

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA SORTIE D'EXPÉRIMENTATION DE L'UNIVERSITÉ PSL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION HORS VAGUE

Rapport publié le 21/07/2022

Au nom du comité d'experts¹ :

Jean Winand, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

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

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

Sommaire

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT	5
CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT	5
CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	6
LE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL.....	8
RÉFÉRENCE 1 : « L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL DÉPLOIE UNE STRATÉGIE CLAIREMENT DÉFINIE, ARTICULÉE À SON POSITIONNEMENT ET RÉVÉLATRICE D'UN FORT DEGRÉ D'INTÉGRATION INSTITUTIONNELLE DES ENTITÉS QUI LE COMPOSENT. »	8
1/ PSL, une université au positionnement clair d'université de recherche dont l'expérimentation a rendu la gouvernance plus robuste.	8
2/ Des objectifs de meilleure reconnaissance internationale de l'établissement d'ores et déjà atteints au cours de l'expérimentation.	9
3/ Des stratégies d'établissements et des stratégies sectorielles au service de l'ambition commune.....	9
RÉFÉRENCE 2 : « LA GOUVERNANCE DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL S'APPUIE SUR UNE ORGANISATION, UNE COMMUNICATION ET UN SYSTÈME D'INFORMATION ADAPTÉS À SA STRATÉGIE INTÉGRATIVE ».....	10
1/ Une gouvernance qui privilégie les modalités coopératives de fonctionnement et dont le directoire assume un rôle de pivot pleinement efficient.....	10
2/ Une adhésion mesurable aux modalités de fonctionnement de l'établissement.	11
3/ Une communication qui porte ses fruits à l'international, mais qui demande à être travaillée sur le plan local.	12
RÉFÉRENCE 3 : « L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL PILOTE LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE EN S'APPUYANT SUR DES OUTILS DE PROJECTION PRÉVISIONNELLE PARTAGÉS, SUR UNE PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE INTÉGRÉE ET SUR UN DIALOGUE DE GESTION INTERNE STRUCTURÉ. »	12
1/ Un processus de construction budgétaire clair et relativement abouti qui permet à l'EPE d'exercer ses prérogatives dans ce domaine.	13
2/ Un processus de construction budgétaire qui favorise l'alignement stratégique interne, à prolonger par un effort de projection pluriannuelle.....	13
3/ Une construction budgétaire à élargir à l'écosystème de l'établissement et à préciser par une approche centrée sur des projets structurants en formation comme en recherche.	14
4/ Une stratégie immobilière que l'établissement gagnerait à construire.	14
5/ Des outils construits en commun et pour le bénéfice de tous au service d'une meilleure coordination des fonctions de support et de soutien.	15
6/ L'établissement s'est doté d'une démarche et de procédures d'amélioration continue.....	15
RÉFÉRENCE 4 : « LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET LE DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL TRADUISENT LA STRATÉGIE INTÉGRATIVE DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC. ».....	15
1/ Un mode de travail de type collaboratif inscrit dans les statuts et mis en pratique par l'établissement.	16
2/ Une stratégie des ressources humaines co-construite, autour de valeurs communes.	16

3/ Des outils construits en commun au service d'une meilleure coordination des politiques des ressources humaines.....	17
4/ Une qualité du dialogue social au sein de PSL, illustrée au moment de la crise du Covid.	18
LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS OBTENUS DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL	19
RÉFÉRENCE 5 : « L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL QUALIFIE PRÉCISÉMENT LES PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE À L'EXPÉRIMENTATION. ».....	19
1/ Une visibilité renforcée sur le plan international grâce aux classements dans lesquels PSL progresse et grâce à quelques grands programmes de recherche, dont la portée reste à évaluer.	19
2/ Des programmes gradués qui reposent sur un investissement très important de PSL dans le financement des contrats doctoraux, mais dont l'attractivité et les conditions de développement mériteraient d'être mieux mesurées.....	20
3/ Le développement d'un esprit, d'une culture propre à PSL.....	20
RÉFÉRENCE 6 : « L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL S'EST DONNÉ LES MOYENS DE RÉPONDRE AUX OBJECTIFS SINGULIERS AYANT JUSTIFIÉ SA CRÉATION. »	21
1/ Au sein de la gouvernance, une instance originale, le Sénat académique qui équilibre les rapports entre le Directoire, le CA et les communautés, et qui contribue à la co-construction des décisions.	21
2/ Un pilotage politique de l'établissement qui témoigne d'une réelle cohésion interne et d'un aboutissement effectif du principe de subsidiarité.	22
CONCLUSION, AVIS ET RECOMMANDATIONS.....	23
1 / CONCLUSION	23
2/ AVIS DU COMITÉ	25
3/ LES RECOMMANDATIONS	25
LISTE DES SIGLES	26
OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT DE PSL.....	33
ORGANISATION DE L'ÉVALUATION.....	34

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

L'université PSL (Paris Sciences et Lettres) est un EPSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel) de type expérimental créé le 5 novembre 2019¹ dans le cadre de l'ordonnance du 12 décembre 2018² qui organise de nouveaux modes de regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche français. Son origine est toutefois plus ancienne puisque cet établissement s'est formellement constitué en 2010 en tant que pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES)³, cadre juridique organisant les regroupements universitaires à la suite de l'adoption de la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006.

Plusieurs dates jalonnent l'histoire de l'établissement et marquent les grandes étapes de sa constitution :

- 8 juillet 2010, le PRES « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin » est créé sous la forme d'une fondation de coopération scientifique (FCS). Il est composé de 5 membres : le Collège de France, l'École normale supérieure (ENS), l'École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech), l'École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI ParisTech) et l'Observatoire de Paris.
- En Juillet 2011, l'initiative d'excellence (Idex) « Paris Sciences Lettres (PSL) » portée par ce regroupement est labellisée et dotée de 750M€ non consommables. Huit nouveaux membres rejoignent alors la FCS : deux membres fondateurs : l'Université Paris-Dauphine et l'Institut Curie ; six membres associés : le Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD), le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP), l'École nationale supérieure des arts décoratifs (Ensad), l'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris (Ensba Paris), la Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche et l'Institut Louis-Bachelier (ILB). Trois organismes de recherche (CNRS, INSERM et INRIA) deviennent partenaires de l'Idex, ce qui porte le consortium à 16 membres au total.
- En août 2012, un établissement public de coopération scientifique (EPCS) intitulé « PSL Formation » est créé dans l'objectif de porter des actions de formation au titre du regroupement. L'école des Mines de Paris (Mines ParisTech) rejoint alors l'EPCS et la FCS.
- En avril 2015, à la suite de l'adoption de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, PSL devient une Comue (Communauté d'universités et d'établissements) nommée « Université de recherche Paris sciences et lettres - PSL Research University ». Quatre nouvelles écoles issues du regroupement Hésam⁴ la rejoignent en janvier 2016 (l'École nationale des chartes – ENC, l'École pratique des hautes études – EPHE, l'École des hautes études en sciences sociales – EHESS, et l'École française d'Extrême-Orient – Efeo), dans le cadre d'une convention d'association, ainsi que l'Institut Pasteur en septembre 2016.
- En novembre 2020, l'Idex Université PSL est pérennisée.

En tant qu'établissement public expérimental (EPE), l'université PSL est composée de 10 établissements-composantes ayant tous conservé leur personnalité morale comme le permet l'ordonnance du 12 décembre 2018 :

- l'École nationale des chartes (ENC),
- l'École normale supérieure (ENS),
- l'École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech),
- l'École nationale supérieure des mines de Paris (Mines ParisTech),
- l'École pratique des hautes études (EPHE),
- l'École supérieure de physique et de chimie industrielles (ESPCI Paris),
- La Fondation de Coopération Scientifique Paris Sciences et Lettres - Quartier Latin,
- l'Observatoire de Paris,

¹ Décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université Paris sciences et lettres (Université PSL) et approbation de ses statuts.

² Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

³ Décret du 8 juillet 2010 portant approbation des statuts de la fondation de coopération scientifique « Paris Sciences et Lettres - Quartier latin ».

⁴ Hésam est une Communauté d'universités et établissements (Comue) créée en 2010 rassemblant aujourd'hui Arts et métiers, CESI, Cnam, école Boule, école Duperré, école Estienne, ENSAAMA, ENSAPLV, ENSCI-Les Ateliers, IFM et Paris School of Business.

- l'Université Paris Dauphine,
- le Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD).

L'université PSL compte deux membres associés, le Collège de France et l'Institut Curie. Trois organismes de recherche participent à sa gouvernance et collaborent avec elle : le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut de recherche en informatique et en automatique (Inria), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). Neuf partenaires sont également énumérés au règlement intérieur de l'établissement : le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris ; l'École française d'Extrême Orient ; l'École nationale d'administration⁵ ; l'École nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais ; l'École nationale supérieure des Arts Décoratifs ; l'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris ; l'École nationale supérieure des métiers de l'image et du son – La Fémis ; l'Institut Louis-Bachelier ; le Lycée Henri IV. Ils participent à certaines des actions de formation, de recherche ou de valorisation de l'université PSL.

En 2020-2021, l'université PSL représentait environ 3,8% de la population étudiante francilienne inscrite dans un établissement sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation⁶, soit 17 515 étudiants sur un total de 705 000 étudiants comptabilisés en Île-de-France⁷. Sur la base de cet effectif, 24% des étudiants étaient inscrits en premier cycle, 63% en deuxième cycle et 13% en troisième cycle. 15,3% étaient issus de systèmes éducatifs étrangers et 50,8% étaient des étudiantes⁸.

L'université inscrit les étudiants de ses établissements-composantes, ce qui la conduit à délivrer l'ensemble des diplômes de son périmètre de formation initiale et continue, soit 10 diplômes de Licence, 49 diplômes de Master pour les premier et second cycles. PSL est accréditée ou co-accréditée à délivrer le doctorat au travers de 30 écoles doctorales, réunies autour d'un collège doctoral. Depuis 2019, le master et le doctorat sont regroupés en 18 « programmes gradués » (PG)⁹ qui fédèrent également l'ensemble des 140 laboratoires formant le périmètre de l'activité scientifique de l'établissement.

Sur le plan des ressources humaines (RH), l'université PSL compte 2400 personnels administratifs de support et de soutien et 2900 enseignants-chercheurs (hors doctorants)¹⁰, l'université étant directement l'employeur d'environ 120 agents¹¹. S'y ajoutent près de 1600 chercheurs des organismes nationaux de recherche hébergés dans les laboratoires de l'établissement, dont 1400 chercheurs du CNRS, 130 chercheurs de l'Inserm et 28 chercheurs de l'Inria¹².

Le budget consolidé de PSL à l'échelle de l'université et de ses établissements-composantes était en 2021 de 504M€ en crédits de paiement, dont 326M€ de masse salariale, 129M€ de fonctionnement et 48M€ d'investissement¹³. Le budget de l'établissement expérimental après budget rectificatif s'établissait durant la même période en crédits de paiement à 39M€ dont 6,8M€ de masse salariale, 32M€ de fonctionnement et 0,1M€ d'investissement¹⁴.

Contexte de l'évaluation

La présente évaluation a été menée à la suite de la demande que l'université PSL a adressée au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), le 21 janvier 2022, afin de sortir de l'expérimentation. L'ordonnance du 12 décembre 2018 dispose en effet, dans son article 20, qu'à compter de la deuxième année suivant l'entrée en vigueur de leurs statuts, les établissements créés ou modifiés dans le

⁵ L'ENA est devenue l'Institut national du service public le 1^{er} janvier 2022.

⁶ MESRI, Tableau de bord de l'enseignement supérieur (hors doubles inscriptions CPGE).

⁷ Source : Strater 2020, https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/IDF_STRATER_2020_1363820.pdf.

⁸ *Ibid.*

⁹ Comme l'indique le rapport d'activité de PSL 2019-2020, p. 18 : « Chaque laboratoire de chaque grand programme de recherche et chaque formation (master, doctorat, post-doctorat) relèvent désormais d'un des 18 programmes gradués mis en place en décembre 2019. Ces programmes permettent aux étudiants de circuler d'un établissement et d'une discipline à l'autre, tout en étant, dès le niveau master, accueillis dans un laboratoire ». Liste des PG : arts, astrophysique, chimie, droit, économie, finance, informatique, ingénierie, management, mathématiques et applications, physique, science de la terre et de la biodiversité, sciences des religions, sciences du vivant, sciences historiques, sciences sociales, sciences cognitives et transdisciplinaires.

