



cné

L'Université Paris X - Nanterre

Rapport d'évaluation

octobre 2005

Rapport d'évaluation de l'Université Paris X - Nanterre

**Comité national d'évaluation
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

Constat et recommandations

Une université dotée de grands atouts ...

L'Université Paris X - Nanterre a fait sien le principe selon lequel il ne peut y avoir d'enseignement supérieur sans une recherche de haut niveau à laquelle s'adossent les formations. L'université dispose, en effet, en la matière, d'un potentiel important et de qualité¹ : une proportion non négligeable de ses équipes et de ses enseignants-chercheurs ont une notoriété nationale, voire internationale, et une part importante de ses équipes sont associées au CNRS. Cette richesse, reconnue par les instances compétentes, reste un incontestable facteur d'attractivité.

Pionnière dans le développement des formations multidisciplinaires (elle a inventé la filière LEA en 1972), l'université a toujours mené une politique très volontariste pour diversifier les cursus en exploitant sa pluridisciplinarité. Cette politique s'est appliquée à l'ensemble des composantes dès 1985 et a permis de mettre en place de nombreux doubles DEUG, qui confèrent, dans ce domaine, à l'université, une image novatrice. À cela, il faut ajouter une expérience de plus de 35 ans dans le télé-enseignement et de précieuses ressources dans la formation en ligne, qui lui donnent, en la matière, une véritable avance par rapport à d'autres établissements.

Les relations internationales de l'Université Paris X sont multiples et soutenues, tant l'internationalisation des formations, de la recherche et de l'image de l'établissement est une priorité constante. On dénombre ainsi plus de 400 accords SOCRATES, ainsi que de nombreux accords interuniversitaires avec l'Afrique, l'Amérique latine, l'Asie, l'Europe centrale et orientale. La plupart des laboratoires sont très internationalisés et les partenariats qu'ils ont noués témoignent à cet égard d'une grande vitalité.

¹ On se référera au chapitre consacré à la recherche. Précisons que les pôles d'excellence de l'université se situent, dans ce domaine de la recherche, en archéologie préhistorique et classique, en arts, en littérature française et comparée, en études anglophones. En mathématiques, Paris X a une recherche de haut niveau, dont le rayonnement est incontestable. La recherche en économie (notamment l'axe économie-mathématiques) jouit également d'une grande notoriété, tout comme les travaux conduits dans les UMR de droit (source : ministère de l'Éducation nationale).

L'Université Paris X a la chance d'avoir, concentrée sur un même lieu, la quasi-totalité de ses ressources scientifiques, pédagogiques et documentaires, atout rare si on la compare à la plupart des universités franciliennes, qui doivent compter avec l'éclatement, parfois extrême, de leurs implantations. Dotée de bâtiments vastes et d'importants moyens, tant humains que scientifiques et financiers, la bibliothèque de Nanterre apparaît très privilégiée dans le paysage des bibliothèques d'Île-de-France. Elle bénéficie, en outre, de la proximité géographique immédiate d'une bibliothèque interuniversitaire de recherche exceptionnelle dans son champ disciplinaire : la Bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC).

... mais un riche potentiel insuffisamment mis en valeur

Ce qui frappe cependant, tant à la lecture du rapport d'auto-évaluation que lors des visites d'experts conduites dans l'établissement, c'est la perception d'un décalage important entre la réalité du potentiel de cette université et l'image qu'elle en donne. Trop d'initiatives sont apparues aux évaluateurs mal articulées entre elles pour que l'ensemble puisse être lisible et que les performances apparaissent d'elles-mêmes. Dans une logique d'ouverture internationale de l'enseignement supérieur et dans un contexte de concurrence accrue exigeant des établissements qu'ils sachent faire la preuve de leurs points forts et de leurs savoir-faire, il est apparu primordial au CNÉ de centrer son évaluation sur ces carences trouvant racine *a priori* dans un déficit de pilotage de l'établissement. L'objectif du Comité est, en effet, de faire oeuvre utile, pour que l'université parvienne à s'imposer en exploitant mieux ses atouts.

La nécessité de renforcer le management de l'établissement

Connue pour des raisons historiques évidentes, l'Université Paris X - Nanterre est aussi une université suffisamment ancienne pour avoir une histoire, voire une forme de tradition qui trace les lignes de son identité. Celle-ci est forte, et d'ailleurs revendiquée par les acteurs qui montrent, de façon générale, un fort attachement à leur institution. Sans entrer dans une discussion sur une "culture nanterrienne", qu'il n'est pas rare d'entendre évoquer pour expliquer, par exemple, la multiplicité des processus délibératifs et des structures afférentes existant dans l'établissement, ou encore l'éventuel individualisme dans les activités de recherche, mais dont il n'appartient pas au CNÉ d'analyser l'existence et les caractéristiques, il reste que l'Université Paris X - Nanterre est aujourd'hui confrontée à la nécessité d'adapter ses activités de formation et de recherche aux exigences de l'europanisation, voire de l'internationalisation.

Il ne s'agit pas seulement d'une obligation, mais aussi d'un choix, puisque l'évaluation de l'Université Paris X - Nanterre intervient au moment où l'établissement affirme sa volonté d'être identifié comme "la grande université internationale de l'Ouest parisien". C'est à l'aune de l'ambition ainsi affichée que le CNE formule ses constats et recommandations, tout en relevant d'emblée que cette formule est quelque peu paradoxale. En effet, si vouloir être une "grande université internationale" est bien une ambition, la limiter à "l'Ouest parisien" pourrait bien, en réalité, en exprimer la faiblesse d'un point de vue stratégique. La remarque peut sembler anecdotique, mais elle permet de faire ressortir une caractéristique que l'on retrouve tout au long de l'évaluation de l'université.

L'université Paris X - Nanterre est une université paradoxale, dans laquelle il n'est pas rare de constater un décalage entre le discours et les actes, entre l'ampleur des débats et la faiblesse des effets,

entre le nombre des idées et le degré de mise en oeuvre. Ainsi, cette université qui cultive ou transmet une image "révolutionnaire" se révèle-t-elle en définitive singulièrement conservatrice dans ses comportements et n'opère-t-elle pas les choix qui correspondent normalement à un statut d'autonomie. On y admet difficilement les changements de méthodes de travail et de manières de faire, ce qui se ressent dans une organisation et des structures qui souffrent à la fois d'un déficit et d'un excès de centralisation. De même, alors qu'elle reproche aux collectivités environnantes de ne pas l'aider suffisamment à déverrouiller sa situation immobilière et d'enclavement, l'université semble cultiver cet enclavement. La recherche, reconnue et de qualité au plan individuel, souffre d'un déficit de dimension collective. L'université se veut internationale, mais le nombre d'étudiants effectivement concernés reste assez faible. Alors que la réforme du LMD aurait dû être l'occasion d'une restructuration, le projet construit, tel qu'il se présentait au moment de l'évaluation², allait au contraire dans le sens d'un éparpillement accru et d'une inflation presque surréaliste de l'offre de formation dans certains secteurs.

On le sait, toutes les grandes universités sont actuellement confrontées à des problèmes structurels de gouvernance. Il semble néanmoins que ces problèmes se manifestent avec une acuité alarmante à l'Université Paris X - Nanterre, où le contraste est frappant entre le bon fonctionnement et la bonne régulation de certains secteurs de formation et de recherche, voire leur excellence, et la carence de gouvernance au niveau global de l'établissement.

C'est le point de préoccupation principal, celui vers lequel ramène l'essentiel des avis et des recommandations que le CNÉ estime être en mesure de formuler. C'est pourquoi le CNÉ indique en premier lieu les évolutions dont l'Université Paris X - Nanterre ne pourra pas, à son avis, faire l'économie en matière de gouvernance globale, avant d'indiquer un certain nombre de recommandations davantage sectorielles et complémentaires.

L'université ne pourra faire l'économie des quelques évolutions qui s'imposent

Procéder à des choix et établir des priorités

Dès lors que les outils sont disponibles ou accessibles (service informatique performant, cellule de pilotage), l'université doit combler son important déficit de pilotage par les indicateurs dans le domaine de la gestion, de la formation, de la recherche et de l'international. Mais surtout, elle doit passer à un système de gestion prévisionnelle, auquel les responsables politiques doivent donner l'impulsion. Elle doit définir des orientations prioritaires et stratégiques, ainsi que les moyens nécessaires à leur mise en oeuvre.

² Cf. Réponses de l'Université Paris X au *Livre des références* du CNÉ, "tableau synoptique" donnant les "listes des domaines adoptées par le Conseil d'administration du 22 mars 2004", et "annexes détaillées" donnant les "listes des DEUG, licences professionnelles, licences, maîtrises, masters recherche, masters professionnels, et autres diplômes, adoptées par le Conseil d'administration du 22 mars 2004", "pièces jointes au rapport d'auto-évaluation", 25/5/2004.

C'est particulièrement urgent concernant l'offre de formation, telle qu'elle apparaît dans le rapport d'évaluation interne de l'université, et dont l'inflation brutale, dans le cadre de la réforme LMD, montre une réelle difficulté à procéder à des arbitrages. L'université aurait dû déterminer rapidement les critères selon lesquels un diplôme serait ouvert ou non, et définir un cahier des charges de façon à guider la nécessaire restructuration de l'offre dans certains domaines. Certains secteurs disciplinaires tels que le droit ont su dominer la transformation de leur offre de formation. L'université aurait dû en tenir compte. Mais cela aurait supposé aussi qu'elle soit prête à agir sur les différents leviers qui conditionnent une politique et à les coordonner. Il en va ainsi de la restructuration de la recherche et de la politique de recrutement des enseignants-chercheurs, insuffisamment maîtrisée par l'établissement.

Développer des techniques et des pratiques d'évaluation

C'est indispensable non seulement pour le pilotage de l'établissement, l'élaboration et la mise en œuvre de ses politiques mais aussi pour mieux valoriser, en direction de l'extérieur, les points forts de l'université. De fait, celle-ci affirme sa volonté de développer l'évaluation en matière de formation, mais sans doute doit-elle réfléchir aux délais effectifs de mise en route du système relativement sophistiqué auquel elle envisage de recourir (*Campus one*). On ne peut que lui recommander, de façon pragmatique, de mettre en place au plus vite :

- une évaluation des enseignements par les étudiants, par exemple sous la responsabilité conjointe des équipes pédagogiques des composantes, du CEVU et de ses commissions, afin que les résultats puissent être diffusés et servir d'indicateurs pour la politique pédagogique de l'établissement. Envisagée depuis 2001, cette évaluation n'a toujours pas été mise en œuvre ;
- une évaluation des formations, qui est essentielle pour le pilotage de l'offre de formation et pour pouvoir faire valoir les performances existantes ;
- un observatoire des résultats et de la vie étudiante, dont une des missions serait justement de réaliser l'évaluation des formations, le suivi de cohortes d'étudiants, le bilan de l'insertion professionnelle des diplômés et d'exploiter les résultats des enquêtes portant sur les enseignements.

Renforcer ses relations avec les collectivités environnantes

L'université a besoin de coopérer avec la Ville de Nanterre et le Conseil général des Hauts-de-Seine pour lever son enclavement actuel et trouver les surfaces qui lui permettront d'améliorer la vie étudiante, qu'il s'agisse de construire un bâtiment d'accueil ou de développer les projets de Maison de l'étudiant, de halle des sports et de résidence étudiante. À l'inverse, les collectivités, et en particulier la Ville de Nanterre, pourront trouver des avantages à des relations plus soutenues. Peut-être les collaborations régulières qui existent d'ores et déjà entre la Division du patrimoine de l'université et les services de la Ville de Nanterre pourraient-elles servir de levier de renforcement.

L'établissement approfondira et prolongera un certain nombre de ses actions pour renforcer sa politique d'établissement

En matière de gouvernement et de gestion

Rendre opérationnelle la cellule Pilotage

Cette dernière doit pouvoir produire sous des délais raisonnables les indicateurs utiles à la prise de décision et au suivi des actions. Pour cela, il importe, tout en renforçant les moyens en personnel de la cellule, d'en développer la direction politique - en y associant les élus et responsables politiques - afin de passer les commandes pertinentes d'indicateurs, d'organiser les travaux de la cellule et ses modes d'interaction avec les services et les composantes de l'établissement, de définir un calendrier de déploiement du dispositif (y compris en identifiant les structures prioritaires pour exploiter les analyses des entrepôts de données). Si l'université choisit de conserver en la matière une organisation centralisée, elle devra à tout le moins prévoir des "correspondants" dans les composantes.

