sont enthousiastes. Une collaboration plus poussée avec ces fleurons du monde culturel, patrimonial et muséal pourrait renforcer le positionnement et l'identité de l'université Paris Lumières à un moment où des transformations importantes dans le paysage ESR de Paris et de ses environs pourraient sérieusement bousculer les universités Paris 8 et Paris Nanterre.

- Les grands enjeux (résultant de l'analyse du comité)

L'enjeu principal de la Comue réside dans sa continuation au-delà de 2020 et cela pour deux raisons. Premièrement, son existence repose sur une structure bâtie spécifiquement pour respecter l'autonomie et la subsidiarité décisionnelle de deux universités aux identités affirmées, Paris 8 et Paris Nanterre : « une Comue confédérale et non fusionnelle ». Même si cette construction a permis des choses exemplaires, notamment l'intégration des membres associés, c'est un édifice fragile, car constamment dépendant du bon vouloir des deux universités fondatrices parties. Cette coexistence prudentielle pourrait facilement périlcliter si la Comue cherchait à développer une stratégie plus ambitieuse. En revanche, une focalisation sur la symétrie peut freiner le développement de la Comue. Elle est ainsi contrainte à manœuvrer entre son éclatement et une politique à petits pas. En second lieu, et notamment après la publication de la dernière ordonnance assouplissant le régime des Comues, il y a toujours la possibilité que l'un des établissements quitte la Comue pour un partenariat alternatif. Cette fragilité existentielle, qui pèse au moins sur le personnel de la Comue, peut nuire à sa capacité d'obtenir des soutiens financiers, politiques et partenariaux pour le long terme.

Le campus Condorcet peut être une opportunité à saisir dans la mesure où l'UPL est la partie prenante avec le plus de poids, et potentiellement le plus grand levier, dans le domaine des SHS. En revanche, Condorcet, avec la qualité de ses équipements et sa proximité géographique avec Paris 8, a le potentiel de lui ravir ses meilleurs chercheurs.

L'UPL a mis sur l'idée de devenir un pôle de référence novateur dans les SHS. Or, cela demande beaucoup de réflexions sur la nature de ce qui est novateur. Pour une Comue axée principalement sur les SHS, où la qualité de la recherche mesurée par l'OST⁹⁷ reste à conforter (voir ci-dessus, p. 8), l'amplification de sa stratégie et son opérationnalisation seront déterminantes dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'accentuation de la collaboration rapprochée avec les associés pourrait, dans cette logique, améliorer le profil d'UPL.

⁹⁶ Déclaration des axes stratégiques de la Comue UPL pour le contrat à venir.

⁹⁷ Rapport OST, Le profil scientifique de la Comue Paris Lumières - Rapport d'indicateurs bibliométriques, avril 2018, p. 7

Ces enjeux sont importants et méritent d'être sérieusement pris en compte dans l'analyse que fait l'UPL pour son positionnement et sa stratégie d'avenir, sans quoi son existence serait fortement mise à l'épreuve. Ce serait regrettable, car l'UPL dispose des capacités pour devenir une université originale et novatrice pour l'avenir en région parisienne, au niveau national et même international.

LES POINTS D'APPUI

- Un positionnement original sur les SHS majoritairement, réunissant des acteurs du monde culturel, patrimonial et muséal.
- Une confiance établie et une première étape franchie en matière de relations entre deux universités attachées à leur indépendance.
- La Comue comme espace de dialogue et d'incubation de projets.
- Des réussites aux appels à projet PIA hors Idex et une bascule opérée des LabEx vers des projets.
- Un potentiel fédérateur et international du CIPh.
- Une participation et un sentiment d'appartenance des associés à la Comue.

LES POINTS D'ATTENTION

- Un déficit de prise en compte des recompositions du paysage ESR francilien et du campus Condorcet.
- Une faiblesse de la stratégie internationale.
- Une faiblesse du volet responsabilité sociale et sociétale et un rôle trop marginal du comité d'éthique.
- Une absence de tableaux de bord, d'outils de pilotage, d'évaluation et de valorisation des actions.
- Une focalisation systématique sur la symétrie des actions et des moyens mobilisés entre les deux universités qui pourrait freiner le développement de la Comue et de ses membres.
- Une faible mutualisation des ressources.
- Un essaimage insuffisant des fonctions hébergées et des actions réalisées dans une université au titre de la Comue vers ses autres membres.

LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations du comité visent à rendre plus lisible l'ambition du site et sa stratégie globale, notamment par les orientations suivantes :

- Accentuer la dynamique de site et la mise en œuvre d'actions et d'outils communs pour des plus-values amplifiées dans un contexte futur plus concurrentiel.
- Développer un sentiment d'appartenance à la Comue par le renforcement de la politique de communication.
- Poursuivre et renforcer le rôle fédérateur entre le monde académique et le monde culturel.
- Renforcer le pilotage de la recherche.
- Développer les actions en matière de formation et de politique RSU.
- Définir une vraie stratégie internationale avec les associés.
- Maintenir au sein de la Comue le projet fédérateur original NCEP.
- Développer une politique plus explicite de la qualité associant les personnels et les étudiants et contribuant à l'élaboration d'outils de suivi des activités de la Comue.
- Veiller aux conditions de travail et au soutien des agents œuvrant pour la Comue.

LISTE DES SIGLES

A

AAP	Appel à projets
Ami	Appel à manifestation d'intérêt
ANR	Agence nationale de la recherche
ArTeC	Art, technologies, numérique, médiations humaines & créations (EUR)
AUF	Agence universitaire de la francophonie

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BnF	Bibliothèque nationale de France

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIPh	Collège international de philosophie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Collex	Collection d'excellence pour la recherche
Comue	Communauté d'universités et établissements
CréaTIC	Création et technologies de l'information communication (Idéfi)
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

D

D (LMD)	Doctorat
Daf	Direction administrative et financière
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des Chartes
ENSL	École nationale supérieure Louis Lumière
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPT	Établissement public territorial
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETP	Équivalent temps plein
Etsup	École supérieure de travail social
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FMSH	Maison fondation des sciences de l'Homme
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GED	Grand équipement documentaire
-----	-------------------------------

H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Imec	Institut mémoires de l'édition contemporaine
Ina	Institut national de l'audio-visuel
Ined	Institut national d'études démographiques
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
INSHEA	Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés
Isit	Institut de management et de communication interculturels
I-Site	Initiatives-Science – Innovation –Territoires – Economie
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L (LMD)	Licence
LabEx	Laboratoires d'excellence

M

M (LMD) Master	
MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc	Massive open online course
MSH	Maison des sciences de l'Homme
MSHPN	Maison des sciences de l'Homme Paris Nord

N

NCEP	Nouveau collège d'études politiques
NCU	Nouveau cursus à l'université

O

OST	Observatoire des sciences et des techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
PAQVEPS	Projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
Pépite	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
Pon	Paris Ouest Nord (Pépite)
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Université de recherche Paris Sciences et Lettres (Comue)

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RSU	Responsabilité sociétale de l'université

S

SE	Sud-Est
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information

U

UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région
UPL	Université Paris Lumières (Comue)
USPC	Université Sorbonne Paris Cité

V

VP	Vice-président
----	----------------

W

WoS	Web of sciences
-----	-----------------

OBSERVATIONS DU PRESIDENT



HCERES

Département d'évaluation des coordinations territoriales

2 rue Albert Einstein

75013 Paris

Paris, le 16 mai 2019

Observations suite au rapport d'évaluation HCERES

Nous tenons avant tout à remercier le comité du HCERES pour son travail d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Communauté d'Universités et d'Établissements (ComUE) Université Paris Lumières (UPL). Le rapport d'évaluation du HCERES, basé sur le rapport d'autoévaluation déposé le 2 juillet 2018 et des entretiens des 11, 12 et 13 décembre 2018 contient un certain nombre de remarques et d'analyses qui sont appelées à nourrir notre réflexion sur le fonctionnement de la ComUE UPL, son développement et les points d'appui et d'attention.

Le comité souligne avec force la spécificité indéniable dans le paysage institutionnel francilien, national et international de la ComUE UPL. Il souligne également un bilan des coopérations très positif tant du point de vue quantitatif que qualitatif : pertinence des partenariats, satisfaction des acteurs, constitution d'une dynamique collective effective. C'est bien cet objectif que nous nous sommes assignés sur la période passée. Cette phase, accompagnée de succès dans nos réponses aux appels à projet (AMI, EUR, NCU, FEDER, ...), était essentielle pour poursuivre et enrichir les activités du site.

Les recommandations formulées nous encouragent donc à poursuivre et renforcer le travail collaboratif que nous avons mis en place avec les membres, les associés, l'intégration du Collège international de philosophie et la formation expérimentale Nouveau Collège d'étude politique. Cependant ce rapport d'évaluation attire notre attention sur certains points et nous conduit à formuler ici un certain nombre d'observations.