¹⁰ Source : Rapport d'activités de PSL 2019-2020, d'après les chiffres de la conférence RH de 2020.

¹¹ RAE, p. 10. Les effectifs en équivalent temps plein étaient pour l'année 2020 de 114 personnels dont 7 enseignants, 43 BIATSS, 61 doctorants et 3 post-doctorants. Source : Université PSL, Rapport social unique, décembre 2021, p. 15.

¹² Contrat de site 2019-2023, p. 6.

¹³ Source : PSL, lettre d'orientation budgétaire 2022.

¹⁴ PSL, Compte financier 2021, tableau 2.

cadre de l'ordonnance peuvent demander au ministre chargé de l'enseignement supérieur qu'il soit procédé à leur évaluation afin de sortir du régime expérimental avant le terme de la période de dix ans prévue par la loi. L'ordonnance précise également que cette évaluation est confiée au Hcéres, qui rend son évaluation dans un délai de six mois à compter de la demande formulée par l'autorité exécutive de l'établissement.

En date du 21 février 2022, la ministre de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation a adressé au Président du Hcéres un courrier lui demandant de bien vouloir procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation et de tenir compte, plus particulièrement, des éléments d'appréciation suivants :

- Degré suffisant d'intégration stratégique et d'exercice effectif de ses missions par l'établissement et ses composantes ;
- Efficacité de la gouvernance et absence de dysfonctionnements ;
- Capacité de pilotage stratégique, opérationnel et de suivi ;
- Obtention de résultats substantiels en recherche, formation, rayonnement international, vie étudiante et de campus, valorisation, diffusion de la culture scientifique.

En amont du dépôt de son dossier d'auto-évaluation le 14 avril 2022, l'établissement a adressé au Hcéres, le 7 mars 2022, deux demandes de modulation du référentiel d'évaluation qui ont été transmises au comité d'experts. La première modulation porte sur la référence 4 consacrée aux ressources humaines, la structure organisationnelle décentralisée de l'établissement justifiant que l'université PSL soit évaluée à la fois en tant qu'établissement employeur pour les personnels qui lui sont rattachés et comme coordinateur de ses composantes dans ce domaine. La seconde modulation concerne la référence 6 et plus particulièrement les objectifs singuliers de l'établissement que l'université propose ici de considérer comme ceux qui concourent à la constitution d'une université de recherche intensive visible internationalement.

Le comité d'évaluation estime que le rapport d'auto-évaluation (RAE), ses annexes et les autres documents mis à disposition du comité laissent parfois pendantes plusieurs questions pertinentes sur le degré d'aboutissement des premiers résultats obtenus. Les entretiens, lors de la visite ont non seulement permis au comité d'experts d'obtenir une image plus précise des progrès réalisés, mais surtout de constater la présence d'une vision claire et partagée par toutes les parties prenantes, y compris par les directions politiques et par les directions générales des services des différents établissements-composantes.

Ainsi, la visite du comité a eu lieu les 18 et 19 mai 2022 au siège de l'université PSL et a donné lieu à 25 entretiens.

Elle s'est également appuyée sur les résultats de la précédente évaluation de PSL par le Hcéres dont le comité a également pris connaissance pour la conduite de ses travaux¹⁵.

¹⁵ Hcéres, Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Paris Sciences et lettres (PSL), campagne d'évaluation 2017-2018 vague D, publié le 29 mai 2018.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

Référence 1 : « L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent. »

1/ PSL, une université au positionnement clair d'université de recherche dont l'expérimentation a rendu la gouvernance plus robuste.

PSL et ses établissements-composantes affirment un positionnement clair et partagé, au service d'une stratégie dont l'établissement s'est doté lors de la labellisation de son Initiative d'excellence (Idex) et que l'expérimentation a permis d'accélérer, ainsi que le souligne le RAE dont le comité partage ici l'analyse¹⁶. Ainsi, aussi bien dans les documents transmis que lors des entretiens, l'ambition et la stratégie de PSL ont été clairement exprimées : devenir une université de type humboldtien¹⁷ de rang mondial.

En effet, PSL se définit d'abord comme une université de recherche, c'est-à-dire un établissement où l'excellence scientifique est clairement affichée, où l'enseignement se nourrit directement de la recherche et où la diversité des champs disciplinaires couverts permet la conduite de nombreuses initiatives interdisciplinaires et inter-établissements¹⁸. Certes, une telle ambition a été d'emblée facilitée par l'excellence reconnue des établissements qui constituent aujourd'hui PSL. Mais, ceci posé, il ne faut pas sous-estimer la difficulté de l'entreprise qui consistait à faire coexister et collaborer, « sous une même coupole », des institutions ayant des modes de fonctionnement parfois très différents (par exemple dans leur mode de recrutement des enseignants-chercheurs), des tailles très diverses et des modes d'administration assez distincts, du fait de tutelles très différentes¹⁹. La mise en place d'un système de gouvernance robuste est ainsi apparue comme la condition majeure pour le succès de l'opération²⁰. Il fallait en effet trouver un équilibre interne qui favorise l'intégration de démarches communes en recherche, en enseignement, mais aussi dans le fonctionnement administratif sans verser dans une centralisation excessive. Mais il fallait également veiller à ce que des forces centrifuges ne mettent pas à mal le travail de fédération qui est précisément la raison d'être de l'établissement expérimental, tout en laissant de l'autonomie aux établissements-composantes, conformément au principe de subsidiarité.

La volonté partagée de construire un établissement original a été le moteur pour faire progresser dans la même direction des établissements qui avaient chacun, parfois depuis des siècles, une histoire propre. Ce n'est donc pas un hasard si l'EPE s'est d'abord constitué en s'appuyant sur la recherche. Plusieurs établissements avaient en effet tissé des liens étroits à travers leurs laboratoires, créant ainsi une habitude de collaboration et une forme d'entente mutuelle, notamment entre ceux qui partageaient le même territoire (la montagne Sainte-Genève). Cette communauté de recherche s'est ensuite consolidée autour de l'Idex, dont on peut affirmer qu'elle est un des éléments fondateurs et le ferment de l'EPE. C'est sur ce fondement solide qu'a pu se développer, dans un deuxième temps, une architecture organisationnelle efficace au service de ce regroupement et qu'ont pu émerger des programmes communs de formation. L'enjeu majeur pour l'EPE a été, à cette occasion, de montrer qu'il était davantage que la somme de ses parties constituantes. Cette construction commune s'est également traduite par un changement de paradigme – vécu parfois de manière radicale par certains établissements²¹ –, amenant la plupart des établissements-composantes à passer d'un

¹⁶ « La définition de la stratégie de l'Université date de la conception de l'initiative d'excellence (Idex) : il s'agit, à terme, de positionner PSL comme une université globale, c'est-à-dire une université de recherche, visible internationalement et attractive », RAE, p. 1.

¹⁷ RAE, p. 2. Le modèle universitaire humboldtien fait ici référence à un type d'université dont l'origine remonte à la création de l'université de Berlin par Wilhelm von Humboldt en 1809. Dans ce modèle, la recherche se construit de manière indépendante, en dehors de toute considération autre que scientifique. La formation des étudiants y intègre étroitement arts, sciences et recherche, dans la perspective d'un apprentissage complet des connaissances existantes. Dans la mise en pratique de cette définition, qui ne figure pas dans les documents fournis par PSL, la composante artistique est toutefois très peu présente dans les pratiques scientifiques et pédagogiques de l'établissement.

¹⁸ RAE, p. 2.

¹⁹ Si la plupart des établissements-composantes sont sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, certains dépendent du ministère de la culture (conservatoire national supérieur d'art dramatique), du ministère de l'économie et des finances (école des Mines) ou de la ville de Paris (école supérieure de physique et de chimie Industrielles de la ville de Paris).

²⁰ Voir la référence 6. Ce système de gouvernance correspond aux statuts de l'établissement expérimental élaborés à partir de 2018 et dont la mise en œuvre est effective depuis le 1^{er} janvier 2020.

²¹ Il convient, en effet, d'évaluer l'importance des changements intervenus à l'aune des pratiques parfois séculaires de certains établissements pour prendre conscience de l'ampleur des transformations.

fonctionnement correspondant à celui des grandes écoles²² à un fonctionnement plus caractéristique d'une université. Un des défis importants de PSL a été dès lors d'assurer cette mue, à savoir fonder son attractivité nationale et internationale en formation sur l'adossement à une recherche de très haut niveau, processus déjà bien engagé depuis l'obtention de l'Idex, tout en préservant la spécificité de ses entités constitutives, enjeu central de l'expérimentation menée depuis la création de l'EPE. La voie empruntée a été celle de la consécration du principe de subsidiarité qui théoriquement attribue les compétences au niveau le plus adéquat²³ et assure dans le même temps au niveau central que constitue l'EPE un modèle de gouvernance le rendant pleinement apte à prendre toutes les décisions stratégiques intéressant l'ensemble de l'établissement²⁴. Un autre aspect important a été de prévoir des catégories de membres différenciées, adaptées au profil et au désir d'implication de chaque établissement (établissements-composantes, établissements associés et partenaires).

2/ Des objectifs de meilleure reconnaissance internationale de l'établissement d'ores et déjà atteints au cours de l'expérimentation.

Après une dizaine d'années de travail, dont deux passées sous le statut d'établissement public expérimental, le comité considère que PSL a rempli une grande partie des objectifs que l'EPE s'était fixés pour être reconnu internationalement comme université de recherche intensive. Même si cela ne constitue pas une fin en soi, les buts poursuivis par PSL se laissent évaluer par une série d'indicateurs quantitatifs : données bibliométriques, classements internationaux, capacité à capter des financements, reconnaissance de l'excellence en recherche²⁵, avec la réserve toutefois, que pour ces deux derniers éléments, il faut faire la part entre l'activité propre des établissements à titre individuel et l'impact de leur intégration dans le projet PSL.

La trajectoire dessinée par PSL, qui vise à articuler puissamment recherche et formation, l'a conduit à mettre au point une politique d'enseignement axée sur la recherche. Ce choix stratégique s'est traduit plus particulièrement au cours de l'expérimentation par la création des programmes gradués (PG) et des *PhD tracks*²⁶. Même si ces deux programmes sont encore loin de tourner à pleine capacité, ils témoignent du dynamisme de l'Institution et de son souci d'ouvrir largement son recrutement à l'international²⁷. Cette stratégie laisse ouverte la question du premier cycle, qui ne semble pas figurer parmi les premières préoccupations de l'établissement, même si ce premier cycle fait l'objet d'une commission permanente du sénat académique²⁸. Certes l'établissement a consenti des efforts pour rendre son modèle plus inclusif (avec une diversification du recrutement étudiant). Mais force est de constater que le nombre d'étudiants de premier cycle concernés par ces dispositifs reste limité²⁹. De même, l'articulation entre le premier cycle et le couple master-doctorant, qui se présente comme la pièce la plus structurante de l'établissement, peine à se dessiner clairement. Des remarques similaires peuvent être adressées aux formations qui poursuivent les cycles de base, que ce soit la formation continue ou la VAE. À l'exception de Paris-Dauphine, qui en avait la tradition, les autres établissements ne semblent pas toujours très impliqués dans ces types de programmes³⁰.

3/ Des stratégies d'établissements et des stratégies sectorielles au service de l'ambition commune.

L'ambition globale de l'établissement et sa structuration autour du principe de subsidiarité pleinement assumé se traduisent par une déclinaison particulière de sa stratégie opérationnelle : une diffraction en plusieurs documents stratégiques (les feuilles de routes sectorielles) qui font l'objet de révisions annuelles et fédèrent de

²² On relèvera ici, sans être exhaustif, une gouvernance forte, une culture délibérative moins affirmée, un recrutement (très) sélectif des étudiants, une priorité accordée aux second et troisième cycles, des moyens financiers parfois très importants, comparés aux universités.