Améliorer la communication de l'université

Ceci doit concerner tant la communication interne (au bénéfice des étudiants ou des personnels administratifs, en particulier des composantes) qu'externe (ainsi, le site internet de l'université demande un sérieux effort, afin d'être rendu à la fois attractif et pertinent³). Il ne s'agit pas seulement d'une question de forme, mais aussi de fond. Au plan interne, la circulation d'informations doit être d'autant plus soignée que l'université est confrontée au défi de parfaire de véritables politiques d'établissement, ce qui ne pourra se faire sans impulsion centrale forte ni sans adhésion des différents acteurs à tous les niveaux de l'université. Au plan externe, la communication doit être d'autant plus performante que l'université affirme une ambition internationale pour la satisfaction de laquelle elle doit particulièrement conforter la connaissance de ses atouts.

Réfléchir sur la répartition des fonctions entre le centre et les composantes

L'université offre, sur ce plan, un visage contrasté, voire, parfois, paradoxal. D'un côté, elle est confrontée à une hypertrophie des services centraux et devrait envisager des transferts de responsabilité vers les composantes pédagogiques et scientifiques ainsi qu'en direction des services communs, particulièrement dans les champs de la scolarité et du budget. Cette décentralisation, accompagnée des éventuels redéploiements nécessaires, pourrait concerner notamment les fonctions traditionnelles (gestion des personnels, gestion financière, gestion de la scolarité), de façon à mieux valoriser les fonctions administratives dans les composantes et à ce que les services centraux se concentrent davantage sur des missions de conseil et d'assistance aux composantes.

³ Le site a été visité par les experts du CNÉ en octobre 2004. Un nouveau site a été ouvert en décembre 2004.

D'un autre côté, il y a, dans certains domaines, un déficit de centralisation, qui rend d'autant plus nécessaire d'amplifier l'effort de rationalisation du dispositif des services centraux. Certaines fonctions nouvelles (ou aspects nouveaux de fonctions traditionnelles) gagneraient à être structurées sur un mode centralisé, dans la mesure où elles nécessitent un pilotage politique central et doivent pouvoir irriguer l'ensemble de l'établissement. L'université pourrait particulièrement l'envisager concernant la gestion de la recherche et celle des activités internationales, qui appellent un renforcement de structures transversales. La politique développée dans le domaine patrimonial, pour laquelle l'université a su se doter à la fois d'une structure centralisée adéquate et d'outils de pilotage appropriés, et dont les résultats, en particulier la modernisation du campus, sont tangibles, montre que c'est possible.

En matière de recherche

Le CNÉ recommande à Paris X de tirer parti de la dynamique enclenchée par le biais des écoles doctorales et de la politique les concernant et de poursuivre la politique de regroupement des structures et activités de recherche, qui s'est déjà traduite dans la réalisation de projets d'envergure tels que la Maison René Ginouvès, laquelle illustre aussi tout l'intérêt des partenariats interuniversitaires.

Le CNÉ encourage l'établissement à renforcer le pilotage central de la recherche, par exemple en accroissant le rôle d'impulsion du Conseil scientifique, en envisageant une restructuration des services d'administration et de valorisation de la recherche, en faisant connaître les axes fédérateurs de recherche et en affectant les ressources humaines et financières en fonction des choix politiques.

En matière de documentation

L'Université Paris X doit développer une véritable politique documentaire, en coordonnant de façon plus volontariste le SCD et les bibliothèques d'UFR, en structurant la documentation de niveau recherche, éparpillée dans tout l'établissement, en adoptant une attitude plus active en direction de la BDIC. Le CNÉ recommande à l'université de mettre en place en priorité un véritable pilotage politique, qui traduise l'engagement de l'établissement en faveur de la conservation et de l'amélioration de ce capital essentiel dans une université de sciences humaines et sociales.

En matière de vie étudiante

L'université a tout intérêt à poursuivre la rénovation du cadre de vie offert aux étudiants et, en particulier, à conserver comme projets prioritaires la réalisation du bâtiment d'accueil regroupant l'ensemble des services dédiés aux étudiants, près de la gare RER, et celle de la Maison de l'étudiant. L'action culturelle, qui apparaît comme un point fort remarquable, les actions en faveur de l'intégration des handicapés, mais aussi la qualité de l'information mise à disposition des étudiants ne pourront que s'en trouver confortées ou améliorées. Le CNÉ recommande enfin à l'établissement de renforcer et de globaliser le partenariat de qualité qui existe déjà avec le CROUS, en l'associant davantage au volet "Vie étudiante" du prochain contrat d'établissement.

Table des matières

Présentation de l'établissement	3
I L'institution et ses missions	3
II Contexte et spécificités	11
La démarche d'auto-évaluation	17
I L'université dans la démarche d'évaluation : une implication politique forte	17
II Le discours de l'université sur elle-même révèle une aptitude au management plus conceptuelle qu'opérationnelle	20
III Les problématiques de l'évaluation externe	23
L'évaluation ciblée des choix stratégiques de l'université et de ses résultats	25
I Pilotage stratégique	25
1 - Un mode de gouvernance marqué par un contexte historique et géographique particulier	25
2 - Une université en quête de modernisation	28
II L'offre de formation	35
1 - Un potentiel de formation riche mais insuffisamment valorisé	36
2 - L'offre de formation de l'université : l'objectif d'amélioration de la cohérence et de la lisibilité peut-il être atteint ?	39
3 - Un pilotage encore partiel du processus d'internationalisation	41

III La recherche	43
1 - Une recherche de grande qualité mais qui souffre de quelques handicaps	44
2 - Des avancées tangibles	45
3 - Quelques pistes à explorer pour valoriser le potentiel de recherche	47
IV La politique documentaire	50
1 - La politique documentaire : une construction inachevée	51
2 - Politique documentaire et politique d'établissement, un déficit d'articulation : l'exemple du système d'information documentaire	53
3 - Le SCD : une organisation à repenser	53
V La vie étudiante	54
1 - Principale carence : les difficultés rencontrées par les étudiants pour s'informer	55
2 - Conditions de vie et participation des étudiants à l'animation du campus : des améliorations encore possibles	56
3 - L'action culturelle et les initiatives en matière de tutorat : des atouts à consolider	60
Annexes	63
Liste des sigles	71
Réponse du président	75
Organisation de l'évaluation	79

Présentation de l'établissement

I - L'institution et ses missions

1 - Repères historiques : les principaux changements institutionnels depuis la première évaluation en 1991

L'Université Paris X ("Paris Ouest") est née en 1970 de la fusion de la faculté des lettres fondée à Nanterre en 1964 dans le cadre d'une déconcentration des facultés parisiennes, de la Sorbonne en l'occurrence, et de la faculté de droit créée en 1968. En 1984, l'IUT de Ville d'Avray lui est rattaché⁴.

En 1968, Nanterre est l'épicentre des "événements" auxquels l'université devra son image, encore vivace, de "*haut lieu de la contestation*". On se contentera de rappeler ici le caractère paradoxal, souligné dans le précédent rapport du CNÉ, de cette crise "*se produisant non pas dans une Sorbonne surpeuplée mais dans des facultés qui pouvaient être légitimement considérées comme des facultés modèles, non pas seulement par les bâtiments mais par l'esprit qui était, tous les témoins l'attestent, un esprit novateur assez exceptionnel et où le contact entre enseignants et étudiants était confiant et constant*"⁵.

En 1991, les deux antennes nanterriennes de Saint-Quentin-en-Yvelines et de Cergy-Pontoise, respectivement ouvertes en 1985 et 1989, sont érigées en universités de plein exercice.

Depuis la première évaluation du CNÉ, les principaux changements institutionnels sont les suivants :

- création d'une 9^e UFR, l'UFR Systèmes industriels et techniques de communication (SITEC), implantée à Ville d'Avray et Saint-Cloud ;

⁴ Source : Université Paris X - Nanterre, *Guide pratique de l'étudiant 2003-2004*, p. 17.

⁵ *L'Université de Paris X - Nanterre*, rapport d'évaluation, CNÉ, décembre 1991, p. 11.

- l'histoire de l'art quitte l'UFR d'Études germaniques, slaves, ibériques, italiennes et LEA (devenue l'UFR de Langues) pour l'UFR Sciences sociales et administration ;
- les départements de l'IUT de Ville d'Avray délocalisés à Cergy, devenus en 1989 IUT de Cergy-Pontoise, ont été tout naturellement rattachés à l'Université de Cergy-Pontoise en 1991, tandis qu'un département Information-communication, option Métiers du livre, est ouvert à Saint-Cloud.

2 - Les grands domaines d'activité

La formation

L'Université Paris X offre à ses 33 000 étudiants un large éventail de formations en lettres et sciences humaines (secteurs pour lesquels elle est la seule université de la région parisienne à proposer l'ensemble des filières), mais aussi en langues, sciences sociales, droit, économie, gestion, technologie, arts, sciences de l'information et de la communication, STAPS. Le département d'IUT de Saint-Cloud forme, avec une partie de l'UFR SITEC, le pôle Métiers du livre, qui constitue, avec les enseignements de Ville d'Avray (dispensés par les 3 départements secondaires de l'IUT et par l'autre partie de l'UFR SITEC), le "Pôle scientifique et technologique de Ville d'Avray/Saint-Cloud".

Dès 1972, l'université a su tirer parti de sa pluridisciplinarité en "inventant" la filière des langues étrangères appliquées (LEA). Elle a poursuivi dans ce sens en créant des DEUG combinant 2 disciplines, les "bi-DEUG" (sciences humaines/communication, économie/sociologie, etc.). Ceux qui associent une langue au droit ou à l'économie ont été le point de départ de la mise en place de filières internationales et interculturelles à bac + 5 en droit et en économie-gestion.

La répartition des effectifs étudiants par grands secteurs disciplinaires se fait comme suit : 38,5% en droit, sciences économiques et AES ; 53,7% en lettres, langues et sciences humaines ; 7,8% en sciences de l'ingénieur, technologie et STAPS (cf. tableau 2).

La recherche

L'université compte 78 équipes de recherche, adossées à des centres de documentation très spécialisés et richement dotés. Si 20 équipes sont des laboratoires universitaires, non reconnus par les organismes de recherche, 58, en revanche, sont labellisées. Les liens de l'établissement avec le CNRS sont nombreux et étroits, puisque parmi ces dernières, 19, c'est-à-dire le tiers, sont des UMR, dont 11 relèvent de la seule UFR des Sciences sociales et administration. Le tableau ci-après donne la répartition des laboratoires par grandes disciplines :

Grandes disciplines	Équipes non reconnues	UMR	FRE	EA	JE	PPF	TOTAL
Lettres et SHS	18	12	2	21	1	1	55
Droit, économie, gestion, AES	2	7	1	8	1	-	19
Sciences exactes et expérimentales	-	-		3	1	-	4
TOTAL	20	19	3	32	3	1	78

Autre indicateur d'une activité importante de recherche : le nombre de bénéficiaires de la prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR). En 2002, sur les 872 PEDR octroyées aux enseignants-chercheurs des universités de lettres et sciences humaines, 135 l'ont été à ceux de l'Université Paris X (soit 15,5%). Le taux d'augmentation en 5 ans (entre 1997 et 2002) du nombre des PEDR attribuées à ces derniers est également un élément positif, puisqu'il est de 27,3%, contre 17,8% dans l'ensemble des universités de lettres et sciences humaines.

Les étudiants inscrits dans les 52 DEA de l'université (parmi lesquels 24 sont cohabilités⁶) sont regroupés dans 6 écoles doctorales : Lettres, langues, spectacles ; Connaissance et culture (philosophie, sciences humaines et sociales, modélisations) ; Milieux, cultures et sociétés du passé et du présent ; Sciences juridiques et politiques ; Économie, organisations, société ; Économie et mathématiques de Paris-Ouest.

Les activités de recherche portent l'empreinte de la pluridisciplinarité, au travers de deux programmes consacrés l'un à "l'histoire des phénomènes politiques et culturels, selon des perspectives ethnologiques et archéologiques", l'autre au "fonctionnement" et aux "mutations des sociétés contemporaines".