Concernant l'activité scientifique, il est noté que « la qualité des *outputs* en recherche mesurée par l'OST ne suit pas ». Comme nous l'avions précisé dans le rapport d'autoévaluation, et comme le comité en avait convenu, la mesure sur la base de Web Of Science (WOS) n'est d'une part absolument pas adaptée aux caractéristiques SHS du Site, de sorte que nous souhaiterions que le HCERES prenne en compte les spécificités des SHS en matière d'analyse bibliométrique et considère notamment les publications référencées également dans HAL. D'autre part la valeur comparative est pour le moins fragile. En effet, pour faire des comparaisons, il faut au moins deux conditions : 1) avoir un nombre suffisant de points pour faire une analyse statistique et 2) que les périmètres soient comparables. Concernant le premier point, à titre d'exemple, au regard des publications de l'année 2014, qui faisait l'objet d'un tableau détaillé dans le rapport OST, on observe que les disciplines en réalité les plus productives sont quasiment absentes (sociologie avec 1 seule publication) ou totalement (droit et géographie avec 0 publication,) des données traitées par l'OST. Dans ces conditions, on comprend que même la valeur comparative doit être questionnée, si on prend, par exemple, un site ayant une forte composante en droit et géographie par rapport à un site ayant une forte composante en économie et psychologie.

Concernant les efforts de communication, il est prévu d'améliorer structurellement les efforts de communication interne et externe, notamment pour mieux mettre en évidence la plus-value, d'un point de vue national et international, de nos nombreux et prestigieux associés, mais aussi du Collège international de philosophie. A ce titre, le Conseil Académique a souhaité organiser un colloque UPL annuel pour valoriser l'ensemble des activités du site avec ses membres et associés. Le premier de ces événements doit justement avoir lieu dès l'automne 2019. Il conviendra également de prévoir un temps au sein des instances des établissements membres et de réunions *ad hoc* pour faire le bilan annuel des activités de la ComUE et de poursuivre la communication sur les récents projets de la ComUE (EUR, NCU notamment) qui ont par ailleurs permis de la faire connaître et la valoriser par leur implantation au sein des établissements. En dépit de ces améliorations à apporter sur la communication, les Conseils d'administration des établissements membres - universités Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et Paris Nanterre - et de l'Université Paris Lumières ont voté très favorablement pour le maintien de la ComUE UPL, respectivement unanimité avec 6 abstentions, unanimité avec 3 abstentions et unanimité. Ces votes, confortant l'existence de l'Université Paris Lumières, sont une reconnaissance forte du travail que nous avons accompli depuis un peu moins de 4 ans et soulignent la pertinence et la dynamique de cette ComUE ainsi que l'attachement des communautés à son existence et son fonctionnement actuel.

La visibilité et le fonctionnement du comité d'éthique soulignés dans le rapport vont être renforcés par l'articulation avec les comités d'éthique « locaux » qui se mettent progressivement en place dans les établissements avec des référents sur l'éthique et l'intégrité

scientifique. Nous avons également programmé un colloque sur l'éthique à la rentrée de septembre 2019. Comme précisé dans la déclaration des axes stratégiques, nous allons développer des modules d'enseignements aussi bien pour les licences, les masters que les études doctorales et mettre en œuvre une politique de sensibilisation et de formation pour l'ensemble des personnels notamment en lien avec ces comités. Les règles d'éthique ont d'ores et déjà été introduites parmi les critères d'évaluation des projets déposés lors des appels lancés par l'UPL.

En matière de stratégie internationale, depuis l'évaluation, il est à souligner que le Bureau Europe a recentré ses missions sur la base des réponses aux appels à projets internes mais également des projets d'EUR déposés en seconde phase. Ce bureau a également engagé la constitution d'un réseau Europe avec les associés, répondant ainsi à l'une des recommandations du comité du HCERES. D'une manière générale, comme nous l'avons indiqué dans nos axes stratégiques, la ComUE a l'intention de renforcer sa capacité à accompagner les établissements, membres et associés, dans les réponses aux différents appels à projet, nationaux et internationaux, sur la base de ses succès récents. L'EUR ArTeC intègre également une forte dimension internationale qui a vocation à se développer.