²³ Cette attribution se traduit dans les statuts de PSL par trois types de compétences précisément énumérées : les compétences propres, les compétences partagées et les compétences coordonnées.

²⁴ Voir référence 2.

²⁵ Le rapport d'auto-évaluation cite ainsi une augmentation des publications de 4,8 % entre 2019 et 2021 (Scival), avec des collaborations internationales en hausse de 1,5 %, une entrée dans le top 50 de tous les classements internationaux à partir de 2018, l'obtention depuis 2019 de 43 ERC complémentaires, 2 médailles d'or CNRS, 13 médailles d'argent, 15 de bronze, etc.

²⁶ Les *PhD tracks*, entièrement en anglais, sont proposés dans 7 champs disciplinaires (Chemistry, Life sciences, Mathematics and applications, Astrophysics, Earth sciences and biodiversity, Physics, Finance) et sont assortis d'une bourse de 10 000 € par an en master suivie par l'équivalent d'un contrat doctoral en troisième cycle. Sur le fonctionnement des PG et des budgets alloués, voir référence 5, 2.

²⁷ Voir la référence 5.

²⁸ RAE, p. 7. Le sénat académique de PSL est en effet structuré autour de trois commissions permanentes auxquelles peuvent s'ajouter des commissions thématiques. Ces trois commissions ont respectivement en charge : recherche et formation graduée, premier cycle, vie étudiante et anciens élèves.

²⁹ Il faut également relever (RAE, p. 16) la forte augmentation du nombre de candidatures à une place en licence dans une formation PSL avec un taux de sélectivité inférieur à 5 %.

³⁰ RAE, p. 11.

manière souple et pragmatique centre et composantes³¹. En découlent une certaine agilité et un mode de conception fluide de la stratégie autour de grands projets et enjeux communs articulés à l'ambition d'être une grande université de recherche.

Conformément à son projet originel, l'établissement développe une stratégie *commune* plutôt qu'une stratégie *unique*, laquelle aurait été parfaitement licite si le projet de l'établissement avait visé à la fusion des composantes. La constitution de l'établissement expérimental n'a pas entraîné *de facto* la disparition de stratégies propres aux établissements-composantes. Toutefois, les stratégies développées par ces établissements se font désormais avec en point de mire la direction générale imprimée par PSL. On le remarque dans les axes de recherche, dans les programmes partagés de formation – singulièrement dans le développement des programmes gradués (PG) –, ainsi que dans la création d'un système souple de « services mutualisés supports » (SMS)³². On le remarque aussi à la politique concertée en matière budgétaire qui donne à PSL un droit de regard sur les lettres d'orientation budgétaire (LOB) des établissements-composantes³³.

Pour toutes ces raisons, on peut raisonnablement affirmer que la politique de décloisonnement mise en place par l'établissement porte ses fruits et qu'elle illustre de manière convaincante le principe de subsidiarité tel qu'il est décrit dans les statuts et analysé dans le RAE³⁴.

Référence 2 : « La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative »

1/ Une gouvernance qui privilégie les modalités coopératives de fonctionnement et dont le directoire assume un rôle de pivot pleinement efficient.

L'autoévaluation rappelle que PSL fonde son action sur une articulation entre ses compétences propres que les établissements-composantes lui ont transférées, et les compétences qui demeurent l'attribution de ces dernières, tout en pouvant faire l'objet d'une coordination ou d'un partage, selon les termes mêmes des statuts. La répartition entend répondre aux critères d'efficacité, de souplesse et de réactivité. La définition qui en est donnée se veut assez précise pour sécuriser le fonctionnement, tout en laissant une marge d'appréciation qui garantit à l'organisation commune une plasticité suffisante.

Le comité a souhaité vérifier la pertinence de ces choix organisationnels et notamment la capacité des circuits de gouvernance à permettre le déploiement des missions et de la stratégie de PSL dans leur globalité. Les documents fournis et les entretiens ont permis au comité de constater que PSL a fait le choix de privilégier la coopération, et ce à tous les niveaux de l'organisation : direction de PSL et de ses établissements-composantes, direction élargie aux vice-présidents en charge des différents domaines de la vie académique, mais aussi directions générales de services des établissements-composantes et associés, sans oublier les services de support et d'appui, qui ont montré leur efficacité³⁵.

Au sein de la gouvernance, le directoire, qui rassemble, autour du président de PSL, les présidents et directeurs des établissements, joue un rôle déterminant dans la recherche d'un équilibre entre les établissements et le niveau central, notamment en préparant et en validant l'ordre du jour des séances du conseil d'administration³⁶. Cet équilibre a été tout à fait essentiel au moment de l'élaboration des statuts pour la définition des missions et principes d'organisation. Il l'est encore aujourd'hui pour la mise en œuvre des orientations stratégiques dont l'université s'est dotée. Le directoire est tout à la fois une instance de débat ouvert et un organe pleinement capable de déboucher sur des décisions concrètes³⁷. Il est un lieu pertinent d'arbitrage, d'orientation des décisions importantes de l'établissement, mais aussi de bonne articulation avec

³¹ Les choix stratégiques de l'établissement sont amplement discutés et débattus au sein du sénat académique, qui peut faire ensuite des propositions au directoire et au conseil d'administration. La trajectoire générale est en outre éclairée par le comité d'orientation stratégique (COS), dont les avis rendus annuellement nourrissent des révisions régulières des objectifs.

³² Voir les références 2 et 4.

³³ Voir la référence 3.

³⁴ Voir la référence 6.

³⁵ Voir la référence 4,3 à propos des SMS.

³⁶ Voir les statuts de l'université PSL, art. 34. Le directoire se compose d'un bureau, qui prépare l'ordre du jour du directoire, lequel se réunit au minimum quinze fois par an.

³⁷ Le taux d'approbation des délibérations par le CA est un indicateur indirect du bon fonctionnement du Directoire, qui en prépare les délibérations.

les autres instances de l'organisation et notamment le conseil d'administration (CA). Le constat d'un taux élevé d'approbation des délibérations par le CA de l'EPE est un élément de preuve de la robustesse du dispositif institutionnel qui constitue le cœur de la gouvernance de PSL³⁸.

Le directoire est aussi le garant d'une bonne articulation entre les instances et les structures de mise en œuvre des orientations stratégiques. Il assume ainsi la responsabilité particulière d'avoir favorisé le développement des mécanismes de coopération à tous les niveaux, cette démarche ayant permis de faire vivre le principe d'équilibre entre centre et composantes de façon ouverte et évolutive, sur la base d'une confiance réciproque plus que sur un modèle normatif. Alors que les statuts prévoient des mécanismes d'alerte dans l'hypothèse où surgiraient des différences d'interprétation sur les équilibres entre le centre et les établissements-composantes, l'absence de recours à ces mécanismes de régulation, comme l'ont confirmé le RAE et les entretiens, amène le comité à penser que les ajustements – inévitables dans tout fonctionnement institutionnel – se font de manière souple et pragmatique.

2/ Une adhésion mesurable aux modalités de fonctionnement de l'établissement.

Du point de vue du comité, l'adhésion à ces modalités de gouvernance fait consensus, tant de la part des établissements-composantes, des établissements associés que des partenaires, et ce quelle que soit leur tutelle ministérielle ou leur taille. PSL se vit comme un réseau dynamique d'établissements, s'appuyant sur une vision stratégique partagée et sur une culture commune de fonctionnement clairement pragmatique³⁹.

Les échanges avec les étudiants élus au sein des instances ou responsables associatifs ont révélé une bonne adhésion à la dynamique de PSL. L'élargissement, au-delà du périmètre de chaque établissement, des possibilités offertes en matière de vie étudiante sous tous ses aspects (*cf. infra.*), est analysé très positivement par les usagers et leurs représentants. Le fait de pouvoir s'appuyer sur les savoir-faire de certains établissements pour les mettre au service de la communauté étudiante élargie est considéré comme une plus-value dans le domaine de la santé, du sport, de l'accueil des étudiants étrangers, du logement ou bien encore dans le cadre des dispositifs mis en place pour traiter les violences sexistes et sexuelles. Par ailleurs, les étudiants se sentent écoutés, pris en compte, et en mesure de pouvoir proposer des projets transversaux au sein des instances, comme l'ont confirmé les entretiens. Cette perception est celle d'étudiants engagés dans des responsabilités qui les mettent au contact direct des actions mises en œuvre par PSL, l'adhésion étant probablement plus diffuse au sein des publics étudiants moins impliqués dans l'institution. Cependant, la crise de la Covid a été un test de la capacité de PSL à répondre de façon coordonnée et rapide aux difficultés apparues tant sur le plan sanitaire et social que sur celui de la continuité pédagogique (voir aussi référence 4). La qualité de la réponse collective a eu un impact positif sur les étudiants qui se sont sentis accompagnés dans leur parcours pédagogique et assistés pour faire face à des difficultés matérielles. À moyen terme, la montée en puissance progressive des actions coordonnées et mutualisées dans le domaine de la vie universitaire devrait contribuer à accroître l'adhésion⁴⁰. Cette démarche est en particulier très importante pour les plus petits établissements – composantes, associés ou partenaires – qui n'ont pas les ressources pour construire et déployer une offre de qualité aux dimensions de leur seul périmètre⁴¹.

La capacité d'action stratégique de PSL ainsi que sa cohérence dépendent de la qualité du système d'information (SI) déployé à l'échelle de l'établissement, le SI permettant de documenter, projeter et contrôler les stratégies communes. Or PSL se caractérise sur ce point par une très grande hétérogénéité d'équipements, de logiciels et de ressources humaines au sein des équipes en charge des systèmes d'information des établissements-composantes. Par ailleurs, comme de nombreux autres établissements, PSL est contraint par les calendriers de mise en place des nouveaux logiciels de l'AMUE, certains logiciels étant actuellement en fin de vie. Pour surmonter ces difficultés, PSL a défini un plan de convergence de ses systèmes d'information, projet

³⁸ Depuis sa création le 1^{er} janvier 2020, sur 199 délibérations, aucune délibération n'a été rejetée et plus de 62% d'entre elles ont été approuvées à l'unanimité des administrateurs.

³⁹ Voir la référence 1.

⁴⁰ Les services mutualisés supports (SMS) dans le domaine du logement, de la santé et du sport sont ainsi trois leviers essentiels de mutualisation des actions au service de la vie étudiante. Le premier gère notamment l'attribution de 730 lits et contribue à l'accroissement de l'offre résidentielle. Le second a été créé en 2019, après la sortie de PSL du SUMPS de l'université de Paris. Il a débouché sur la création, par la mise en commun des moyens existants dans les établissements, d'un service de santé composé d'un médecin, d'une infirmière et d'un peu plus de deux emplois de psychologues, ce qui a permis de proposer des consultations médicales, en augmentation constante (925 consultations au premier semestre 2021-2022). Quant au troisième il compte 4000 inscrits et couvre tous les besoins sportifs (enseignement, compétition, loisirs, bien-être) – RAE, p. 17.

⁴¹ Par exemple, l'offre sportive initialement mise en place par Paris Dauphine a été étendue à toute la communauté PSL.

pour lequel l'EPE a reçu le soutien du PIA⁴². La convergence, traduite dans une feuille de route qui fait consensus, doit se déployer au cours de 2021 à 2027. À court terme, l'alignement des bonnes pratiques, des moyens et des capacités est recherché. Par exemple, les annuaires des établissements sont synchronisés dans un annuaire commun. Une rationalisation des pratiques de sauvegarde sur des entrepôts de données au sein de chaque établissement a été mise en place pour des besoins très ponctuels et une politique de sauvegarde croisée a été lancée à l'échelle de l'établissement. Enfin, une politique de dématérialisation des processus est engagée. La progression la plus rapide concerne le numérique pédagogique, dont le déploiement s'est accéléré en réponse à la crise sanitaire⁴³. La diffusion de solutions logicielles communes, un appui systématique à l'appropriation de ces outils par les communautés pédagogiques, dans tous les établissements, quel que soit leur degré d'acculturation à ces solutions ou leur mode d'insertion au sein de PSL, ont permis une transformation profonde, facilitée par une articulation efficace entre la DSI de PSL et les équipes des établissements-composantes. Ce succès valide l'organisation choisie et permet de considérer que celle-ci est suffisamment robuste et adaptable pour faire aboutir, du point de vue du comité, la convergence des systèmes d'information, le degré élevé d'engagement des différents partenaires en étant le signe le plus tangible.