3 - Chiffres-clés

Les étudiants

Tableau 1 - Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2003-2004		Évolution 1998-1999/2003-2004	
	Nombre d'inscriptions	Dont 1 ^{ères} inscriptions	Nombre d'inscriptions	Dont 1 ^{ères} inscriptions
Université Paris X	32 999	7 016	- 9,8%	- 17,5%
Tertiaires - LSH			+ 0,8%	+ 8,2%
Île-de-France			+ 3,1%	+ 11,1%
France entière			+ 2,2%	+ 8,%

Source : MENESR - DEP - SISE

⁶ Parmi les DEA cohabilités, 3 le sont avec Paris I, 2 avec Paris III, 1 avec Paris V, 2 avec Paris VI, 3 avec Paris VIII, 2 avec Paris XI, 1 avec Paris XIII, 5 avec l'École polytechnique et 6 avec l'Université de Cergy-Pontoise. Aucun ne l'est avec Paris II, Paris IV et Paris IX, qui couvrent pourtant les mêmes champs disciplinaires que Paris X.

Tableau 2 - Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines*
(toutes composantes - inscriptions principales)

	2003-2004			Évolution 1998-1999/2003-2004	
	Droit, Sciences économiques, AES	Lettres, langues et sciences humaines	Autres (Sc. pour l'ingénieur, STAPS, IUT)	Droit, Sciences économiques, AES	Lettres, langues et sciences humaines
Université Paris X	38,5%	53,7%	7,8%	- 6,2%	- 16,7%
Tertiaires - LSH	13,6%	81,1%	5,3%	+ 8,1%	- 0,5%

*À partir des inscriptions principales, soit 29 820 en 2003-2004

Source : MENESR- DEP - SISE

Tableau 3 - Répartition des étudiants par cycle universitaire (toutes composantes - inscriptions principales)

	1998-1999			2003-2004		
	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle
Université Paris X	46,9%	38,5%	14,7%	44,8%	37,6%	17,6%
Tertiaires - LSH	48,3%	40,8%	10,9%	47,4%	40,5%	12,1%
Île-de-France	44%	35,6%	20,4%	41,8%	35,1%	23,1%
France entière	51,6%	34%	14,4%	48,7%	34,4%	16,9%

Source : MENESR - DEP - SISE

Tableau 4 - Répartition des étudiants par nationalité et pour chaque cycle en 2003-2004
(toutes composantes - inscriptions principales)

	Cycles 0 et 1			2 ^e cycle			3 ^e cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris X	90,9%	2,4%	6,7%	87,3%	3,5%	9,2%	74,2%	5,9%	19,9%
Tertiaires - LSH	87,6%	3,6%	8,8%	83,2%	5,4%	11,4%	70,2%	9%	20,8%
Île-de-France	87,3%	2,4%	10,3%	80,5%	5,2%	14,2%	69,5%	6,4%	24,1%
France entière	90,4%	2,2%	7,4%	86,1%	4%	9,8%	75,5%	5%	19,5%

Source : MENESR - DEP - SISE

Tous cycles confondus		
Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
86,6%	3,4%	10%
83,7%	5%	11,3%
80,8%	4,3%	14,8%
86,4%	3,3%	10,3%

Tableau 5 - Évolution de la répartition des étudiants par nationalité
(toutes composantes - inscriptions principales)

	Évolution 1998-1999/2003-2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris X	- 17,2%	- 10,1%	+ 34,4%
Tertiaires - LSH	- 4,3%	+ 20,9%	+ 56,5%
Île-de-France	- 4,1%	+ 24%	+ 60,5%
France entière	- 3,6%	+ 30,5%	+ 79%

Source : MENESR-DEP - SISE

Tableau 6 - Répartition des étudiants par origine sociale
(toutes composantes - inscriptions principales) en 2003-2004

	Origine sociale favorisée	Origine sociale assez favorisée	Origine sociale moyenne	Origine sociale défavorisée	Origine sociale non renseignée
Université Paris X	40%	9,4%	17,2%	20,7%	12,8%
Tertiaires - LSH	32,9%	13,7%	18,7%	21,8%	13%
Île-de-France	40,9%	11,5%	16,3%	17,2%	14%
France entière	34,9%	14,4%	19,8%	19,2%	11,7%

Source : MENESR - DEP - SISE

Tableau 7 - Les boursiers - rentrée 2002

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Université Paris X	4 117	14,9%
Tertiaires - LSH		23,4%
Île-de-France		13,5%
France entière		24,5%

Source : MENESR - DEP - AGLAE

Tableau 8 - Répartition des étudiants par bac d'origine
(toutes composantes - inscriptions principales) en 2003-2004

	Titulaires d'un baccalauréat			Dispensés du baccalauréat français
	Bacs généraux	Bacs technologiques	Bacs professionnels	
Université Paris X	84,9%	13,4%	1,7%	12,1%
Tertiaires - LSH	85,9%	12,1%	2%	16,5%
Île-de-France	87,8%	10,9%	1,3%	17,4%
France entière	86,1%	12,5%	1,5%	13%

Source : MENESR - DEP - SISE

Les personnels

Tableau 9 - Effectifs et proportion des personnels enseignants titulaires, par corps en 2003

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré	
		Effectifs	Proportion	Effectifs	Proportion	Effectifs	Proportion
Université Paris X	911	263	28,9%	525	57,6%	123	13,5%
Tertiaires - LSH			27,6%		57,3%		15,1%
Île-de-France			32,8%		55,5%		11,8%
France entière			29,6%		53,6%		16,8%

Source : MENESR-DEP-GESUP

Tableau 10 - Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement

	Effectif total (rentrée 2002)	Structure par catégorie en 2002			Évolution des effectifs 1999-2002			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université Paris X	590	23,7%	23,1%	53,2%	- 8,4%	- 5,4%	+ 3,8%	- 14%
Tertiaires - LSH		24,3%	24%	51,7%	- 2,1%	- 2,4%	+ 11,1%	- 7,1%
Île-de-France		20,9%	24,5%	54,6%	- 7,1%	- 4%	+ 4,1%	- 12,4%
France entière		20,9%	24,9%	54,3%	- 1,8%	+ 0,1%	+ 6,4%	- 5,8%

Source : MENESR - DPMA - AGORA - ITARF, POPPEE - BIB

Ressources matérielles et humaines

Tableau 11 - Budget consolidé et ressources propres en euros par étudiant en 2000
(toutes composantes - inscriptions principales et secondaires)

	Budget consolidé par étudiant		Ressources propres par étudiant (y compris frais d'inscription)
	Hors salaires	Y compris salaires	
Université Paris X	792	2 996	365
Tertiaires - LSH	845	3 027	342
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

Tableau 12 - Surface hors oeuvre nette hors parking (SHON) et m² par étudiant
(toutes composantes - inscriptions principales)

	SHON		m ² par étudiant
	2001	Évolution 1998-2001	2001
Université Paris X	140 267	+11,2%	4,4
Tertiaires - LSH		+12,8%	4,3
France entière		+31,5%	9,5

Source : MENESR - DPD - Enquête annuelle "Surfaces"

Tableau A. Répartition des postes entre disciplines CNU en 2000 et 2004

Groupes (CNU)	Postes en 2000	Postes en %	Postes en 2004	Postes en %
1	102	13,4	129	14,8
2	70	9,2	85	9,7
3	240	31,4	248	28,4
4	235	30,8	246	28,1
5	38	5	46	5,3
9	9	1,2	34	3,9
10	10	1,3	12	1,4
Interdisciplinaire	59	7,7	74	8,5
Total	763	100	74	100

Tableau B. Publication des emplois vacants : sans changement de corps, avec changement de corps et/ou de section

Rentrée	Sans changement	Changement de corps	Changement de section	Changement de corps et de section	Total des changements	Total des publications
2000	67	5			5	72
2001	61	3	4	1	8	69
2002	64	3	1	1	5	69
2003	63	5	2		7	70
2004	57	4	5	1	10	67
Total	312	20	12	3	35	347
Total en %			3%	1%	10%	100%
			4%			

Tableau C. Prévisions budgétaires sur la période 1995-2003

Année	Montant du budget initial	Montant des DBM	Montant du budget modifié	Budget initial/budget modifié
1995	24 176	9 181	33 357	72%
1996	26 278	11 018	37 296	70%
1997	25 612	10 590	36 202	71%
1998	25 623	12 398	38 020	67%
1999	28 835	15 825	44 459	64%
2000	24 947	18 756	43 703	57%
2001	23 786	21 068	44 855	53%
2002	41 396	17 240	58 635	71%
2003	36 803	24 006	60 809	61%

Tableau D. Taux d'exécution budgétaire sur la période 1990-2003

Année	Recettes du compte financier	Dépenses du compte financier	Montant du budget modifié	Taux d'exécution des recettes	Taux d'exécution des dépenses
1990	19 024	17 171	31 278	61%	55%
1995	26 791	26 129	33 357	80%	78%
2000	33 403	31 509	43 703	76%	72%
2003	39 417	41 896	60 809	65%	69%

La population étudiante

L'examen de la répartition des effectifs étudiants par cycle d'études (*cf.* tableau 3) fait apparaître le poids du 3^e cycle (17,6%), particulièrement élevé pour une université littéraire et juridique (la moyenne nationale pour les universités de ce type n'est, en effet, que de 12%). Ce taux est à rapprocher du fort potentiel de recherche de l'université, dont on a parlé.

Les étudiants de l'Université Paris X sont à une très forte majorité de nationalité française (86,6% ; *cf.* tableau 4). Le pourcentage d'étudiants étrangers (13,4%), sensiblement inférieur à ce qu'il est dans l'ensemble des universités françaises de lettres et sciences humaines (16,3%), augmente avec la longueur des études (9,1% en 1^{er} cycle ; 12,7% en 2^e cycle ; 25,8% en 3^e cycle), phénomène observé dans toutes les universités françaises, quelle que soit leur dominante disciplinaire. Le déficit d'étudiants étrangers à l'Université Paris X s'explique par la relative désaffection des étudiants européens (-10,1% entre 1998-1999 et 2003-2004, contre +20,9% dans le même temps dans l'ensemble des universités françaises de LSH), ainsi que par une augmentation du taux des étudiants de nationalité étrangère autre qu'européenne nettement moindre que dans les autres universités (+34,4% contre +56,5% dans les universités de LSH et +79% dans l'ensemble des universités françaises ; *cf.* tableau 5).

L'Université Paris X compte légèrement plus d'étudiants titulaires d'un baccalauréat technologique que l'ensemble des universités françaises de lettres et sciences humaines (13,4% contre 12,1% ; *cf.* tableau 8), ce qui peut s'expliquer par la présence du pôle scientifique et technologique de Ville d'Avray/Saint-Cloud. Elle a autorisé un moins grand nombre d'étudiants non bacheliers à s'inscrire que ses homologues (12,1% contre 16,5%), ce qui est à mettre en relation avec le faible taux d'étudiants étrangers (ce sont eux qui bénéficient le plus de dispenses de baccalauréat).

Les personnels

La part des enseignants du second degré est inférieure à celle observée dans l'ensemble des universités littéraires (13,5% contre 15,1% ; *cf.* tableau 9), au profit des enseignants de rang A (28,9% contre 27,6%).

L'Université Paris X dispose de personnels IATOS légèrement moins qualifiés que l'ensemble des universités françaises de LSH (53,2% de personnel de catégorie C contre 51,7% ; *cf.* tableau 10), mais compte plus de personnel de catégorie A que la moyenne des universités d'Île de France (23,7% contre 20,9%).

Les ressources matérielles

Le budget consolidé par étudiant, plus faible que dans les universités littéraires (792 euros contre 845 ; *cf.* tableau 11), est très inférieur à celui constaté dans l'ensemble des universités françaises (1 505 euros). Cependant, Paris X fait un effort pour consolider ses ressources propres (365 euros par étudiant contre 342 dans les universités comparables).

Enfin, l'université, à l'instar des universités tertiaires de droit et d'économie, est à l'étroit (4,4 m² par étudiant contre 9,5 dans l'ensemble des universités françaises ; *cf.* tableau 12), et les plans successifs de rattrapage ne parviennent pas à combler le retard (+11,2% de surface hors œuvre nette entre 1998 et 2001 contre +12,8% dans les universités comparables et +31,5% dans l'ensemble des universités françaises).