Concernant les financements des projets, nous rappelons que les financements des projets PIA3 (EUR et NCU) sont bien intégrés au budget de la ComUE. Les accords de consortium, en cours de finalisation pour le mois de juin, de ces projets nous permettent également de bien définir leur fonctionnement et le rôle de chaque partenaire. Nous devons également signaler qu'un financement direct de la ComUE en direction du PEPITE PON est inscrit au budget 2019 afin notamment d'étendre son action sur le territoire de l'EPT Plaine Commune. Conformément à une recommandation du Comité, en divergence sur ce point avec la préconisation du Comité qui a analysé plus spécifiquement la formation, il a été décidé, à ce stade, la poursuite du financement et du portage du projet NCEP au niveau de la ComUE pour permettre de consolider cette formation expérimentale et de prendre ainsi le temps pour son intégration progressive dans le cadre de l'offre de formation des universités membres.

Un point particulièrement important dans le rapport porte sur l'articulation entre la ComUE et le campus Condorcet. Le rapport semble s'interroger sur le fait que le Campus Condorcet soit à la fois une opportunité et une forme de menace pour l'avenir de la ComUE. Or dans la mesure où les chercheurs restent bien ceux du CNRS et des universités Paris 8 et Paris Nanterre, lesquels sont à la fois membres de la ComUE et de Condorcet, il n'y a aucune contradiction entre ces appartenances. Nous pensons au contraire sans aucune hésitation que le Campus Condorcet est une opportunité formidable pour les membres de la ComUE UPL, et donc pour la ComUE elle-même, en favorisant et élargissant les collaborations possibles. Les équipements prévus sur ce campus sont autant d'opportunités de mise en valeur des projets

communs et de leur développement. Le projet Condorcet est avant tout un lieu de rencontre, d'échange, d'accueil de taille européenne et internationale pour l'ensemble des sciences humaines et sociales, dont aucune ComUE n'est membre en tant que telle (pas plus ou pas moins UPL qu'une autre). Comme nous l'avions souligné dans notre déclaration des axes stratégiques, les établissements membres et associés de la ComUE UPL visent une stratégie coordonnée, tant sur le projet scientifique que sur les moyens. Dans ce cadre, la ComUE constituera un levier pour accompagner des projets de recherche développés dans le cadre du Campus Condorcet et ainsi favoriser les synergies entre les laboratoires impliqués soit par leur implantation physique sur le Campus, soit par leur participation aux équipements mutualisés et au projet scientifique. Réciproquement, le Campus Condorcet est, par ses équipements et son écosystème, un levier pour accompagner les projets développés au sein de la ComUE. C'est ce qui sera notamment promu, dès les prochaines années, au sein de l'EUR ArTeC, dont certaines activités se situeront physiquement dans l'espace du Campus.

Comme vous pouvez le constater, un certain nombre de recommandations sont déjà suivies au niveau du site et de son évolution. Nous entendons les recommandations qui sont faites ainsi que les points d'attention soulignés par le comité du HCERES, mais les points d'appui, les décisions et les orientations prises récemment nous conduisent à être confiants dans l'avenir et dans le développement du site. Cette première évaluation du site, avec ses recommandations et ses interrogations, nous permet de souligner l'originalité et la spécificité du fonctionnement et du projet porté par une ComUE qui bouscule les modes de pensée et d'organisation plus traditionnels. Ce rapport ouvre des pistes d'amélioration pour notre développement et nous incite à toujours mieux expliquer et préciser notre projet, ce dont nous ne pouvons que nous réjouir.

Annick Allaigre
Présidente de l'Université Paris 8



Jean-François Balaudé
Président de l'Université Paris Nanterre



Pierre-André Juvet
Président de la ComUE UPL

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

La visite de la Comue Paris Lumières a eu lieu les 11, 12 et 13 décembre 2018. Le comité était présidé par Monsieur John Keiger, professeur à l'université de Cambridge en histoire internationale au sein du département sciences politiques et études internationales.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Sandrine Canter, coordinatrice qualité, université libre de Bruxelles ;
- Monsieur Daniel Delahaye, professeur des universités (géographie), vice-président recherche de l'université Caen Normandie ;
- Madame Barbara Dennys, directrice de l'école supérieure d'art et de design d'Amiens ;
- Monsieur Philippe Diaz, secrétaire général d'académie, rectorat de Poitiers ;
- Monsieur Pierre Etienne, doctorant (urbanisme-aménagement) à l'université de Reims Champagne Ardenne ;
- Madame Isabelle Sueur, maître de conférences (sciences de gestion), ancienne vice-présidente CFVU de l'université La Rochelle.

Robert Fouquet, conseiller scientifique, Marie Salaün et Clémentine Francez-Carrère, chargées de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

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

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



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

hceres.fr

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

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