3/ Une communication qui porte ses fruits à l'international, mais qui demande à être travaillée sur le plan local⁴⁴.

Les efforts de l'établissement pour imposer la marque PSL (politique de signature des publications scientifiques, délivrance des diplômes par PSL, politique de comarquage régissant la communication externe de l'EPE et de ses établissements-composantes, notamment à travers leurs pages web respectives, etc.)⁴⁵ se sont traduits par des résultats tangibles au niveau international, comme le montre la progression spectaculaire de PSL dans les *rankings* qui consacrent une large place à sa notoriété reconnue par les pairs. Les entretiens ont également montré une forte adhésion au modèle PSL, aussi bien de la part des responsables d'établissements, que des représentants des personnels administratifs et des étudiants. On pourrait évidemment objecter que les personnes auditionnées sont actuellement parmi les plus engagées dans le projet PSL.

La diffusion de la marque PSL laisse encore à désirer dans la manière dont les établissements-composantes présentent leur participation au projet sur leurs pages web respectives. La quantité et la qualité des informations qu'on peut y trouver sont en effet très variables, de même que la place accordée à PSL dans l'économie générale du site internet de chaque composante, la marque PSL pouvant être bien en vue sur la page d'accueil ou au contraire présentée de manière plus confidentielle. Le comité recommande à PSL d'aller vers une présentation plus homogène de l'établissement sur les sites internet des établissements-composantes. Sur ce point, la constitution d'un pôle en charge des médias est envisagée pour promouvoir PSL et sa marque⁴⁶, ce qui devrait aider l'établissement à « faire communauté » et faciliter ce travail d'homogénéisation.

Référence 3 : « L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

La conduite du processus budgétaire des établissements expérimentaux est relativement complexe : en effet, la possibilité d'avoir des comptes consolidés a été écartée, car considérée comme non compatible avec le maintien de la personnalité morale des composantes. L'établissement intégrateur doit dès lors, par la mise en place de processus communs, chercher à atteindre le meilleur équilibre entre la cohérence globale et le principe de subsidiarité, ce qui suppose des marges d'affectation de ressources dans les composantes.

⁴² Il s'agit de l'appel à projets « Intégration et développement des Idex et des Isite » - IDEES, lancé en 2019 et qui encourage les établissements concernés dans l'élaboration de stratégies plus intégrées et dans l'expérimentation de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement.

⁴³ Par exemple, PSL a créé un centre d'innovation pédagogique dans le cadre de l'AAP Hybridation, qui fait une part à la réflexion sur l'utilisation du numérique dans l'enseignement (RAE, p. 8).

⁴⁴ Voir également la référence 5, 3 sur le développement du sentiment d'appartenance.

⁴⁵ RAE, p. 7.

⁴⁶ RAE, p. 7.

1/ Un processus de construction budgétaire clair et relativement abouti qui permet à l'EPE d'exercer ses prérogatives dans ce domaine.

L'analyse conduite sur ces questions par le comité d'experts, s'agissant de l'université PSL, s'appuie sur les documents comptables de l'établissement, sur les instructions qui organisent la construction des budgets contenues dans les lettres d'orientation budgétaire (LOB), ainsi que sur l'information permettant une appropriation par les parties prenantes internes et externes des enjeux économiques et de leurs bonnes articulations avec les missions et objectifs attachés à la dynamique collective. À cela s'ajoutent les compléments d'information obtenus lors des entretiens.

Le comité a pu constater que les points saillants de l'autoévaluation, concernant à la fois les progrès réalisés depuis la création de l'EPE, la définition de la situation générale actuelle et le repérage de marges d'amélioration, sont en cohérence avec sa propre analyse. Le processus budgétaire s'appuie sur une architecture de lettres d'orientation budgétaire (LOB) – au niveau de l'EPE et au niveau des établissements-composantes –, qui viennent structurer les dialogues de gestion internes. La LOB de PSL est présentée de manière claire et cohérente avec une déclinaison précise des objectifs poursuivis et de leurs modalités de mise en œuvre, tandis que les LOB des établissements-composantes, qui font référence explicitement aux grandes orientations stratégiques validées par l'EPE, mentionnent les opérations et les financements partagés. Ce fonctionnement permet ainsi de s'assurer du respect des orientations communes et en particulier de leur traduction effective dans les objectifs budgétaires de chaque établissement.

2/ Un processus de construction budgétaire qui favorise l'alignement stratégique interne, à prolonger par un effort de projection pluriannuelle.

Une attention spécifique est portée aux besoins de financements transversaux et à la façon d'allouer des ressources, financières et humaines, aux opérations communes en matière de recherche, de formation et de valorisation.

Le processus de construction du budget marqué par la lettre d'orientation budgétaire et par le dialogue de gestion interne se construit en relation avec les différentes feuilles de route sectorielles de l'établissement, ce qui favorise une attention globale des établissements-composantes au positionnement et à la stratégie de PSL. Cependant, les fondements mêmes de la construction budgétaire des établissements restent ceux de leurs stratégies propres, même si la prise en compte des orientations communes est réelle, comme le comité a pu le constater, notamment dans la mise en place des programmes gradués et des SMS, qui demandent la mise en commun de ressources. La diversité des tutelles, des modèles de financement et des degrés de maturité technique sur le plan budgétaire explique en partie cette situation. La cohérence globale entre les activités conduites et leur financement se construit à moyen terme. C'est pourquoi le comité recommande la mise en place d'un système de projection pluriannuelle permettant de poser des diagnostics et de prendre des décisions en fonction de la vision stratégique globale de l'établissement⁴⁷.

Le comité a constaté que l'EPE, pour se rapprocher de cette cohérence commune, propose une vision consolidée des budgets, consolidation qu'il diffuse en interne, qu'il soumet à titre informatif à son conseil d'administration et qu'il utilise dans le processus de dialogue stratégique de gestion avec la tutelle ministérielle⁴⁸. Un effort important de transparence sur les équilibres et les liens financiers entre l'EPE et les établissements-composantes est ainsi réalisé. L'université PSL produit chaque année l'ensemble des données d'activités financières et budgétaires agrégées des établissements-composantes⁴⁹. Ce document permet de suivre l'évolution du poids économique de chaque grande mission, la structure en nature des dépenses (masse salariale, fonctionnement, investissement) et le poids respectif de l'EPE et de chaque établissement au sein de chaque mission. Ce document repose sur un constat annuel. Il pourrait utilement se prolonger, du point de vue du comité, par une projection pluriannuelle sur un horizon de 4 à 5 ans en reliant la réflexion sur les transformations des activités à la structure économique de l'établissement. Cette approche permettrait

⁴⁷ Des initiatives existent déjà (RAE, p. 6, qui mentionne l'existence de deux procédures intégrées – budget et RH – permettant de garantir la cohérence des moyens en soutien de la stratégie).

⁴⁸ Ainsi que précisé lors des entretiens, le président de PSL maintient des contacts réguliers avec les différentes tutelles afin de faire circuler l'information, de trouver des solutions aux problèmes existants, et d'avoir *in fine* le soutien actif des tutelles dans le projet de l'établissement.

⁴⁹ Le budget de PSL et la validation des budgets des établissements-composantes sont discutés en directoire et validés par le CA, ce qui assure la transparence. La capacité de veto du président de PSL (RAE, p. 9) porte précisément sur les instruments financiers pluriannuels, ce qui permet d'assurer la cohérence stratégique sur le long terme.

d'enrichir la réflexion budgétaire habituelle par une approche macro-analytique qu'il serait plus aisé de lier à l'évolution des activités.

3/ Une construction budgétaire à élargir à l'écosystème de l'établissement et à préciser par une approche centrée sur des projets structurants en formation comme en recherche.

L'autoévaluation note avec justesse qu'une vision complète du paysage économique, tout particulièrement en recherche, suppose d'inclure les données en ressources et en emplois des organismes de recherche⁵⁰. Cette démarche d'enrichissement doit être encouragée et le comité recommande à l'université de s'y atteler sans attendre. De même, le comité encourage la direction de l'EPE à faire converger et monter en qualité les systèmes de gestion existants, tant des finances que des ressources humaines. Cette phase est en effet essentielle pour l'amélioration du pilotage.

De la même façon, le comité recommande à l'université de faire le lien entre les projets qui visent à accélérer les dynamiques collectives et la mobilisation des moyens d'accompagnement : les programmes gradués (PG), le cycle pluridisciplinaire d'études supérieures (CPES), le programme de licence « sciences pour un monde durable » (SMD), ou bien encore les projets de recherche interdisciplinaires qui impliquent plusieurs établissements – composantes, associés ou partenaires –, et portent sur des thématiques stratégiques favorisant la transversalité entre l'EPE et ces établissements. Un suivi particulier de ces grands programmes, prolongé par une projection pluriannuelle, permettrait à PSL de mieux anticiper et coordonner le développement des activités correspondantes, tout en veillant aux équilibres financiers.

4/ Une stratégie immobilière que l'établissement gagnerait à construire.

La politique immobilière est singulièrement importante dans la stratégie d'un établissement. Or l'immobilier universitaire parisien présente une forte complexité ; son évolution suppose de faire converger progressivement la vision de l'État, des collectivités territoriales et, dans le cas de PSL, des différentes composantes internes. Un travail en amont, que le comité recommande d'engager, serait de nature à faciliter une convergence et une appropriation communes en reliant le projet stratégique de l'établissement et la vision qu'il peut avoir de l'évolution de ses activités aux enjeux techniques et économiques propres au domaine immobilier. Ce travail pourrait inclure la réflexion envisagée par la direction de l'EPE sur les mutualisations renforcées de la gestion et de la maintenance de l'immobilier. Au-delà des réflexions parcellaires dont fait état le RAE⁵¹, il donnerait un cadre à la construction du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) demandé par la tutelle et évoqué dans la lettre de cadrage budgétaire. Il permettrait d'englober la réflexion sur la fonction immobilière de PSL aujourd'hui encore embryonnaire⁵² et d'envisager la constitution d'une équipe en charge de cette fonction au sein de l'EPE, en lien avec les responsables immobiliers des établissements-composantes⁵³.

Plus largement, le comité recommande à l'établissement de s'engager plus activement dans la définition d'une stratégie pluriannuelle d'investissement, celle-ci étant davantage définie à l'heure actuelle comme une juxtaposition de projets. L'EPE a joué un rôle actif dans la mise en cohérence des projets d'investissement proposés à l'occasion du contrat de plan État-Région (CPER) ou du plan de relance. Aux yeux du comité, une vision prospective de l'investissement dans ses différentes dimensions est un corollaire important des évolutions souhaitées pour les missions et les activités de l'établissement, et un prérequis nécessaire à l'accompagnement des transformations induites. Une telle réflexion devrait inclure une vision partagée reposant sur des principes clairs de construction et de pilotage de la capacité d'autofinancement, variable d'arbitrage entre les dépenses de cycle court (masse salariale et fonctionnement) et celles du cycle long que représentent les dépenses d'investissement. Selon le comité, les investissements numériques, les plateformes techniques nécessaires au

⁵⁰ RAE, p. 9.

⁵¹ RAE, p. 3, à propos des projets localisés à la Porte de Versailles et sur le site du Val-de-Grâce.

⁵² Le RAE rappelle p. 4 que PSL ne dispose d'aucun mètre-carré de surface en propre et que son rôle s'est concentré principalement sur la remontée des demandes des établissements-composantes au CPER et au plan de relance (respectivement 44,8M€ et 33,5M€), sur un projet d'acquisition de locaux rue Amyot (18M€ avec l'aide de la fondation), sur la création de centres de vie étudiante avec l'aide du CROUS et sur le projet de création d'une filiale commune de gestion de logements étudiants. Dans l'attente d'un SPSI à formaliser, chaque composante reste en charge de sa stratégie immobilière.