II - Contexte et spécificités

1 - Le contexte géographique

Les sites de l'université

L'Université Paris X est implantée dans trois communes des Hauts-de-Seine, bien desservies par les transports en commun : Nanterre, Ville d'Avray et Saint-Cloud. Le campus de Nanterre, aux portes de Paris, vaste d'une trentaine d'hectares, a été conçu dès l'origine pour se suffire à lui-même. Outre l'essentiel des locaux d'enseignement et de recherche de l'université, il regroupe notamment la bibliothèque universitaire et la Bibliothèque de documentation internationale et contemporaine (BDIC), une résidence universitaire de 1 400 chambres et des équipements sportifs et culturels remarquables. Le site de Ville d'Avray accueille, dans les locaux de l'ancienne École technique aéronautique, le secteur des technologies industrielles de l'université (3 départements d'IUT et UFR SITEC, dont l'IUP Génie des systèmes industriels). Le site de Saint-Cloud, ouvert à la rentrée 1999, est, quant à lui, spécialisé dans les métiers du livre et de la communication audiovisuelle (département d'IUT et UFR SITEC, dont l'IUP Métiers des arts et de la culture).

Enfin, le principe de la création, à Gennevilliers, d'un IUT rattaché à l'Université Paris X, envisagée de longue date, et celui de son financement intégral par le Conseil général des Hauts-de-Seine ont été inscrits dans le CPER 2000-2006. Il s'agit là d'une décision du Département visant à aménager l'extrême nord de son territoire, qui s'apparente à un "désert universitaire", surtout si on le compare au "grand sud" et au pôle constitué autour de la Défense.

Un environnement scientifique très porteur

L'Île-de-France est un des lieux au monde, avec la région de Tokyo, la Californie, Osaka et New York, qui compte le plus grand nombre de chercheurs, privés et publics (13,1 pour 1000 actifs). Elle accueille, en outre, plus du quart des étudiants français, plus du tiers des étudiants de 3^e cycle (parmi lesquels 20% sont des étrangers), et près de 40% des thésards, ce qui prouve l'attractivité de ses formations de haut niveau. Avec 8,5% des dépenses intérieures en recherche et développement de l'Union européenne, elle est le premier pôle d'investissement d'Europe en la matière. Au sein de cette région, les Hauts-de-Seine possèdent un remarquable potentiel de recherche et d'enseignement supérieur. Outre l'Université Paris X, ils abritent de nombreuses implantations d'universités parisiennes et d'Île-de-France⁷, ainsi qu'une multitude de laboratoires d'organismes de recherche publique⁸ et de sociétés privées⁹, et plusieurs grandes écoles¹⁰.

⁷ Sont implantées dans les Hauts-de-Seine les universités de Paris I (à Fontenay-aux-Roses), Paris III (à Asnières-sur-Seine), Paris IV (à Neuilly-sur-Seine), Paris V (à Boulogne-Billancourt, à Malakoff et à Montrouge), Paris XI (à Sceaux et Châtenay-Malabry), Versailles-Saint-Quentin (à Garches).

⁸ Par exemple de l'INSERM (à Clamart), du CNRS (à Meudon et à Vaucresson), de l'ONERA (à Meudon et à Châtillon), du CEA (à Fontenay-aux-Roses), de l'IFP (à Rueil-Malmaison), du CEMAGREF (à Antony), etc.

⁹ Par exemple d'EADS (à Suresnes, Boulogne-Billancourt, Châtillon, Fontenay et Le Plessis Robinson), d'Alcatel et de Quinton (à Nanterre), d'Avantis et d'Air Liquide (à Antony), de Sanofi-Synthélabo (à Bagneux), etc.

¹⁰ Par exemple l'École centrale de Paris (à Châtenay) et l'École normale supérieure (à Montrouge).

2 - Données socio-économiques

L'Île-de-France est une région riche (16 900 euros de revenu disponible brut par habitant contre 13 700 en province, en 1996), mais "où subsistent de profondes inégalités sociales et urbaines"¹¹. Le précédent rapport du CNÉ tentait d'expliquer le caractère paradoxal de la crise de 1968 survenue parmi une population étudiante issue en majorité des classes aisées par, entre autres, "un environnement repoussant et soulignant le contraste entre deux types de sociétés"¹². Comme le montre le tableau 6, l'Université Paris X recrute toujours le plus grand nombre de ses étudiants dans les catégories sociales plutôt favorisées. On ne s'étonnera donc pas du faible taux de boursiers, particulièrement bas pour une université de lettres et sciences humaines (cf. tableau 7).

Les Hauts-de-Seine sont un département marqué par un grand dynamisme économique (2,4% de la population française et 6% du PIB de la France) et où le secteur tertiaire prédomine : de nombreuses entreprises, françaises et étrangères, y ont installé leur siège social, notamment dans le quartier d'affaires de la Défense. Elles bénéficient de la proximité de Paris, de la densité des réseaux de communication et de la présence d'une population hautement qualifiée. L'Université Paris X dispose donc à sa porte d'un vivier exceptionnel de "professionnels" et de sociétés, qui peuvent être mobilisés pour les filières professionnalisées, dans la conception des maquettes, les enseignements, et les stages. On constate cependant qu'en 2002-2003, le taux d'étudiants inscrits dans les formations professionnelles n'était que de 14,3% (contre 15,4% dans l'ensemble des universités françaises de lettres et sciences humaines et 30,9% dans l'ensemble des universités françaises de droit et d'économie). De même, entre 1997-1998 et 2002-2003, le nombre de ces étudiants a chuté, à Paris X, de 17,7%, alors qu'il a, dans le même temps, augmenté de 19,7% dans les universités françaises de lettres et sciences humaines et de 14,3% dans les universités françaises de droit et d'économie.

3 - Quelques caractéristiques de l'établissement

Des effectifs étudiants en baisse

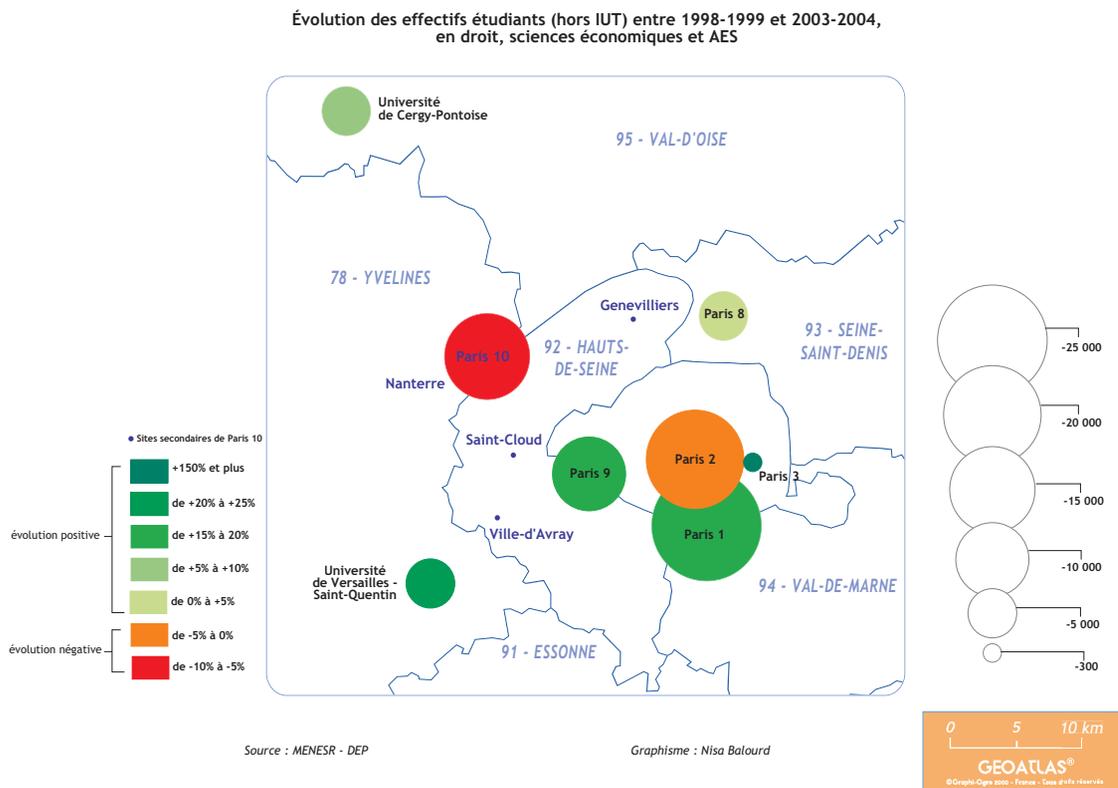
Entre 1998-1999 et 2003-2004, le nombre d'étudiants inscrits à l'Université Paris X a baissé de près de 10%, et celui des premières inscriptions de 17,5%. La décade revêt une ampleur plus importante en lettres, langues et sciences humaines (- 16,7%) qu'en droit, sciences économiques et AES (- 6,2%). Les tableaux 1 et 2 montrent, en outre, que cette situation n'est pas propre aux universités de lettres et sciences humaines, qui ont, en moyenne, pour la même période, maintenu leurs effectifs (+ 0,8%). Par ailleurs, il apparaît, à l'examen de la répartition nationale des inscrits par grandes disciplines, que si les lettres, langues et sciences humaines ont accusé une très légère perte (- 0,5% entre 1998-1999 et 2003-2004), le droit, les sciences économiques et l'AES, en revanche, ont progressé de 8,1%.

¹¹ *La France et ses régions, 2002-2003*, INSEE, p. 57.

¹² *L'Université de Paris X - Nanterre, rapport d'évaluation*, CNÉ, décembre 1991, p. 11.

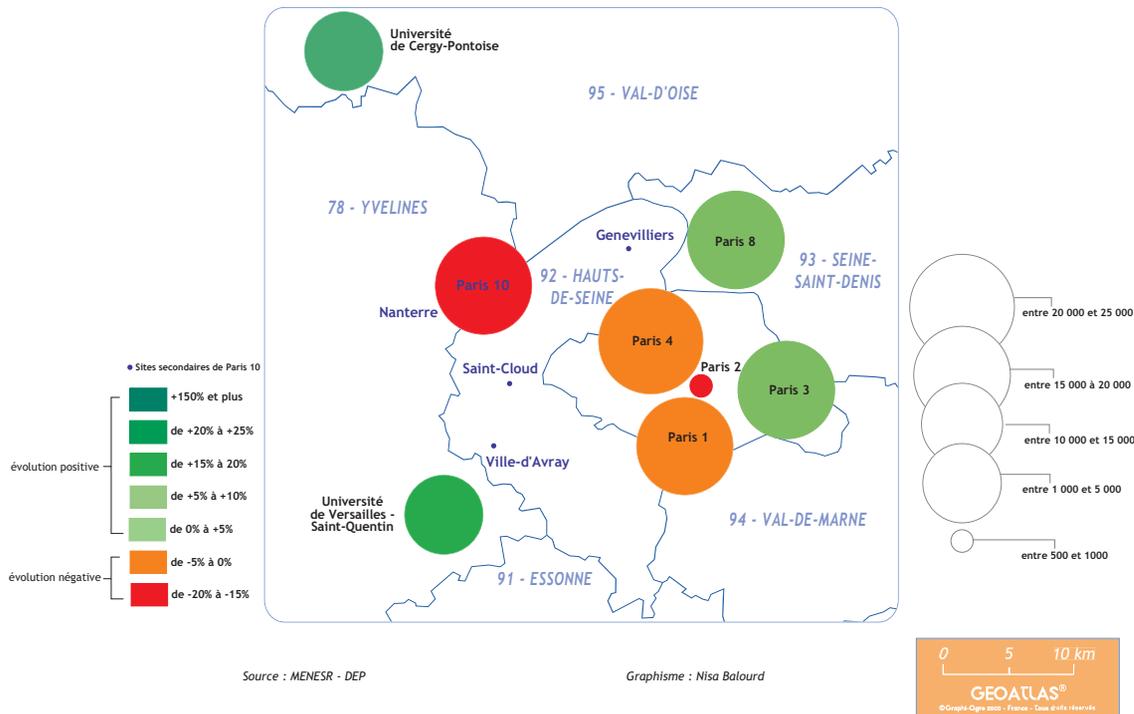
La baisse du nombre des étudiants inscrits dans une université ne signifie pas nécessairement que celle-ci perd de son attractivité. En l'occurrence, l'Université Paris X invoque, pour expliquer la baisse constatée, une politique de contrôle de ses effectifs, menée depuis 1999, visant à réduire le nombre des inscrits dans certaines filières très demandées (STAPS et psychologie) et à le stabiliser dans les autres. D'où, en STAPS, le transfert à l'UVSQ du site de Poissy, et la fermeture de celui d'Eaubonne, l'ensemble représentant quelque 500 étudiants. D'où, en psychologie, la réduction du secteur de recrutement RAVEL, négociée avec la chancellerie des universités de Paris. À cela s'ajoute, dans ces deux disciplines, l'application stricte de la sectorisation en première année et des règles de transfert en cours de DEUG.