⁵³ En matière immobilière, la phrase (RAE p. 3) « l'Université est clairement l'interlocutrice de l'État pour la dimension immobilière sans préjudice d'un dialogue avec chaque composante qui est en charge de sa stratégie et de la réalisation de ses projets conformément au principe de subsidiarité » est révélatrice d'une situation qui pourrait potentiellement freiner, voire gêner l'adoption d'une stratégie ambitieuse commune.

déploiement des stratégies en recherche et la politique immobilière sont trois domaines particulièrement concernés sur lesquels il recommande une mobilisation prioritaire.

5/ Des outils construits en commun et pour le bénéfice de tous au service d'une meilleure coordination des fonctions de support et de soutien.

Globalement, la démarche de constitution de services mutualisés supports (SMS) est très structurante pour la progression collective et le développement de l'adhésion au projet global. Elle permet en particulier de construire les cohérences et les articulations entre les dynamiques académiques et les fonctions de support et de soutien⁵⁴. Les modalités de mise en place des SMS constituent une illustration convaincante, aux yeux du comité, de l'efficacité de la méthode de PSL : aucun modèle n'a été imposé *ex ante*. Les SMS sont « à géométrie variable » ; ils ont été créés dans tous les cas en s'appuyant sur des compétences existantes en interne, avec un ou plusieurs établissements porteurs. Cette méthode explique que la démarche ait été plus longue que prévu, de l'aveu même de PSL, mais elle s'est révélée efficace. Elle a favorisé l'entraide entre établissements et a permis à la communauté de PSL de bénéficier de services que la plupart des établissements n'auraient pu offrir en faisant appel à leurs seules compétences et à leurs seuls moyens.

La description dont les SMS font l'objet dans le RAE insiste sur le principe de subsidiarité qui régit leur mise en place, alors que leur fonctionnement et les résultats obtenus ne sont pas décrits avec le même luxe de détails. C'est sans doute la conséquence de leur déploiement relativement récent, les entretiens ayant permis de rendre plus concret le travail de ces structures collaboratives. Le comité d'experts estime que le développement d'un système d'indicateurs quantitatifs (nombre de bénéficiaires concernés, encadrement...) permettrait de suivre le développement des SMS d'une manière plus objective et d'en évaluer le fonctionnement en continu.

6/ L'établissement s'est doté d'une démarche et de procédures d'amélioration continue.

La capacité de pilotage est conditionnée par une production et un suivi d'indicateurs pertinents. L'université décrit de façon assez complète les processus d'assurance qualité interne mis en place⁵⁵. Les activités académiques occupent naturellement une place centrale dans les processus analysés. Une démarche d'évaluation de la qualité des fonctions de support et de soutien est aussi un enjeu important, d'autant qu'il convient de rechercher le meilleur équilibre entre la qualité des services, la proximité par rapport aux usagers et l'économie de moyens.

Sur ce point, l'université envisage de créer une direction du pilotage de la qualité à partir d'une cellule existante au sein de PSL et des services existants au sein de certains établissements. Le projet de service « audit-qualité »⁵⁶ est conduit dans le cadre du projet IDEES commun à plusieurs universités intensives de recherche. Sa mise en place doit intervenir à court terme et il intégrera des contrôleurs de gestion et des auditeurs internes. Nul doute que cette démarche sera facilitée par la convergence des systèmes d'information, mais le comité recommande d'avancer dans cette direction dès maintenant.

On signalera enfin que le comité d'orientation stratégique (COS), composé de personnalités nationales et internationales donne annuellement au conseil d'administration et au sénat académique un rapport assorti de propositions sur l'état de PSL⁵⁷.

Référence 4 : « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public. »

La politique des ressources humaines menée par PSL est une illustration concrète de la méthode de gouvernance mise en œuvre par l'établissement, qui allie ambition et pragmatisme en s'appuyant sur un

⁵⁴ En 2022, PSL compte 15 SMS, contre 3 en 2017-2018. Voir également référence 2 sur les SMS étudiants.

⁵⁵ Voir RAE, p. 11 (sur le pilotage des PG et sur la labellisation HRS4R).

⁵⁶ Les RCE incluent dans leur processus la mise en place d'instruments d'audit interne et de pilotage financier (RAE, p. 21).

⁵⁷ Au sujet du COS, voir la référence 5.3.

fonctionnement coopératif des acteurs et qui permet une intégration effective de la gestion des RH entre le niveau central et celui des composantes.

Les ressources humaines constituent un secteur où s'exerce à plein le principe d'équilibre entre intégration et subsidiarité mis en avant dans le préambule des statuts de l'établissement public expérimental (EPE). Dans son article 15, II, il est précisé que « le recrutement et la gestion des ressources humaines sont des compétences des établissements composantes coordonnées par l'Université PSL ». Dans son rapport d'autoévaluation, PSL présente l'EPE « comme un coordinateur des politiques de ses composantes et établissements associés sur tous les critères de la référence RH [du référentiel d'évaluation externe du Hcéres] ». Dans le cadre ainsi fixé, la direction de PSL a su encourager les initiatives et actionner efficacement plusieurs leviers, faisant ainsi apparaître l'originalité des choix de gouvernance de l'établissement.

1/ Un mode de travail de type collaboratif inscrit dans les statuts et mis en pratique par l'établissement.

Dans ses statuts⁵⁸, PSL s'est doté d'un outil original, la conférence annuelle des ressources humaines, dont la composition et le fonctionnement sont encadrés par le règlement intérieur (RI) de l'établissement⁵⁹.

Depuis 2019, les priorités de recrutement de l'établissement, tant en termes académiques qu'administratifs, sont élaborées par la conférence et transmises par le président au CA, qui les adopte après avis conforme du directoire. Le circuit est caractéristique du mode d'élaboration des décisions au sein de PSL : en amont, un travail commun de tous les représentants des composantes, des propositions élaborées conjointement par les acteurs de terrain et présentées à la « conférence RH » qui les examine, et *in fine* une décision validée par les instances décisionnelles de PSL et des établissements-composantes, à qui le schéma s'impose.

Les entretiens ont permis de vérifier l'implication réelle des personnels aux divers niveaux. Les principaux acteurs se rencontrent régulièrement par secteurs d'activité, dans des réunions dont certaines sont institutionnalisées dans le RI, en particulier le comité des DGS. Il en résulte, à tous les échelons, une diffusion de l'information entre PSL et les établissements-composantes, qui irrigue toutes les strates de l'établissement et développe l'habitude de l'entraide et de la mise en commun des pratiques.

2/ Une stratégie des ressources humaines co-construite, autour de valeurs communes.

Le document sur la stratégie en matière des ressources humaines de PSL 2018-2030 daté de novembre 2021, ainsi que la LOB 2022, annexés au rapport d'autoévaluation, déclinent de manière claire et cohérente les objectifs que poursuit l'établissement, tant comme employeur que comme université coordonnatrice des RH. Ces objectifs sont en lien étroit avec la stratégie globale : volonté d'internationalisation, recherche de l'excellence, interdisciplinarité, politique de recrutements correspondant à ses objectifs prioritaires en recherche et en formation, avec des tableaux pluriannuels des recrutements eux-mêmes établis par grandes thématiques de recherche correspondant aux programmes gradués⁶⁰.

⁵⁸ Article 15-II des statuts annexés au décret n° 2019-1130 du 5 novembre 2019 portant création de l'Université Paris sciences et lettres (Université PSL) et approbation de ses statuts - :

« II. – Coordination des ressources humaines

Le recrutement et la gestion des ressources humaines sont des compétences des établissements-composantes coordonnées par l'Université PSL.

Le recrutement des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des enseignants et des ingénieurs par les établissements-composantes s'effectue selon les modalités prévues par les règles statutaires qui leur sont applicables et dans le respect des 130 et 160 de l'article 32, et de la lettre d'orientation budgétaire de l'Université PSL.

La conférence des ressources humaines de l'Université PSL élabore des politiques pluriannuelles de recrutement des personnels académiques et des personnels administratifs. Elle définit des normes communes d'action et de politique des ressources humaines. Ses propositions sont intégrées à la stratégie des ressources humaines adoptée dans le cadre de la stratégie globale de l'université. »

⁵⁹ Article 9-3-2 du RI : « La conférence est organisée en deux temps : une première session avant l'été réunit l'ensemble des membres du directoire représentant les établissements-composantes et les représentants des organismes mentionnés à l'article 4, leurs directeurs généraux et directrices générales des services ou assimilés et les directeurs des ressources humaines. Les représentants des membres-associés sont invités. Le président ou la présidente peut demander la participation de toute personne qui lui semblerait utile aux débats et notamment celle d'experts.

Cette première session permet de faire le bilan des actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines validées par le conseil d'administration et de présenter les nouvelles propositions d'actions ou de politiques dans le cadre de l'Université PSL qui seront intégrées à la proposition de stratégie de ressources humaines.

La deuxième session se tient à l'automne. Elle se tient dans le cadre du directoire qui donne un avis conforme, sur proposition du président ou de la présidente de PSL (article 32 13°), à la politique pluriannuelle des recrutements.

⁶⁰ Voir le tableau pluriannuel des recrutements académiques PSL 2022-2024 présenté à la conférence RH 2022 (2e session) ; 83 recrutements sont prévus sur la période 2022-2024.

En matière de recrutement, ont ainsi été mis en place sous forme d'appels à projets des dispositifs de recrutements ciblés et innovants, notamment la création de professeurs attachés (chercheurs sélectionnés à qui est confiée une charge d'enseignement), les chaires de professeurs juniors, le dispositif *jeunes équipes PSL*, et les *PSL Visiting Fellows*⁶¹. À cela s'ajoutent les efforts de PSL en matière de contrats doctoraux et la mise en place de *PhD tracks*⁶².

Le comité salue cette volonté de cohérence entre les priorités de la recherche, le développement des PG et la stratégie de recrutement. Il encourage PSL, qu'il s'agisse de créations d'emplois ou de remplacements, à poursuivre une politique de recrutement s'inscrivant dans cette logique et ciblée sur les projets soutenus par l'EPE, en particulier les « *programmes pionniers* » (CPES et PG), comme le recommandait déjà le COS dans son dernier rapport de novembre 2021.

Les établissements-composantes ont des dispositions statutaires de recrutement extrêmement diverses ; le choix a été fait de ne pas toucher à cette diversité. En effet les statuts confient expressément le recrutement et la gestion des personnels à chacun de ces établissements. Par ailleurs, PSL, dans son rapport d'autoévaluation, exprime sa volonté de ne pas créer de doublon avec les établissements-composantes et de rester une entité souple de définition de la stratégie. Le fait que chacun de ces établissements inscrive bien ses recrutements en cohérence avec la stratégie commune définie au niveau de PSL est conforme, aux yeux du comité, aux ambitions initiales inscrites dans les statuts.

Cependant, au-delà de cette hétérogénéité indiscutable, PSL s'est doté d'instruments porteurs de valeurs communes et de normes en matière de qualité, que tous les établissements-composantes sont en train de s'approprier.

Ainsi, la charte de recrutement, prévue par les statuts (cf. l'art. 32, 16), élaborée par la conférence RH en 2019 et validée par le directoire et le CA⁶³, s'impose à tous pour les recrutements des personnels académiques. PSL a par ailleurs entamé une démarche coordonnée de labellisation européenne HRS4R⁶⁴, avec une généralisation à l'ensemble des établissements-composantes prévue en deux vagues. La labellisation HRS4R constitue un bon exemple de coopération entre ces établissements avec une commande du directoire, relayée par le comité des DGS et des groupes de travail qui reçoivent instruction de travailler sur des actions communes, discutées et validées en conférence RH.

D'autres actions sont également déclinées, allant toutes dans le sens d'un renforcement des objectifs communs : la promotion de la diversité, l'égalité entre les hommes et les femmes, le schéma pluriannuel pour le handicap.

3/ Des outils construits en commun au service d'une meilleure coordination des politiques des ressources humaines.

Une fois encore, si les statuts donnent un cadre précis, c'est la méthode utilisée qui fait l'originalité de la démarche.

Tout d'abord, PSL s'est doté d'une plateforme commune sur laquelle sont affichés tous les postes académiques et administratifs ouverts au recrutement par les établissements-composantes, garantissant ainsi la transparence de l'offre d'emploi au sein de l'EPE. Dans le cadre du plan de convergence des systèmes d'information, tous ces établissements vont vers un SIRH commun, avec la même structuration pour tous et les mêmes indicateurs,

⁶¹ Cf. appel à projets 2022 PSL : L'AAP *PSL Visiting fellows* est une opération emblématique de PSL et de ses programmes gradués. Les invitations sont d'une durée de 3 à 6 mois et débiteront à compter de la rentrée 2022/2023, sur la base d'un cofinancement : un tiers pris en charge par PSL, deux tiers par le ou les établissements d'accueil, ou par le Programme Gradué qui accueille le chercheur. La sélection des dossiers est faite par le Comité Recherche et Formation.

⁶² Pour tous ces dispositifs, des appels à projet ont été lancés par PSL qui précisent les conditions de candidatures et les financements (cf. AAP 2022). Quatre enveloppes, de 150 000€ chacune, seront ainsi attribuées par PSL pour des dépenses de fonctionnement et de personnel environnant le candidat recruté, dans le cadre de l'AAP *Junior fellows 2022* et trois enveloppes de 150 000€ chacune pour l'APP *PSL Jeunes équipes 2022*.

⁶³ CR du CA du 9 juillet 2020.

⁶⁴ HRS4R : « *Human Resources Strategy for Researcher* ». La première vague des établissements composantes est labellisée (EPE PSL, Dauphine-PSL, ESPCI-PSL) ou en cours de l'être (ENS-PSL). La deuxième devrait obtenir la labellisation d'ici à fin 2022. Des jalons ont été fixés avec une généralisation du label à deux ans et le conditionnement des opérations de recrutement à l'insertion dans le dispositif HRS4R fixé à quatre ans (cf. le document sur la stratégie RH de PSL de novembre 2021).

et ce malgré la diversité initiale des outils et des systèmes d'information ; la construction d'un espace numérique de travail (ENT) commun à tous les établissements est également en cours⁶⁵.

En matière de gestion des RH, la coordination s'appuie sur un certain nombre de dispositifs partagés à forte valeur intégratrice : une commission de déontologie et des référents (laïcité, intégrité scientifique...), une cellule d'écoute et de veille, mais aussi les SMS consacrés plus spécifiquement aux ressources humaines⁶⁶.

L'école interne chargée de la formation de l'ensemble des personnels de PSL en est en particulier un exemple réussi de mutualisation au bénéfice de tous les établissements membres, avec un plan de formation commun voté par le conseil d'administration de PSL et des référents dans chaque établissement-composante⁶⁷. Le SMS de gestion des retraites (PETREL) porté par l'école de Chimie-Paris PSL constitue un autre exemple réussi tant en termes de méthode que de résultat obtenu. À partir d'un service conçu par un établissement spécifique, ce SMS a permis de développer une vraie expertise au sein de PSL, mise à la disposition de l'ensemble des personnels et d'améliorer ainsi le service rendu.

Au sein de ces SMS, travaillent des personnels de statuts différents. Les dispositions de l'ordonnance du 12 décembre 2018 (art. 11), qui permet aux personnels des établissements-composantes d'exercer tout ou partie de leurs fonctions à PSL et inversement, sont largement utilisées⁶⁸. Comme l'a souligné l'un des interlocuteurs du comité, les SMS sont une traduction du modèle des UMR dans le champ administratif et ils en ont la souplesse et l'agilité.

Comme rappelé plus haut, le choix initial de PSL s'inscrit très clairement dans l'article 15-II des statuts, garantissant à chaque établissement-composante la pleine responsabilité en matière de recrutement et de gestion de ses personnels. Il n'y a donc pas, à l'heure actuelle, de redéploiement interne de postes entre ces établissements. Dans ce contexte, la démarche très expérimentale et pragmatique de PSL en matière de ressources humaines a globalement convaincu le comité. Il ne peut qu'encourager l'université à poursuivre dans cette voie en veillant cependant à utiliser toutes les souplesses ouvertes par la réglementation pour faciliter le rapprochement des pratiques de gestion et créer une vraie communauté des personnels au-delà des différences statutaires existantes. Il serait bon en particulier de faciliter les mutations entre établissements-composantes ainsi que les partages de services, que l'EPE fasse jouer les possibilités de l'ordonnance de 2018 ou qu'il recoure à la mise à disposition ou au détachement qui peuvent être utilisés sans modification statutaire.

4/ Une qualité du dialogue social au sein de PSL, illustrée au moment de la crise du Covid.

PSL dispose de plusieurs instances représentatives du personnel : un comité technique (CT), un comité social économique pour la fondation (CSE), et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Par ailleurs, chaque établissement-composante a conservé ses propres instances (CT et CHSCT), qui ont continué à fonctionner pendant la crise sanitaire. Les élus rencontrés par le comité ont souligné la qualité de la concertation pendant cette période, notamment pour la mise en place du plan de continuité des activités (PCA) et l'adoption des mesures de soutien aux personnels en difficulté. Le choix de conserver des CT et CHSCT séparés entre PSL et les établissements-composantes n'est pas remis en cause par les élus, qui y voient une garantie de rester proches des personnels qu'ils représentent. Tout en étant sensible à cet argument, le comité recommande qu'un dialogue entre ces instances puisse être organisé régulièrement et que, sur des sujets intéressant l'ensemble des personnels, des réunions conjointes puissent être prévues.

⁶⁵ cf. supra § C2-10 et document stratégie RH PSL.

⁶⁶ Voir la référence 3.

⁶⁷ Pour 2021, le budget de formation de l'école interne était de 386K€. Elle a formé 2491 stagiaires et assuré 14.397 heures de formation.

⁶⁸ Sur les 2.255 personnels administratifs et techniques que comptait PSL en 2020, 480 personnes (effectifs physiques) participaient à une offre/service mutualisé (source : tableau des effectifs supports et soutiens au 1^{er} janvier 2020, présenté à la conférence RH PSL du 16 juin 2020).

Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

Référence 5 : « L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation. »

Le rapport d'auto-évaluation et ses annexes ont permis au comité d'experts d'identifier les grands résultats de l'expérimentation. Pendant la période expérimentale, PSL a clairement enregistré des progrès notables. Les points repris ci-dessous sont, de l'avis du comité, les aspects les plus concrets des résultats ainsi obtenus.

En premier lieu, il faut signaler la mise en place d'une gouvernance efficace ayant une vision stratégique claire de la nouvelle université. Le résultat le plus tangible réside dans le gain de visibilité internationale déjà évoqué en référence 1. Ensuite, la création des programmes gradués, en combinaison avec les programmes transversaux et les PSL weeks⁶⁹, ont permis de réorganiser les seconds et troisièmes cycles de formation pour tous les établissements-composantes. Sur le plan opérationnel, à l'occasion de la création de plusieurs services mutualisés supports (SMS), l'expérimentation a permis d'offrir au personnel et plus encore aux étudiants, un niveau de service comparable d'un établissement-composante à l'autre, indépendamment des capacités respectives de chacun⁷⁰.

1/ Une visibilité renforcée sur le plan international grâce aux classements dans lesquels PSL progresse et grâce à quelques grands programmes de recherche, dont la portée reste à évaluer.

PSL a atteint, dès l'adoption de ses nouveaux statuts, une grande visibilité internationale : même si les défauts et les biais des classements internationaux sont connus et reconnus dans la littérature scientifique, la présence de PSL parmi les cinquante meilleures universités classées au monde constitue un résultat significatif. PSL occupe aujourd'hui la quarantième place dans le classement du *Times Higher Education* (et premier établissement français) alors que Paris Dauphine, l'un des établissements-composantes majeurs de PSL, se situait encore entre la 500^e et la 600^e place en 2017. Cependant, en dépit des questions posées par le comité lors des entretiens, celui-ci n'a pu établir avec certitude que ces classements ont déjà conduit à une reconnaissance similaire de PSL dans le monde académique lui-même. Le fait que PSL soit à la 48^e place du « *reputation ranking* » du *Times Higher Education* suggère néanmoins que sa notoriété s'accroît rapidement. Le comité d'experts a noté que ces classements sont aussi le résultat d'un effort soutenu de la part de l'établissement⁷¹. Les entretiens ont révélé que cet effort doit être compris comme faisant partie d'une stratégie plus ample devant permettre à PSL d'élargir ses activités de recherche à l'international et d'en améliorer la qualité. Le comité d'experts propose de rendre les autres aspects du développement de la stratégie de recherche plus visibles en utilisant d'autres indicateurs, plus fins et mieux adaptés que les classements internationaux⁷². L'adoption de ces nouveaux indicateurs permettrait au directeur de PSL de mieux apprécier l'évolution des activités de recherche de l'établissement et faciliterait l'auto-évaluation des différentes entités qui composent PSL et contribuent à son développement scientifique.

En outre deux grands programmes de recherche et d'innovation ont été engagés au cours de l'expérimentation (PRAIRIE et ParisSanté Campus)⁷³, qui concernent un plus petit nombre d'établissements-

⁶⁹ Les PSL weeks, organisées chaque semestre, sont des périodes de cours intensifs, qui permettent aux étudiants de circuler d'un établissement à l'autre, de suivre les cours des programmes transversaux dispensés par l'université et de se sensibiliser à des enseignements d'autres disciplines que la leur. En 2020-2021, 600 étudiants y ont participé (PSL, rapport d'activité, décembre 2021, p. 17).

⁷⁰ Voir la référence 2.

⁷¹ L'université a récemment recruté au sein de la direction de la recherche une personne en charge de la bibliométrie. En outre, au cours de la période évaluée, PSL a considérablement amélioré sa politique de signature unique : le taux est suivi mensuellement, par établissement et par laboratoire, et il fait l'objet de présentations en directeur. Il atteint désormais 83,2 % contre 60 % en 2017 (RAE, p. 5).

⁷² Par exemple, les rankings internationaux ne proposent pas d'analyse fine par domaines ; on n'y trouve rien sur la qualité de l'enseignement, peu ou pas d'indications sur le taux d'employabilité, et pas davantage sur les efforts en matière de développement durable.

⁷³ PRAIRIE (PaRis Artificial Intelligence Research InstitutE) est un projet lauréat d'un appel du PIA, coporté par PSL, l'INRIA, le CNRS, l'institut Pasteur et l'université de Paris. PRAIRIE est un centre de recherche, de formation initiale et continue et d'innovation faisant converger intérêts académiques et industriels afin de doter Paris d'un institut de référence internationale en intelligence artificielle. A ce stade, une quarantaine de chaires ont été financées qui couvrent différents domaines scientifiques autour des données : statistiques sur les données de santé, biologie computationnelle, oncologie moléculaire computationnelle, imagerie médicale, bioinformatique, génomique du cancer, physique appliquée à la biologie, etc. Les formations interdisciplinaires de PRAIRIE sont portées par l'Université PSL. L'institut regroupe plusieurs industriels et repose

composantes, associés ou partenaires que les programmes gradués et qui ouvrent PSL à son environnement académique et socio-économique dans ces deux domaines. Même si les premières phases des deux projets paraissent prometteuses, il conviendra d'en suivre de façon précise la mise en œuvre et les résultats. Le comité recommande de développer ce type d'initiatives transversales et d'en évaluer précisément l'impact en termes de dynamisation de la production scientifique.

2/ Des programmes gradués qui reposent sur un investissement très important de PSL dans le financement des contrats doctoraux, mais dont l'attractivité et les conditions de développement mériteraient d'être mieux mesurées.

La finalité des programmes gradués (PG) est clairement décrite dans le RAE et dans les documents stratégiques de l'établissement⁷⁴. Impulsés par divers AAP du PIA (EUR, SFRI), ils ont pris une ampleur toute particulière au sein de l'université PSL qui leur consacre 20M€ issus de l'AAP SFRI⁷⁵. Complétés par les programmes transversaux et les PSL weeks, les programmes gradués offrent un cadre de formation bien adapté à la culture de PSL (formation par la recherche, mise en commun des forces de plusieurs établissements-composantes ou associés). Un tel cadre paraît potentiellement très attractif pour des étudiants voulant acquérir une formation approfondie dans les domaines couverts par les établissements-composantes de PSL. Le comité encourage PSL à développer et accentuer l'offre des PG en mettant l'accent sur la transversalité et la complémentarité entre ces établissements⁷⁶.