Les cartes ci-après illustrent la situation des universités de Paris et de l'Île-de-France qui couvrent les mêmes champs disciplinaires que l'Université Paris X¹³:



¹³ On se reportera, pour une vision globale de la taille des sites universitaires d'Île-de-France (sans considération de discipline) et de leur évolution entre 1998-1999 et 2003-2004, à *l'Atlas régional* (Effectifs d'étudiants en 2003-2004) publié par le MENESR, p. 175.

Évolution des effectifs étudiants (hors IUT) entre 1998-1999 et 2003-2004, en lettres, langues et sciences humaines



On remarquera qu'à une échelle beaucoup plus grande, les Hauts-de-Seine sont, "malgré un potentiel exceptionnel, victimes d'une fuite des cerveaux (des professeurs et des étudiants, au profit de Paris et de l'Essonne) en raison du prestige des universités parisiennes, de l'identification scientifique forte du plateau de Saclay, et de l'orientation polarisée vers la capitale du réseau des transports collectifs et individuels¹⁴".

L'empreinte de l'audiovisuel et des NTIC

On ne peut présenter l'Université Paris X sans évoquer une de ses spécificités fortes. Il s'agit de la richesse de son potentiel dans l'enseignement en ligne, qui associe les sciences de l'éducation au multimédia (informatique, audiovisuel, édition). En effet, l'université dispose depuis 2002 d'un très gros service commun, le Centre optimisé de médiatisation et de technologies éducatives (COMETE), qui gère,

¹⁴ Investir dans la matière grise, Pour un département pilote en matière d'enseignement supérieur et de recherche, Francis Choisel, Conseil général des Hauts-de-Seine, décembre 2004, p. 147. Voir aussi pp. 81-83.

entre autres, l'Encyclopédie sonore et le département TELEDIX. L'Encyclopédie sonore, composée d'enregistrements téléchargeables de quelque 8 000 cours d'enseignants de Paris X et d'autres universités, françaises et étrangères, est déjà utilisée, semble-t-il, pour certains cursus délocalisés (de droit/langues en Russie, par exemple). Il est également projeté de mettre en ligne des travaux de recherche menés par des laboratoires de l'université en droit européen et communautaire et en sciences de l'éducation. Quant à TELEDIX, il assure la préparation à distance à des diplômes de formation initiale ou continue en langues, lettres, histoire et philosophie, et des enseignements en droit, psychologie, aéronautique et activité physique adaptée sont envisagés. Les étudiants ont ainsi accès non seulement à des tests de niveau en langue ou à de la documentation, mais aussi à un véritable tutorat en ligne, dans le cadre de deux campus numériques auxquels participe l'université : "Réseau.Doc" forme, avec l'appui du SCD, les étudiants à la méthodologie documentaire, du 1er cycle au doctorat ; "Langues-U" est ciblé sur l'acquisition du CLES.

Enfin, le projet ILIADE, porté par une équipe d'accueil de l'université, le Centre de recherches sur l'information spécialisée (CRIS), vise à créer un institut de recherches pluridisciplinaires, à l'échelle de l'Europe, travaillant à l'élaboration de normes pour le multimédia.

La démarche d'auto-évaluation

I - L'université dans la démarche d'évaluation : une implication politique forte

L'équipe présidentielle a perçu le processus d'évaluation interne comme un véritable enjeu, susceptible de modifier les mentalités et les comportements des membres de la communauté universitaire, dans un contexte de compétitivité accrue tant au plan national qu'international. Elle a donc mis les moyens humains nécessaires à la réalisation du rapport d'auto-évaluation et engagé une réflexion approfondie sur la méthode à mettre en œuvre. Elle a largement consulté l'ensemble des personnels, tant en amont, en les sollicitant pour qu'ils fournissent des contributions écrites, qu'en aval, pour amender et valider les synthèses successives faites à partir de ces dernières.

1 - La conduite de l'évaluation interne : un pilotage très centralisé mais une large concertation

Entre la première visite du CNÉ à l'Université Paris X, le 19 décembre 2003, et la réception par ce dernier, début juin 2004, du rapport d'évaluation interne, un peu plus de cinq mois se sont écoulés, soit environ trois semaines de plus par rapport au calendrier prévu.

Le président de l'université a confié la responsabilité du travail d'élaboration du rapport à une structure très légère de "mission", composée de la vice-présidente Budget, moyens, partenariats, et de la responsable de la cellule Pilotage. La première a été chargée, avec l'aide du secrétaire général, du pilotage politique du processus et de la rédaction du rapport final ; la seconde, du travail technique d'élaboration ou de recueil des indicateurs devant étayer la démonstration, et de mise en cohérence des multiples contributions écrites. Le choix a l'avantage d'associer à un membre de l'équipe présidentielle, c'est-à-dire à un enseignant-chercheur appartenant à la sphère politique de l'université, qui plus est rompu aux pratiques de bilan et de gestion prévisionnelle, une administrative attachée au secrétariat général. C'est aussi l'occasion, pour cette dernière, de faire ses premières armes, puisque la cellule Pilotage, créée en février 2003, est encore alors une structure toute jeune, et de relever le défi d'une

"commande" externe. Le rapport d'évaluation interne nécessitera sa mobilisation à temps complet pendant toute la durée du processus, c'est-à-dire près de 6 mois, et une collaboration régulière et soutenue avec la vice-présidente Budget.

Le *Livre des références (LDR)*, remis par le CNÉ, est envoyé complet aux diverses catégories de personnels - enseignants-chercheurs et administratifs - de l'université, et les références pour lesquelles une réponse est attendue ont été surlignées. L'envoi du livre complet signale une volonté de passer d'une prise de conscience de la nécessité de l'auto-évaluation limitée à l'équipe présidentielle à une culture de l'évaluation partagée par tous. Plusieurs types de destinataires peuvent être sollicités pour une même référence, mais chacun a la liberté, s'il le souhaite, de répondre à une référence pour laquelle il n'a pas été sollicité.

L'analyse de la liste des destinataires du *LDR*, appelés à renseigner une ou plusieurs des 63 références, montre que la démarche a été promue et pilotée par la direction, puisque plus des trois quarts des références ont été renseignées par au moins un vice-président¹⁵. Seul le VP du Conseil d'administration n'a remis aucune contribution. La tentative de débat en CA sur la culture d'évaluation n'a d'ailleurs reçu que peu d'adhésion. Les chargés de mission n'ont également pratiquement pas participé à l'élaboration du rapport d'évaluation interne, puisque seulement deux sur six ont été mis à contribution, et pour deux références seulement. Les composantes de l'université se sont, quant à elles, bien impliquées dans le processus au travers de leur directeur ou de leur responsable administratif : plus d'un cinquième des références ont été complétées par les UFR, et le quart par les services communs, qui ont tous été sollicités. Enfin, il a été fait appel à plusieurs anciens VP pour le chapitre sur la politique scientifique.

Au total, même s'il apparaît vite que trois personnes ont joué un rôle-clé dans l'élaboration du rapport¹⁶, on peut affirmer que le pilotage très centralisé du processus n'a pas empêché le Livre des références d'être largement diffusé et renseigné par l'ensemble de la communauté universitaire.

La méthode choisie après le recueil des contributions écrites, qui procède par approches et ajustements successifs à partir de synthèses¹⁷, corrobore la conclusion tirée de l'analyse des circuits de renseignement du *LDR*. En effet, les synthèses, qui doivent mettre en évidence les grandes lignes de force et les points de convergence sans gommer les spécificités des composantes, sont soumises à l'appréciation des diverses catégories de personnes concernées. Plusieurs réunions sont ainsi organisées, où sont invités à s'exprimer, sur l'ensemble des trois domaines (formation, recherche, management), les directeurs et les responsables administratifs des composantes, les chefs des services centraux, les représentants des personnels IATOS et des étudiants élus dans les instances, enfin les représentants des membres des trois conseils (enseignants et personnalités extérieures). Les éclaircissements qui s'imposent, les précisions, les points de désaccord donnent lieu à des échanges par mail et à des compléments écrits, qui viennent nourrir de nouvelles synthèses.

¹⁵ Le président de l'université a été invité à compléter un peu plus de 10% des références du *LDR*, les vice-présidents 78%, le secrétaire général 16%, les services centraux 16%, les UFR et instituts 21%, les services communs 25%.

¹⁶ La VP Budget et le VP CEVU, impliqués respectivement dans 27 et 35% des références, ainsi que la responsable Pilotage.

¹⁷ Ces synthèses sont élaborées par la VP Budget et la responsable Pilotage.

Seule restriction au caractère très consensuel de la démarche : aucun étudiant n'a remis de contribution écrite. Ce n'est qu'en fin de parcours que les étudiants ont été consultés, au travers de leurs représentants élus dans les conseils. Encore faut-il noter que ces derniers ont eu à se prononcer le 17 mai 2004 sur un projet de rapport transmis le 13. Pour cette raison, on peut dire que leur rôle a davantage été d'entériner le projet que de participer à sa construction.

2 - L'évaluation interne : "une impulsion au processus de pilotage"

Il est manifeste que le processus d'auto-évaluation devait, dans l'esprit de l'équipe présidentielle, avoir un impact non pas seulement conjoncturel, mais structurel, et être comme la rampe de lancement d'un dispositif pérenne de pilotage. Il faut rendre ici hommage aux efforts déployés par la vice-présidente Budget pour convaincre une communauté d'abord réticente, agacée par la charge de travail supplémentaire venant s'ajouter aux chantiers en cours (contrat quadriennal, LMD, LOLF), à la qualité de sa stratégie de communication et de son argumentation, fondée sur la convergence de l'évaluation interne, du projet d'établissement et du contrat quadriennal, et des tableaux de bord que les trois démarches supposent.

Le CNÉ a pu constater, lorsqu'il s'est rendu à l'université, les 4 février et 31 mars 2004, pour expliciter ses attentes, le bilan déjà très positif du processus d'évaluation interne. Ce dernier avait permis à l'établissement d'identifier ses faiblesses et ses forces, de repérer quelques "bonnes pratiques" isolées mais généralisables, de prendre conscience de sa difficulté à étayer ses démonstrations, en raison d'une carence manifeste en outils de pilotage (indicateurs, enquêtes, documents de diagnostic stratégique, lettres de cadrage...). Bien que nécessitant "une appropriation et un recul pour penser et mettre en œuvre la démarche qualité en des termes personnels à l'établissement", le LDR s'était révélé, au dire de l'université, un "guide complexe" mais "essentiel", un "instrument de dialogue entre le centre et la périphérie", valorisant "le rôle des acteurs de la communauté universitaire". Grâce à la dynamique créée par l'auto-évaluation, l'université pouvait annoncer, fin 2004, qu'elle avait identifié et choisi des indicateurs de pilotage en fonction de ses objectifs, "dans le but de leur utilisation en 2005".

3 - La conduite de l'évaluation externe : l'université en retrait

L'évaluation externe, menée à l'université par des experts désignés et chargés par le CNÉ de missions ciblées, est, pour ce dernier, une étape tout aussi nécessaire que l'évaluation interne, qu'elle complète. Les entretiens, que le Comité demande à l'établissement évalué d'organiser, permettent de nuancer, de corriger ou de croiser les appréciations et les jugements portés a priori, à l'issue du travail d'analyse des documents disponibles et du rapport d'auto-évaluation. Il semble que l'université n'ait pas perçu toute l'importance de la "commande" précise d'environ 200 entretiens qui lui avait été passée par le CNÉ, puisqu'un nombre non négligeable des personnes attendues aux entretiens ne s'est pas présenté. Il en est résulté une perte d'efficacité regrettable, en partie palliée ultérieurement par des entretiens et des envois d'informations complémentaires.