Le comité d'experts aurait souhaité trouver une description plus détaillée du fonctionnement actuel des PG, de leur attractivité, ainsi que des analyses stratégiques de leur futur développement. Néanmoins, le comité relève que PSL s'est doté d'une méthode de pilotage des PG, qui devrait permettre d'avoir une vue sur les objectifs à trois ans, après évaluation des programmes réalisée par les directeurs de ces programmes⁷⁷. Si le texte présentant la stratégie de recherche de l'université décrit les perspectives de développement du dispositif dans un contexte où le nombre de contrats doctoraux, dont l'EPE prend en charge une grande partie, est déjà élevé, il relève également, mais de manière partielle, les difficultés qui restent à surmonter (le montant à financer des contrats doctoraux va ainsi augmenter considérablement). Mais il n'offre pas de vision précise sur le déploiement attendu des programmes et sur les solutions envisageables pour régler les problèmes rencontrés⁷⁸. Il est cependant crucial que PSL attire davantage d'étudiants dans ses PG, tout en gardant la flexibilité nécessaire pour recruter d'excellents candidats désireux de faire un doctorat dans l'établissement après avoir obtenu un diplôme de master ailleurs. Le comité recommande à PSL de mettre au point un système de suivi des programmes afin d'en évaluer la qualité et d'en améliorer le fonctionnement. Ce système devrait intégrer à une approche quantitative une évaluation qualitative.

3/ Le développement d'un esprit, d'une culture propre à PSL.

Il est apparu au comité d'experts qu'un véritable esprit – une culture propre à PSL – s'est développé, surtout au cours des dernières années correspondant à la période évaluée. Lors des entretiens, les interlocuteurs du comité ont plusieurs fois affirmé que cette culture était devenue une réalité et que PSL, en tant qu'entité structurante, était désormais une institution reconnue à l'intérieur même des établissements-composantes.

Sur le plan externe, si la marque PSL gagne progressivement en reconnaissance, comme le révèle le classement QS dont la moitié des points provient de la notoriété, la manière dont les établissements-composantes intègrent cette marque dans leur communication individuelle, notamment au moyen de leurs pages internet, reste très variable.

sur des partenariats internationaux. ParisSanté Campus est un projet en santé numérique d'ampleur nationale autour de la production, de l'exploitation massive et de la valorisation des données de santé pour la recherche, l'innovation et la société (45M€ obtenus du Plan de Relance pour le lieu préfigurateur, 360M€ pour la rénovation lourde de l'hôpital du Val-de-Grâce). Il repose sur un partenariat entre une université, PSL, deux organismes de recherche, Inserm et INRIA, ainsi que deux agences nationales de santé, ANS et Health Data Hub. Les composantes internes impliquées sont l'ENS-PSL, Dauphine, Mines-PSL, l'Institut Curie et l'ESPCI-PSL (RAE, p. 2).

⁷⁴ Université PSL, stratégie recherche 2022.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Le RAE (p. 2) ne fait apparaître qu'une collaboration, entre Paris-Dauphine et Mines-Paris.

⁷⁷ Voir RAE, p. 11.

⁷⁸ La stratégie de recherche de l'établissement indique que le nombre de contrats doctoraux est d'environ 500 sur le périmètre PSL, voire 600 en incluant des doctorants d'autres établissements hébergés dans ses laboratoires. Sur ce total, le nombre de contrats propres à l'EPE serait, d'après le RAE (p. 13), de 212, le coût afférent de 6M€ étant en partie autofinancé par l'établissement (3,5M€ provenant en grande partie des fonds Idex). Les principales difficultés à venir découlent de la revalorisation financière de ces contrats que PSL devra assumer, ce qui pourrait rendre plus délicate l'augmentation de leur nombre.

Dans le dossier d'auto-évaluation, cet aspect du développement de PSL ne reçoit pourtant que très peu d'attention ; ce n'est que dans les entretiens, que la présence et l'importance d'une culture propre à PSL se sont clairement manifestées. Dans son rapport, le Comité d'orientation stratégique (COS) ne semble pas dire autre chose quand il recommande notamment une intégration plus poussée, tant sur le plan opérationnel qu'en termes de gouvernance (recommandation 1), mais aussi une simplification et une harmonisation des processus (recommandation 2). Le propos demande toutefois à être nuancé par les compléments d'information apportés par le président du COS lors de l'audition du 19 mai, où ont été fortement soulignés les progrès réalisés en matière de gouvernance et de lisibilité de la stratégie portée par PSL.

Le comité d'experts encourage PSL à considérer explicitement ce capital identitaire dans les rapports d'activité ultérieurs et de faire du développement de sa culture propre un thème central dans les discussions stratégiques à venir.

Référence 6 : « L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création. »

L'établissement public expérimental (EPE) a clairement énoncé son ambition à long terme⁷⁹, tant dans son rapport d'autoévaluation (RAE) que dans les entretiens menés lors des auditions avec les personnes en charge de sa gouvernance : président et vice-présidents de PSL, président du Sénat, chefs des établissements-composantes (EC) et établissements partenaires et associés, président du Conseil d'orientation stratégique (COS). Aux yeux du comité, les objectifs de l'EPE et la trajectoire suivie par l'établissement semblent largement partagés par la communauté de PSL, y compris par les étudiants.

L'EPE a ainsi précisé ses objectifs singuliers⁸⁰ en s'affichant comme une université conforme aux standards internationaux (large couverture disciplinaire et interdisciplinarité, pratique d'une recherche intensive, formation au plus près de la recherche en train de se faire, sélection des étudiants), comme une « université collégiale » et enfin comme une « université visible et attractive à l'international ». Le premier objectif a été abordé dans ce rapport d'évaluation en référence 1 et le troisième a donné lieu à une analyse par le comité en référence 5. Au sujet du second objectif (construction d'une université collégiale), il paraît ici utile au comité de rappeler que son atteinte a largement reposé sur la robustesse du cadre de gouvernance et sur l'aboutissement satisfaisant du principe de subsidiarité.

1/ Au sein de la gouvernance, une instance originale, le Sénat académique qui équilibre les rapports entre le Directoire, le CA et les communautés, et qui contribue à la co-construction des décisions.

La réussite du projet passe nécessairement par la mise en place d'une gouvernance robuste assurant à la fois un pilotage politique, relais de la vision stratégique de l'établissement, et une participation la plus large possible des établissements-composantes et des membres du personnel. Cette participation élargie est rendue possible par l'application d'un principe général – la subsidiarité – et par l'instauration d'un modèle de gouvernance original qui ajoute aux instances décisionnelles classiques (CA, directoire exécutif) un large forum de discussion – le Sénat –, lui-même structuré en comités permanents pour le cœur de mission de l'établissement (recherche, formation, SI) et en groupes de travail *ad hoc* pour tous les types de questions que l'établissement juge utiles de mettre en débat.

Les comités permanents en charge de la recherche et de la formation sont animés par les VP respectifs de PSL, ce qui assure à la fois la transmission verticale de l'information au sein de PSL (relais vers le directoire et le CA) et son déploiement horizontal par la participation de représentants issus des établissements-composantes.

Dans l'architecture de l'EPE, le Sénat a pris depuis 2020 le relais du Conseil académique qui, de l'aveu général, était peu opérationnel. Le président du Sénat est élu par les membres de cette instance sur proposition du président de PSL. Les ordres du jour sont élaborés par le président du Sénat conjointement avec le président de PSL. Du point de vue du comité, le système fonctionne : la valeur des travaux du Sénat repose, en effet, sur la

⁷⁹ Voir la référence 1.

⁸⁰ RAE, p. 18.

qualité des membres qui le composent et sur la dynamique observable au sein des trois comités permanents⁸¹ et des différentes commissions thématiques⁸². Si le Sénat examine des points proposés par le CA, il peut aussi proposer ses propres sujets de réflexion, moyennant l'aval du président de PSL lors de la définition de l'ordre du jour. La prise en compte des recommandations du Sénat par le directoire et par le CA constitue en soi un gage suffisant de l'intérêt porté à ses travaux par la direction de l'établissement. Un autre indicateur en la matière pourrait être fourni par les taux de participation des membres du Sénat aux séances de travail dont le comité n'a toutefois pas eu connaissance et dont il faudra mesurer la trajectoire dans les années qui viennent.

2/ Un pilotage politique de l'établissement qui témoigne d'une réelle cohésion interne et d'un aboutissement effectif du principe de subsidiarité.

Le pilotage politique de l'établissement est assuré par le président de l'université assisté de ses VP, le pilotage opérationnel incombant au DGS et aux différentes directions de l'université. Lors des entretiens, le comité a pu constater une excellente cohésion entre les VP de PSL, dont certains se concertent quotidiennement. De même, la cohésion entre les VP de PSL et leurs homologues dans les établissements-composantes doit être soulignée. Cette attitude constructive et volontariste est sans aucun doute pour beaucoup dans la réussite du projet. Les entretiens ont également permis de clarifier le rôle-clé des vice-présidents et d'apprécier leur complémentarité dans le fonctionnement de la structure. La qualité de leur recrutement est donc cruciale. Le comité des experts encourage PSL à continuer à affiner le profil et la procédure de désignation des vice-présidents.

Le comité a pu remarquer un processus similaire à l'œuvre dans la manière dont les DGS et SG des établissements-composantes opèrent entre eux, avec l'assistance du DGS de PSL⁸³.

Comme les parties prenantes l'ont maintes fois souligné – dans les documents fournis et lors des entretiens –, le principe qui sous-tend le modèle de gouvernance de PSL est la subsidiarité. Si le principe est théoriquement simple à concevoir, la recherche de l'équilibre entre ce qui doit être assumé par l'établissement fédérateur et ce qui revient aux établissements-composantes demeure une préoccupation constante, et le restera probablement encore longtemps. D'une part, le fonctionnement du directoire et du CA montre que PSL peut prendre la direction effective de l'établissement en adoptant des mesures fortes⁸⁴. D'autre part, la mise en place des SMS⁸⁵ est une bonne illustration d'une méthode de fonctionnement qui fait appel au « *bottom-up* », en généralisant, pour le bénéfice de tous, des initiatives développées dans un des établissements-composantes. Pour le comité, le principe de subsidiarité a été bien assimilé et accepté par l'ensemble de la communauté de PSL.

⁸¹ Recherche et formation graduée, premier cycle, vie étudiante et anciens élèves.

⁸² Exemple : international, responsabilité environnementale.

⁸³ Voir la référence 4. Le RAE indique, ce que le comité a pu constater, que tous les secteurs d'activité de l'université sont couverts par un comité ou un groupe de travail où siège un représentant de chaque établissement.

⁸⁴ Voir la référence 2.

⁸⁵ Voir la références 2 et 4.

Conclusion, avis et recommandations

1 / Conclusion

L'établissement public expérimental qu'est devenue l'université PSL en 2019, au moment de l'adoption de ses actuels statuts, n'est pas parti d'une feuille blanche. Les établissements qui se sont agrégés au projet, selon des modalités différentes (composantes, associés, partenaires,), ont apporté des valeurs propres, qu'il importe de reconnaître pour être ensuite en mesure d'évaluer, en miroir, l'apport singulier de l'établissement expérimental. Certes – et cela a été souligné dans le rapport –, il y avait au départ une grande diversité d'établissements (taille, statuts, degré de professionnalisation de leur fonctionnement, tutelles), laquelle ne s'est pas révélée rédhibitoire en raison de l'existence d'une culture institutionnelle commune largement partagée. Celle-ci, caractéristique des « grandes écoles » qui structurent pour partie le système français d'enseignement supérieur, était plutôt éloignée du modèle universitaire classique et se traduisait, pour les établissements concernés, par une gouvernance forte, une culture délibérative moins marquée que dans les universités et une certaine homogénéité des pratiques internes, notamment en lien avec le recrutement sélectif des étudiants. D'autres spécificités s'ajoutaient à cette culture : le fait que ces établissements soient bien dotés et bien encadrés, avec des moyens parfois importants ; l'importance du potentiel de recherche dans des établissements privilégiant le cycle master-doctorat ; une habitude préexistante du travail en commun pour certaines de ces institutions, à l'échelle du quartier Latin notamment.