II - Le discours de l'université sur elle-même révèle une aptitude au management plus conceptuelle qu'opérationnelle

À l'issue de l'évaluation interne, le CNÉ dispose du rapport d'auto-évaluation et de ses annexes, des projets d'établissement 1996 et 2000, du contrat quadriennal 2001-2004 et du bilan de ce contrat. La mise en perspective de l'ensemble des informations contenues dans ces divers documents permet d'apprécier la qualité du discours politique et stratégique de l'établissement et des actions mises en œuvre, et de repérer les zones d'ombre qu'il conviendra d'éclairer lors de l'évaluation externe. Quatre enseignements peuvent être retirés de ces analyses croisées.

1 - L'université identifie correctement ses forces et ses faiblesses pour un diagnostic stratégique

Globalement, quel que soit le domaine considéré (pilotage, formation, recherche, documentation, vie étudiante), l'université connaît bien ses forces et ses faiblesses. Nombre d'atouts et de difficultés soulignés par l'université elle-même sont repérés comme tels par les évaluateurs, dans leur domaine respectif. Les expertises, néanmoins, apportent de la valeur ajoutée par rapport aux constats du rapport d'évaluation interne car elles permettent d'identifier les causes majeures des difficultés rencontrées - carences dans l'organisation ou déficit de pilotage le plus souvent - et proposent des solutions. Ainsi montrent-elles qu'en raison des choix faits en faveur d'une forte centralisation de la fonction de scolarité et de la fonction budgétaire, les services centraux de l'université, accaparés, ne peuvent se consacrer à des fonctions de veille, d'audit et de conseil, tandis que les composantes sont déresponsabilisées et restent très en deçà de leurs possibilités dans la gestion des deux domaines concernés. Sur ce sujet précis, le rapport d'auto-évaluation, quant à lui, souligne seulement que "face à la complexification des tâches, les responsables administratifs des composantes souhaiteraient davantage mutualiser des expériences et des savoir-faire avec les responsables des services centraux". De même, les expertises révèlent qu'en raison d'une absence de régulation en amont, dans la construction de l'offre de formation, cette dernière prolifère et devient de plus en plus opaque d'un contrat à l'autre. Le rapport d'auto-évaluation se contente d'évoquer "le manque de lisibilité de l'offre".

Quelques faiblesses sont passées sous silence, comme les difficultés relationnelles entre la présidence et les étudiants, récurrentes dans cette université, ou la sous-utilisation de la BDIC comme levier pour la structuration de la documentation de recherche. Mais ces "silences" sont isolés et les difficultés, en général, restituées de façon assez transparente.

On peut donc dire que la connaissance par l'université de ses points forts et de ses points faibles dans tous les domaines, ainsi que de son environnement et des opportunités ou des menaces qu'il présente pour elle, lui permet de tenir un bon discours stratégique, pertinent et convaincant.

2 - L'université définit clairement les grands axes de sa politique et les inscrit dans la continuité

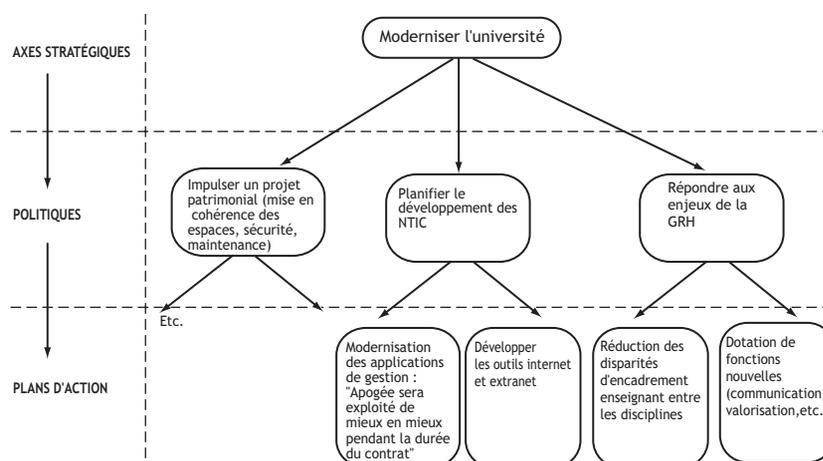
À la lecture des différents documents, notamment contractuels, remis par l'université, on est frappé par la clarté de ses orientations politiques dans ses divers domaines d'activité. L'université sait quelle image elle veut donner d'elle-même et la traduit dans un discours fort, révélateur de la vision stratégique

qu'elle a de son développement. Quel que soit le domaine, les orientations choisies s'inscrivent dans la continuité. Il y a, à l'Université Paris X, une politique à long terme, les objectifs du projet d'établissement étant repris dans le contrat adossé à ce projet, puis dans le projet et le contrat suivants. Pour la formation, par exemple, trois grands axes sont déclinés dans le contrat 2001-2004 : "l'internationalisation des formations", "la pluridisciplinarité", "la professionnalisation". Ces axes sont repris dans le projet d'établissement 2004, et en 1991, le CNE remarquait déjà dans son rapport les efforts faits en matière d'internationalisation et de pluridisciplinarité des formations. Il en va de même de la modernisation de l'établissement, qui s'articule autour du projet patrimonial et du développement des NTIC. Le projet patrimonial est une priorité depuis 1990, et ses axes ainsi que leur déclinaison politique sont clairement définis dans un schéma directeur. Qu'il s'agisse de la reconfiguration immobilière, de la maintenance ou de la sécurité, on observe une véritable continuité dans les options stratégiques. En ce qui concerne les NTIC, même constance dans les orientations choisies : le contrat quadriennal 1997-2001 recherche la mise en cohérence des systèmes d'information existants (logiciels de l'AMUE et des universités de La Rochelle et Paris X), préalable au développement d'indicateurs, tandis que le contrat 2001-2005 annonce la création d'une cellule de pilotage et d'un "entrepôt de données". Dans le cadre du prochain contrat, seront progressivement construits, en concertation avec l'équipe présidentielle et les diverses composantes, les indicateurs permettant de fonder les décisions.

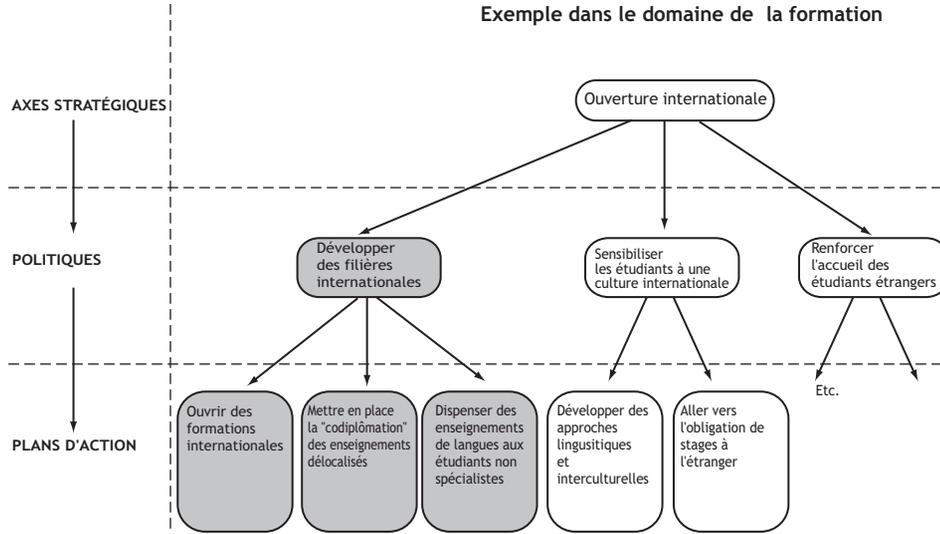
3 - L'université a des difficultés pour rendre opérationnelle et mettre en oeuvre sa politique d'établissement

Si le discours stratégique est construit et pertinent, les plans d'action découlant des politiques retenues sont, dans tous les domaines, beaucoup plus flous. Le schéma ci-après tente de le montrer en empruntant des exemples à la formation et à la gestion, qui laissent apparaître deux types de difficultés auxquels est confrontée l'université.

Exemple dans le domaine de la gestion et du pilotage



Exemple dans le domaine de la formation



Des difficultés pour énoncer de façon précise un plan d'action

À la lecture des actions envisagées, on regrette que rien ne soit évoqué sur leur contenu, sur les moyens à leur consacrer, sur les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre durant la période quadriennale, sur les modalités de leur mise en oeuvre et les composantes qu'elles concernent (action pilote ou généralisée). Des items comme "Moderniser une application de gestion" ou "Développer l'outil internet et extranet" mériteraient d'être explicités et développés.

L'université affiche les mêmes défauts lorsqu'elle préconise des solutions pour remédier à des difficultés rencontrées. À la place d'un plan d'action construit et détaillé, elle exprime des intentions qui, faute d'un véritable ancrage dans une réalité et un contexte précis, risquent fort de ne pas être suivies d'effets. Ainsi en va-t-il de l'observatoire de l'insertion professionnelle évoqué à chaque négociation contractuelle et toujours à l'état de projet...

Une absence de bilan et d'évaluation des politiques et des actions conduites

Faute de chiffrer de façon prévisionnelle le coût des actions engagées et les résultats attendus, Paris X n'est pas en mesure d'établir des bilans susceptibles d'être exploités pour mettre en place des solutions ou afficher les performances constatées, voire pour rechercher les raisons pour lesquelles une action programmée n'a pas eu lieu. Le bilan du contrat se contente de commentaires vagues et succincts, comme pour le "développement des filières internationales"¹⁸ : "développement de cursus intégrés qui

¹⁸ Cet exemple apparaît en grisé dans le schéma.

ont un grand succès", "mise en place d'enseignements délocalisés comme le master de droit à Madrid et à Buenos Aires", "création de diplômes universitaires de perfectionnement en langue à trois niveaux de compétences" etc. On ignore tout des coûts engagés, des effectifs concernés et de leur progression durant la période quadriennale, de l'origine disciplinaire des étudiants, etc. Dans les autres domaines, le bilan des actions est tout aussi imprécis.

4 - L'université souffre d'une absence préoccupante d'outils d'évaluation, de procédures et de "bonnes pratiques"

On est frappé par cette carence à la lecture du rapport d'évaluation interne : faute d'être étayées par des "outils" quantitatifs ou qualitatifs (outils d'aide à la décision, de mise en œuvre des politiques, d'évaluation : tableaux de bord, schémas directeurs, lettres de cadrage, procédures...), les réponses aux références, en principe argumentées, et les affirmations, théoriquement démontrées, perdent de leur crédibilité et de leur force de conviction. Ces outils de pilotage font défaut dans tous les domaines, à l'exception des domaines patrimonial et documentaire. Les construire doit représenter un chantier prioritaire pour le prochain contrat.

III - Les problématiques de l'évaluation externe

Ces problématiques, exposées dans un cahier des charges remis aux experts, ont été rédigées sur la base des enseignements retirés de l'évaluation interne et des zones d'ombres apparues à la lecture et à l'analyse de l'ensemble des documents. Certaines sont communes à l'ensemble des domaines expertisés, d'autres sont spécifiques à chaque champ.

1 - Les problématiques communes

Tous les experts ont reçu comme mandat d'évaluer, dans leur domaine, la culture d'évaluation et le degré d'utilisation d'indicateurs et d'outils, et de faire des propositions pour que l'établissement progresse sur ce terrain. Il leur a été demandé aussi de vérifier que les points présentés comme forts par l'université l'étaient effectivement, compte tenu de l'absence de données évaluatives fournies par l'université pour prouver ses performances.

2 - Les problématiques spécifiques

D'une manière générale, tous les experts devaient analyser les principaux dysfonctionnements des secteurs considérés. Ils étaient, par ailleurs, invités à proposer des solutions, à émettre des recommandations ou à suggérer des pistes pour y remédier.

Gouvernement

Il a été confié à l'expert la mission d'analyser les modes d'exercice du pouvoir dans l'université, les liaisons entre le centre et les composantes (UFR, services communs), le fonctionnement des conseils (liberté d'expression, construction des politiques), ainsi que les modes de communication (information ascendante et descendante).

Gestion

Le rapport d'auto-évaluation a révélé que certaines pratiques servaient la politique d'établissement, tandis que d'autres la freinaient. Il a été demandé à l'expert de les évaluer et d'analyser les mécanismes de blocage.

Recherche

Les experts avaient à appréhender, dans le paysage complexe qui apparaissait à la lecture du rapport d'évaluation interne (foisonnement de structures, dont certaines, transversales, ne remplissent qu'imparfaitement leur rôle de fonction d'appui), les mécanismes de construction et de mise en œuvre de la politique scientifique.

Formation

L'analyse du rapport d'auto-évaluation a mis en évidence un déficit important de lisibilité de l'offre de formation, cette dernière se construisant par empilements successifs de diplômes, lors de chaque négociation contractuelle. Le CNÉ a chargé l'expert d'analyser les mécanismes de construction de l'offre.

International

Le rapport de l'université montrait, tant dans le domaine de la recherche que de la formation, un foisonnement d'initiatives individuelles, mal articulées entre elles, et échappant pour la plupart au contrôle de la présidence. Compte tenu de l'enjeu que représente pour l'établissement la capacité à afficher des performances dans ce domaine, l'expert devait évaluer la réalité du pilotage actuel de l'activité internationale et identifier les obstacles à lever pour mettre en synergie les actions et gagner en lisibilité.

Documentation

Il est apparu, à la lecture du rapport d'évaluation interne, que l'université disposait, dans ce domaine, de grands atouts, mais insuffisamment valorisés en raison d'un déficit de pilotage. L'expert a reçu pour mission d'analyser la politique documentaire et la place qui lui est faite au sein de la politique d'établissement.

Vie étudiante

Les forces et les faiblesses sont clairement exposées par l'université dans les documents qu'elle a remis au CNÉ, mais aucun indicateur n'est utilisé pour asseoir le constat qui en est fait. L'expert devait évaluer la réalité du bilan proposé par l'établissement.

L'évaluation ciblée des choix stratégiques de l'université et de ses résultats

I - Pilotage stratégique

Les modes de pilotage de l'université ont été évalués à l'aune de l'ambition affichée par l'établissement de devenir la grande université internationale de l'Ouest parisien. Atteindre cet objectif suppose la capacité à mettre en synergie l'ensemble des ressources internes, à afficher clairement atouts et spécificités, et donc à recourir à des pratiques de management modernes. Qu'en est-il à l'Université de Paris X - Nanterre ?

1 - Un mode de gouvernance marqué par un contexte historique et géographique particulier

L'héritage culturel de mai 68

Les "événements de 68" ayant pris leur source à l'université de Nanterre, l'héritage de cette phase du mouvement étudiant français a marqué la "culture" d'établissement.

On y relève d'abord une forte politisation des organisations étudiantes, promptes à revendiquer et à se mobiliser sur le campus ou dans les instances élues, et qui, en raison de la présence de quelques noyaux extrémistes, ont tendance à faire de la surenchère et à radicaliser leur discours. Cette tradition de contestation et cette exacerbation des prises de position politiques ne facilitent pas la tâche de la présidence, dont les relations avec les élus étudiants ont souvent été tendues, voire conflictuelles. Cependant, même si le dialogue et l'élaboration de compromis demeurent difficiles, ces relations se sont dans l'ensemble nettement améliorées ces dernières années. Il n'en reste pas moins que l'université n'a toujours pas fait le choix de recourir à une vice-présidence étudiante. Des voies restent probablement à explorer pour apaiser ce climat.

On note aussi un engagement assez fort du personnel, soucieux de maintenir une tradition de dialogue et de démocratie dans cette université. Cette exigence, partagée par le plus grand nombre, a conduit les équipes de direction à multiplier les instances de concertation et les "relais", au risque, parfois, de brouiller la lisibilité interne des structures et de ralentir les prises de décision.

Ce contexte historique de la fondation de l'université a également pesé sur le choix particulier fait en matière d'implantation géographique et explique en partie la politique volontariste des équipes présidentielles successives pour promouvoir un campus unique à Nanterre.

Un campus coupé de la ville

L'Université Paris X a été créée en 1970, sans concertation avec la municipalité de Nanterre. Celle-ci n'a de ce fait et jusqu'ici, jamais vraiment accepté ce "symbole de l'État". Aussi, comme le rappelle le projet d'établissement 2005-2008, "le campus de Nanterre n'est-il pas intégré au tissu urbain. Il comporte des enclaves de terrains municipaux". Séparé des différents quartiers de la ville par des voies de transport rapides, il est entouré de cités sociales pauvres en services privés ou publics de qualité, connaissant, de surcroît, des problèmes de sécurité. Le campus (d'environ 30 ha), très bien relié à Paris et à sa couronne par la gare RER qui jouxte les bâtiments universitaires, est demeuré jusqu'à présent et à plusieurs titres, coupé de la ville de Nanterre.

Par ailleurs, jusqu'à une période récente, le Conseil général des Hauts-de-Seine, qui a préféré créer un établissement d'enseignement supérieur concurrent, s'est senti peu concerné par l'Université Paris X. Toutefois, on observe ces dernières années une évolution favorable de la situation : collaborations "techniques" avec la Ville de Nanterre pour la lutte contre l'insécurité, dans le domaine culturel ou dans le cadre du schéma de l'Établissement public d'aménagement Seine Arche (EPASA) ; appui financier croissant du Conseil général (150 millions d'euros dans le CPER et 460 000 euros de subventions annuelles).

Mais bien des points de blocage subsistent pour la levée de l'"enclavement" actuel (que paraît symboliser le nouveau logo de l'université, carré presque fermé) et pour l'extension du campus à Nanterre. Par exemple, le schéma directeur du développement de l'université, pourtant approuvé par l'ensemble des partenaires institutionnels, semble remis en cause par la municipalité. Celle-ci souhaiterait récupérer pour l'EPASA des réserves foncières prévues pour l'Université Paris X.

Créer un campus unique à Nanterre, relié à son environnement proche et renforçant l'identité d'un établissement qui manque vraiment de surfaces reste une des priorités actuelles de l'équipe de direction.

Le gouvernement de l'université : culture de débat et aspiration au consensus

• *Le choix de la collégialité*

Le gouvernement central repose essentiellement sur l'équipe de direction ("l'équipe présidentielle élargie" prévue par l'article 9 des statuts). Elle est numériquement importante, comportant, autour du président, huit vice-présidents (VP), dont les vice-présidents des trois conseils qui sont élus sur proposition du chef d'établissement. Ces derniers constituent, avec le président, le "bureau". Font également partie de l'équipe de direction le chef de cabinet, le secrétaire général et son adjointe, ainsi que l'agent comptable, chef des services financiers. Les vice-présidents, élus ou nommés, sont pour la plupart titulaires d'un autre mandat¹⁹.

¹⁹ Le VP chargé du développement est en même temps directeur de l'IUT de Ville d'Avray. Le VP chargé des finances, des moyens et des partenariats dirige aussi l'UFR STAPS. Le VP du CEVU est également directeur du centre d'éducation permanente de l'université et du SCUJO. Le VP délégué à la culture et à l'animation du campus est par ailleurs directeur du service des affaires culturelles. Enfin, le VP chargé des systèmes d'information et des technologies éducatives dirige aussi COMETE.

L'université a donc fait le choix d'une équipe de direction large, qui comprend, en outre, des chargés de mission, dont les délégations sont, comme celles des vice-présidents, bien définies. Cette option permet de mieux couvrir politiquement l'ensemble des dossiers. Par ailleurs, le fait que les vice-présidents soient nommés ou élus sur proposition du président permet la constitution d'une équipe soudée autour d'une vision partagée de la stratégie à mener.

Cependant, il convient de s'interroger sur les incidences, en termes d'efficacité, de l'énorme charge de travail pesant sur les vice-présidents qui cumulent plusieurs mandats. Il faut notamment veiller à ce que les doubles mandats de vice-président et de directeur de composante ne favorisent pas à l'excès des visions facultaires ou de composantes au niveau de la gouvernance. Ce risque doit être pesé, même si, *a contrario*, être à la fois directeur de composante et vice-président peut aussi faciliter le dialogue entre les composantes et le centre.

- *Les conseils de l'université : les impasses de la culture de débat*

Comme dans de nombreuses universités, la rigueur manque pour faire fonctionner efficacement les conseils, qu'il s'agisse de leur préparation ou du déroulement des débats. Les membres se plaignent de recevoir trop tardivement des documents jugés peu lisibles et/ou peu pertinents. Ils manquent de temps pour les étudier et ont donc le sentiment d'être confinés dans un rôle d'enregistrement. Faute de respect des temps de parole et d'une animation maîtrisée, qui prendrait appui sur des données quantitatives incontestables, les participants campent sur leurs positions au cours de débats souvent interminables, parfois conflictuels. Les discussions qui ont eu lieu en 2004 à propos du LMD sont symptomatiques d'une certaine logomachie dans laquelle verse parfois l'université. Elles illustrent en outre le dysfonctionnement de conseils qui sont plus souvent en compétition qu'en synergie : désapprobation du Conseil scientifique, qui n'accepte pas de se voir dessaisi au profit du CEVU de la définition des domaines, dont la liste doit être proposée au CA ; refus de ce dernier d'avaliser le document du CEVU, qu'il modifie ; contestation du CEVU ; votes contradictoires du CA, (au nombre de trois)... Si l'on ajoute à ces péripéties les problèmes de quorum que connaît le CEVU²⁰, dont les séances se terminent parfois avec quatre participants en raison de la politique de la chaise vide que mènent certains syndicats étudiants opposés au LMD, ou les pratiques d'obstruction auxquelles les uns et les autres ne se privent pas de recourir, on comprendra la relative inefficacité des conseils. Ces derniers, en particulier le CEVU et le CS, ne consacrent pas un temps suffisant à l'élaboration de la politique de formation et de recherche de l'établissement. La volonté de concertation la plus large possible, ancrée dans la tradition de l'université, ne va donc pas, de façon paradoxale, de pair avec l'adhésion du plus grand nombre aux orientations finalement retenues.

²⁰ Sur les 26 dernières séances (1/1/2003 - 30/4/2005), le quorum n'a pas été atteint 7 fois (= 27%) (source : Université Paris X, document transmis le 31 mai 2005).

2 - Une université en quête de modernisation

La modernisation de l'institution universitaire peut s'apprécier à partir d'un certain nombre de critères, parmi lesquels on peut citer :

- l'introduction, à côté de la gestion courante, d'une gestion prospective et stratégique, et d'un mode d'animation basé sur le contrôle de gestion (objectifs à atteindre déclinés en indicateurs) ;
- des choix d'organisation pertinents qui améliorent la productivité des services, une réflexion devant être notamment conduite sur le degré de centralisation des différentes fonctions administratives ;
- une communication externe et interne efficace.

Les expertises ont montré que l'université a su utiliser certains leviers de changement, tout en recourant encore, dans certains domaines, à des pratiques de gestion peu modernes, qui mériteraient d'évoluer.

Gestion prospective et contrôle de gestion : des prémices à confirmer

● *L'absence de tableau de bord*

Le constat de "l'absence d'un système de gestion prévisionnelle et de contrôle interne" fait en 1991 par le CNÉ vaut encore pour une large part aujourd'hui. Il n'existe ni données complètes ni tableau de bord retraçant par grand domaine d'activité les résultats, les évolutions et les coûts, et permettant aux équipes dirigeantes de disposer de visions partielles ou globales pour éclairer les décisions de nature stratégique, ou de gestion courante.

Faute de pouvoir s'appuyer sur des indicateurs précis - transversaux, par sous-ensemble (composante par exemple) - , la présidence se trouve dans l'incapacité, en matière de formation, de recherche ou de politique internationale, de rendre des arbitrages pertinents et acceptables par tous, ou de justifier les options prises, souvent favorables aux composantes politiquement fortes.

- *Un exemple de l'utilité d'un tableau de bord : le traitement des inégalités de ressources des composantes.* En possession d'un tableau de bord, la présidence pourrait en particulier, sans contestation possible, combler les inégalités entre composantes que perpétue le mode actuel de répartition des ressources de fonctionnement. Le processus d'allocation des moyens aux composantes de droit commun, en usage depuis l'année 2000, s'appuie essentiellement sur des bases historiques (la dotation de l'année n-1) et sur un socle de critères directement inspiré de SAN REMO. La part du financement consacrée à la prise en compte des spécificités des UFR ainsi qu'à leurs projets particuliers représente moins de 10% de l'enveloppe globale, tous moyens confondus. Si cette pratique a le mérite d'éviter les heurts et les ruptures de traitement d'un exercice budgétaire à l'autre, car elle limite considérablement les marges d'évolution, elle fige *a contrario* les situations, ce qui signifie qu'elle maintient les inégalités de l'année de départ. Elle ne prend pas en compte, ou alors très peu, les véritables besoins des entités et l'intérêt de leurs projets respectifs et interdit l'expression d'une politique d'établissement. On se doit, par conséquent, d'encourager l'université à concrétiser au plus tôt, en s'appuyant sur un recueil d'indicateurs fiables, son intention d'amender le mode d'allocation actuellement en usage.