L'obtention de l'Idex en 2011 et le déploiement des projets académiques que son financement permettait ont été un premier levier de développement d'une culture universitaire, fédérant progressivement les établissements alors membres du PRES, puis de la Comue PSL. Mais c'est essentiellement l'adoption du statut d'établissement expérimental qui a permis d'assurer la pleine transition vers ce modèle universitaire, sous la forme d'une université collégiale que l'établissement revendique, et dont l'évaluation a permis d'établir qu'elle est une réalité tangible.

Dans ce type d'université, la robustesse des institutions revêt une importance particulière. À cet égard, PSL est parvenu à un modèle de gouvernance abouti, avec une organisation en réseau qui fonctionne bien et qui privilégie les modes d'entrée par le travail collaboratif, ce qui permet de faire l'économie d'une formalisation excessive des processus et des indicateurs. Les responsabilités se déploient de manière complémentaire entre le conseil d'administration, arbitre de la stratégie, et le directoire qui en assure l'impulsion. Le Sénat académique assume, pour ce qui le concerne, les logiques participatives avec efficacité depuis sa mise en place, ce qui lui permet d'associer les communautés à la gouvernance autour des enjeux académiques. Quant au conseil d'orientation stratégique, il conduit une mission prospective et auto-évaluative qui inscrit la stratégie dans une logique d'amélioration continue.

Autre manifestation de cette robustesse, la mise en œuvre de la subsidiarité au sein de l'établissement est convaincante. Le niveau exécutif de PSL est efficace, proactif et structuré. Il déploie des missions attractives pour celles et ceux qui les assument, tout en garantissant aux établissements-composantes et associés une pleine autonomie dans la conduite de leurs missions propres, les missions partagées et les missions coordonnées donnant lieu, quant à elles, à une multitude d'initiatives portées collectivement. L'efficacité de ce mode de faire s'illustre tout particulièrement dans le nombre – une quinzaine –, le rôle et le mode de fonctionnement des SMS (services mutualisés supports), conçus pour capitaliser sur le savoir-faire des meilleurs établissements dans un esprit de mutualisation coopérative, loin de toute forme de processus centralisé. Ce modèle s'est révélé particulièrement propice à l'adhésion des cadres et des communautés professionnelles pendant l'expérimentation, tout en témoignant du pragmatisme des démarches. Il a pu contribuer, avec d'autres aspects de l'expérimentation, au développement d'un esprit PSL – particulièrement perceptible au niveau des équipes dirigeantes, même s'il reste du chemin à parcourir.

Au-delà des questions de gouvernance et des modalités d'organisation de l'établissement, la valeur ajoutée de l'expérimentation se mesure aussi par un certain nombre de résultats dans le champ académique. Ainsi la visibilité internationale de PSL a été accrue par l'expérimentation, comme le montrent les classements internationaux dans lesquels l'établissement a fait son entrée ou a progressé. Cette question travaillée en interne nourrit le renforcement de la politique de signature unique et constitue un sujet important pour la conduite de la stratégie avec un suivi politique étroit. Sur le plan de la formation par la recherche, le développement rapide des programmes gradués au cours des deux dernières années et l'organisation des PSL-weeks sont apparus

comme très fédérateurs : ils ont structuré la discussion entre les établissements-composantes et ont été de pair avec une grande écoute des étudiants, marquée par une attention à l'expérience étudiante et par un développement rapide du numérique pédagogique, lui-même rendu possible par la progression des services numériques et par un accompagnement remarquable des personnels enseignants.

Reste que cette période d'expérimentation témoigne aussi de certaines limites et de marges de progression possibles pour l'établissement, ses composantes, ses associés et ses partenaires. Bien que fluide, le fonctionnement interne reste fortement contraint par de lourdes procédures de conventionnement – pour des refacturations notamment –, alors que les dispositions légales et administratives autoriseraient plus de souplesse. Ensuite, même si la gouvernance générale est convaincante, les textes qui scandent la stratégie de l'établissement sont inégaux par manque de systématisation et de précision des stratégies sectorielles. De manière générale, la dimension pluriannuelle de la stratégie est peu visible : c'est ce que révèle la politique d'investissement, en raison de son poids très limité, la politique budgétaire dans son ensemble, en raison d'une dimension prospective à renforcer, et l'absence d'indicateurs de suivi des actions et des programmes structurants. À cet égard, le financement des programmes gradués, y compris en ce qu'il pourrait induire des recrutements d'enseignants-chercheurs propres à PSL, n'est pas mis en perspective car l'établissement reste encore trop polarisé sur la faible enveloppe des contrats doctoraux qu'il pourrait accorder sur des ressources propres. Et la trajectoire des étudiants qui suivent ces programmes ne paraît pas très assurée, notamment parce que les dispositifs d'accompagnement s'étalant sur cinq ans ne sont pas encore clarifiés. À l'autre bout du spectre de la formation universitaire, la stratégie pour le premier cycle est peu lisible : le modèle inclusif (avec une diversification du recrutement étudiant), certes intéressant, reste très limité en nombre d'étudiants concernés, à la mesure de la faible taille de ce cycle, ce qui doit conduire tant la tutelle que l'établissement à s'interroger. L'articulation entre ce premier cycle, faiblement étoffé, et le couple master-doctorat, très structurant de l'établissement, n'apparaît pas vraiment, pas plus que la place faite à la formation continue et à la VAE qui reste un sujet à travailler. Et la part de la recherche collaborative au croisement des compétences de plusieurs composantes, associés ou partenaires de PSL, demeure modeste, même s'il existe des programmes phares, comme PRAIRIE ou Parisanté Campus, dont les perspectives de développement sont tout à fait prometteuses.

Enfin, la politique des campus et les interactions avec le territoire sont encore peu affirmées d'un point de vue stratégique et la valeur ajoutée de PSL semble ici assez faible. De manière générale, la compétence immobilière est peu travaillée : les approches stratégiques dans ce domaine restent construites par établissement et manquent de globalité, ce que met en évidence une capacité limitée à envisager une politique d'investissement pluriannuelle. Et ce point est d'importance pour le rayonnement futur de l'établissement et sa pleine reconnaissance en tant qu'université.

En conclusion, les documents mis à la disposition du comité lui ont permis d'obtenir une première impression des résultats obtenus pendant la période expérimentale. Les entretiens ont permis de compléter et d'affiner cette première impression. Pour le comité, PSL est parvenu à fournir une information qualitative satisfaisante sur les résultats obtenus. Le développement futur de l'université gagnerait toutefois à être étayé par des informations de nature quantitative, fondées sur des indicateurs chiffrés. Le comité relaie également le sentiment partagé par la communauté de PSL que le statut expérimental constitue désormais un frein potentiel au bon développement de l'établissement. En effet, l'incertitude que ce statut – temporaire – fait peser sur l'avenir de PSL, n'est pas de nature à faciliter les relations avec ses partenaires, que ce soit au niveau local ou international.

2/ Avis du comité

Après avoir examiné les textes légaux, le rapport d'auto-évaluation de l'établissement expérimental, les documents annexes, ainsi que ceux fournis pendant la visite, puis procédé aux auditions, le comité d'évaluation émet unanimement un avis favorable à la demande introduite par PSL de sortie du statut d'établissement public expérimental en vue de sa transformation en grand établissement. Le comité a notamment été convaincu par les arguments avancés par PSL, visant à pérenniser ses statuts actuels sans aucune modification. D'une part, la phase exploratoire est clairement terminée, d'autre part, le maintien du statut expérimental représente un frein, voire un handicap pour le développement des activités de l'établissement, tant au niveau national qu'international, notamment parce qu'il rend la pérennité de l'institution incertaine, alors même que celle-ci a atteint un réel degré de maturité. Les auditions ont clairement montré que l'ensemble des membres de PSL (composantes, associés et partenaires) souhaitent pouvoir continuer d'avancer sur la base d'un statut pleinement reconnu d'EPSCP.

3/ Les recommandations

Le comité estime que pour donner toute sa force à la décision de pérennisation, celle-ci devrait être accompagnée des recommandations suivantes :

- Sur les modalités de pilotage, développer ou approfondir certains points : indicateurs de suivi, conventions-cadres entre PSL et ses établissements-composantes, définition de la trajectoire à moyen et long termes, notamment pour les matières immobilières et financières ;
- Sur le plan des ressources humaines, lever les points de blocage existants dans le but de favoriser une mobilité interne, encore insuffisamment développée à ce jour ;
- En matière de formation, s'assurer que la structuration des programmes gradués s'accompagne effectivement d'une programmation adaptée du recrutement des enseignants-chercheurs ;
- En matière de recherche, la transformation des Labex en nouvelles entités au terme de leur existence est un point de vigilance important : il importera de veiller à ce que cette transformation prévoie des recrutements de personnels affectés à ces entités, en concertation avec les organismes ;
- En matière de politique immobilière et avec le soutien d'une équipe destinée à cette mission, mettre en place une stratégie transversale, qui inclue une politique du logement et qui ne se contente pas de la seule impulsion des CPER ou des appels à projets, ni ne dépende exclusivement des tutelles.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capès	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général

CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts

Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPE	Etablissement public expérimental
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer

Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LOB	Lettre d'orientation budgétaire
Lof	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maitrise des sciences de gestion

MSH Maison des sciences de l'homme
 MST Maîtrise des sciences et techniques
 MUE Mission université entreprise

N

NBI Nouvelle bonification indiciaire
 Neige Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

O

OEVP Observatoire des études et de la vie professionnelle
 OFVE Observatoire des formations et de la vie étudiante
 Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales
 Onisep Office national d'information sur les enseignements et les professions
 Osu Observatoire des sciences de l'univers
 OVE Observatoire de la vie étudiante

P

P (Master) professionnel
 P/B Potentiel/besoins
 PACES Première année commune aux études de santé
 PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
 PDG Président directeur général
 PES Prime d'excellence scientifique
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
 PG Programmes gradués
 PHRC Programme hospitalier de recherche clinique
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIB Produit intérieur brut
 PME Petite et moyenne entreprise
 PMI Petite et moyenne industrie
 PPE Projet professionnel de l'étudiant
 PPF Programme pluriformations
 PR Professeur des universités
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
 PES Prime d'excellence scientifique
 PRL Plan réussite en licence
 PRM Personne responsable des marchés
 PSL Paris Sciences et Lettres
 PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D Recherche et développement
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 Renater Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
 RH Ressources humaines
 RI Relation internationales
 RNCP Répertoire national des certifications professionnelles
 ROF Référentiel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
 Rome Registre officiel des métiers et emplois
 RTRA Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SMS	Services mutualisés supports
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

V

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

W

WoS	<i>Web of sciences</i>
-----	------------------------

Observations du président de PSL



Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département d'évaluation
des établissements
Haut Conseil de l'Évaluation de la
Recherche et l'Enseignement Supérieur
2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Vos Références: PG/2022-138

Paris, le 12 juillet 2022

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie vivement pour l'envoi du rapport d'évaluation de l'Université PSL.

Ce rapport fouillé offre un image fidèle de l'Université de PSL. Tout comme les auditions, il manifeste l'acuité du regard du comité de visite, la qualité de son écoute et, de façon plus générale, son attitude constructive. Les recommandations émises sont pertinentes et très utiles. Je n'aurai aucune autre observation à émettre sur ce travail en tout point remarquable.

Au nom de PSL, je tiens à remercier le Président Jean Winand, ainsi que Mme Isabelle Roussel et MM. Gérard Govers et Bernard Dizambourg.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les meilleures,



Alain Fuchs

Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation⁸⁶ était présidé par Monsieur **Jean WINAND**, professeur d'égyptologie et vice-recteur de l'université de Liège.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Bernard DIZAMBOURG**, professeur de sciences de gestion, ancien président de la Comue Paris Est et ancien inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).
- Monsieur **Gerard GOVERS**, professeur de géographie physique, vice-recteur « Science, Engineering and Technology », KU Leuven.
- Madame **Isabelle ROUSSEL**, ancienne inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).

Philippe THIARD, conseiller scientifique coordonnateur et **Antoine BOURGET**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

⁸⁶ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

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

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
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)