- *Des évolutions positives porteuses de modernisation*

- *La création d'une cellule de pilotage.* La présidence est tout à fait consciente de la nécessité de construire un tableau de bord, puisqu'elle a créé, en 2003, une cellule dont l'objectif est de constituer des bases de données interactives issues des différents produits de gestion, d'en vérifier la pertinence et d'en dégager les bons indicateurs qui seraient diffusés aux différents services utilisateurs. En d'autres termes, il s'agirait de fonder le pilotage de l'établissement sur un véritable système de gestion de l'information. À travers cette démarche, l'établissement se donne les moyens de construire des informations de qualité propres à nourrir les réflexions et les décisions des responsables.

Au stade actuel, la petite mais efficace "mission" est dotée d'un personnel de catégorie A qui teste un certain nombre de données sur des thèmes proposés par une "équipe Pilotage". Les axes de travail de cette nouvelle unité émergent progressivement. Ils émanent d'un comité technique composé presque exclusivement de personnels administratifs ou de techniciens informatiques, et qui a vocation à valider la pertinence des produits fournis.

Le moment semble venu de recentrer ce comité sur les questions techniques et de le doubler d'un réel comité de pilotage associant les élus, dont le rôle serait de définir les missions et les productions du nouveau service ainsi que de programmer et de contrôler ses activités.

Avec la création de cette cellule, tous les outils nécessaires à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle (logiciels, structures de pilotage) existent ou peuvent être rapidement mobilisés. Il reste aux élus à accompagner la démarche en passant des commandes pertinentes d'indicateurs, en organisant efficacement les travaux de la cellule et ses modes d'interaction avec les divisions et les composantes, en mettant sur pied un calendrier de déploiement du dispositif.

- *Des avancées significatives dans le domaine de la gestion des ressources humaines, malgré un redéploiement des postes enseignants encore timide.* L'université a engagé des actions fortes dans plusieurs directions : redéploiement de postes enseignants ; mise en place d'un chantier d'analyse des métiers ; introduction de la pratique de l'évaluation des personnels ; réflexion pertinente sur le plan de formation des IATOS ; repyramidage de la structure des emplois IATOS au terme d'une négociation convaincante avec le ministère.

Le contrat quadriennal 2001-2004 avait l'ambition de réduire les inégalités entre les disciplines. L'examen de quelques données ciblées montre que le redéploiement entre ces dernières, s'il n'est certes pas à la hauteur des objectifs visés dans le contrat, commence à s'inscrire dans les faits. En comparant le poids respectif des emplois par discipline CNU en 2000 et en 2004²¹, on voit en effet s'amorcer un rééquilibrage entre les sections 3 et 4²², de loin les plus importantes, qui se tassent, et les sections 1 et surtout 9²³, qui progressent. Sur un plan plus qualitatif, la section 9 apparaît privilégiée puisque le nombre de ses postes de professeur passe de 4 à 11 : elle bénéficie à elle seule de 7 créations de poste sur les 14 obtenues par l'établissement.

²¹ On se référera au tableau A.

²² Section 3 : Histoire du droit et des institutions ; section 4 : Science politique.

²³ Section 1 : Droit privé et sciences criminelles ; section 9 : Langue et littérature françaises.

L'observation des publications d'emplois vacants (sans changement de corps, avec changement de corps et/ou de section)²⁴ fournit un moyen supplémentaire pour apprécier la volonté de l'établissement de redéployer. Le nombre d'emplois transformés représente 10% des publications, ce qui est faible, d'autant que sont décomptés, dans les transformations, les changements de corps qui, s'ils modifient la structure des emplois, restent sans impact sur l'équilibre entre les disciplines. Dès lors qu'on ne retient que les vrais changements de discipline, le taux de transformation s'abaisse encore pour n'être plus que de 4%.

De gros efforts ont été accomplis pour rationaliser les tâches et rechercher une adéquation optimale entre les profils de compétences et les attentes des personnels IATOS d'une part, et les profils de poste proposés d'autre part. Le repérage des adéquations permet d'améliorer le recrutement externe ou de favoriser une mobilité fonctionnelle réussie. La mise en évidence des écarts à combler est indispensable pour définir des plans de formation pertinents.

Sous l'impulsion du secrétariat général, la division des personnels a bénéficié de l'affectation d'un cadre de haut niveau et a été dotée d'un cahier des charges précis. Elle a alors entamé et conduit un chantier d'analyse fonctionnelle des métiers, et créé un fichier de "fiches fonctions" sur la base des résultats obtenus, à partir duquel elle a construit un plan fonctionnel de formation du personnel. Un recensement des "parcours types" est en cours. Une exploitation des "fiches fonctions" actuellement disponibles peut d'ores et déjà s'envisager pour la prochaine campagne de recrutement, qu'il s'agisse de la procédure d'affectation des emplois ou des mouvements externe et interne.

La pratique de l'évaluation des personnels lors d'un entretien annuel se met en place. Cette initiative a été préparée avec le plus grand soin. Six stages animés par une agence privée spécialisée ont permis de former les chefs des services administratifs à cet exercice, dont on peut attendre des retombées positives aussi bien pour l'harmonisation de la procédure de notation que pour la préparation des plans de formation et d'équipement. Les efforts vont devoir porter maintenant sur l'implication des "évaluateurs intermédiaires", sans oublier celle des enseignants concernés.

L'université s'est fortement engagée sur le créneau de la formation en finançant environ les deux tiers du plan de formation des personnels (coût global de 102 000 euros en 2003) et en touchant plus d'un tiers des personnels par les actions de formation prévues.

Dans ses négociations avec le ministère, l'université a su faire prévaloir la nécessité de renforcer son encadrement administratif pour moderniser sa fonction administrative. Le poids des catégories A et B dans le pyramidage des emplois a augmenté de trois points sur la période contractuelle 2000-2004.

Tous ces efforts doivent être encouragés et salués, même s'il reste encore des choses importantes à faire au niveau de la direction des ressources humaines. Les attentes des personnels administratifs des composantes, liées aux effets pervers d'une centralisation excessive, sont fortes. De plus, le déploiement, en direction des personnels enseignants, du dispositif de formation, dans lequel devrait s'impliquer le centre d'éducation permanente de l'université, est insuffisant.

- *Une appropriation partielle de la démarche de projet.* Les orientations stratégiques de l'établissement sont clairement exprimées dans son projet d'établissement pour l'ensemble des domaines. Pour chacune des dimensions de l'activité de l'université, le projet d'établissement décline

²⁴ On se référera au tableau B.

parfaitement les politiques et les actions à mettre en œuvre pour donner corps aux orientations stratégiques choisies. En cela il remplit très bien sa fonction stratégique. La gestion et la modernisation constituent par ailleurs le premier chapitre du contrat quadriennal 2001-2004, alors qu'en général cette partie est reléguée dans le dernier chapitre. Cette singularité montre l'attachement prioritaire des responsables à la modernisation de la gestion et à l'aménagement du campus.

On constate aussi que, dans une majorité de domaines, les engagements contractuels pris ont été respectés, même si l'évaluation des résultats obtenus reste approximative et insuffisante. Si le projet (puis le contrat) ne remplit pas sa fonction d'évaluation, il remplit bien en revanche sa fonction stratégique, notamment dans les domaines de la recherche, de la vie étudiante et de la modernisation de l'établissement, en particulier sous son aspect de développement patrimonial. Le constat est plus mitigé dans les domaines de la formation et de la documentation.

Centralisation / décentralisation : un équilibre à trouver

- *Des pans entiers de gestion sous l'unique responsabilité des services centraux*

Deux indicateurs simples le montrent à l'évidence : les services centraux reçoivent à eux seuls près de la moitié (44%) des emplois permanents de personnel IATOS : 263 sur 598 ; par ailleurs, ils gèrent à eux seuls 45% des crédits budgétaires (moyenne des quatre dernières années). En 2003, leur part atteint même 57%.

L'université a mis en place, au cours du dernier contrat quadriennal, un système d'information étoffé qui couvre tous les champs de la gestion et associe aux logiciels nationaux de l'AMUE (APOGÉE, HARPÈGE) des logiciels édités par l'Université de la Rochelle (JEFYCO et PAPAYE) et par elle-même (GISEH pour les heures supplémentaires ou SÉSAME pour les inscriptions). Or, lors de l'introduction de ces logiciels, l'université n'a pas conduit simultanément de réflexion sur les évolutions organisationnelles logiquement induites par cette mise en place : transfert de compétences du centre vers les composantes pour un enrichissement des fonctions traditionnelles au contact de l'utilisateur ; au centre, transformation de ces fonctions en des actes de gestion prévisionnelle ou en des missions de conseil et d'information auprès des composantes. Les fonctionnalités offertes par APOGÉE, HARPÈGE et JEFYCO sont à ce jour très insuffisamment exploitées.

Déjà dénoncée lors de l'évaluation conduite par le CNÉ en 1991, la centralisation perdure, alors que de nombreuses évolutions de ces 15 dernières années militaient en faveur d'une redistribution des tâches et des missions du centre vers les composantes, notamment dans les domaines de la scolarité et des affaires financières.

- *Les fonctions traditionnelles : une centralisation excessive*

- *La fonction budgétaire et comptable* Les composantes n'exercent aucune responsabilité au plan budgétaire. Tous les actes de gestion étant pris en charge au niveau central, leur implication se limite à la réalisation de pré-engagements. Elles ne disposent d'aucun système de gestion permettant d'améliorer la prise de décision, de chiffrer des projets à leur niveau en termes de besoins et de coûts, et d'introduire des corrections en fonction des résultats atteints et de leurs objectifs.

Dans ce contexte, le service financier, trop accaparé par les tâches de gestion courante, n'est pas en mesure d'anticiper. En outre, le budget de gestion est aujourd'hui voté uniquement pour répondre à une obligation réglementaire. Mais les politiques ne se sont pas approprié cet outil pour lire les efforts effectivement accomplis dans le sens des orientations stratégiques affichées. Cependant, une évolution se dessine : une action initiée par l'équipe présidentielle et techniquement animée par le chef des services financiers vise à convaincre les représentants de la communauté universitaire de la portée et de l'intérêt du budget de gestion. Cette étape pédagogique, qui se déroule actuellement, doit déboucher sur la réhabilitation de ce budget et faire de lui le reflet financier annuel de la politique d'établissement. On ne peut qu'encourager cette initiative.

Par ailleurs, le budget ne remplit qu'imparfaitement sa fonction de prévision et d'exécution. Le poids des DBM est excessif²⁵. Après s'être sensiblement amélioré, le taux d'exécution budgétaire a tendance à se dégrader²⁶.

À quelques mois de la mise en oeuvre de la LOLF dans les établissements, il serait souhaitable de réorganiser entièrement, à partir de JEFYCO, la fonction financière et comptable, en déterminant les compétences respectives du centre et des composantes.

- *La fonction de scolarité.* L'essentiel des tâches de scolarité de l'Université Paris X est confié à la scolarité centrale, au détriment des scolarités des composantes. L'introduction d'APOGEE n'a pas entraîné une refonte de l'organisation et des modes de fonctionnement centralisés, et l'université s'est privée jusqu'ici de la souplesse qu'offre l'application : possibilité d'inscrire l'étudiant dans son UFR (ou son département), de gérer son dossier dans un même lieu, de l'inscription administrative jusqu'à la délivrance du diplôme ; possibilité pour la composante de disposer d'indicateurs sur l'offre de formation (taux de réussite et d'insertion pour les diplômés, suivi de cohortes etc.) et sur les charges d'enseignement (en croisant les données avec celles fournies par HARPEGE), de bénéficier d'aides pour organiser les groupes de TD et les examens. Afin d'améliorer le service rendu à l'étudiant et de donner plus d'autonomie à la composante, il serait opportun d'utiliser APOGEE de façon décentralisée.

Le service central de scolarité est exposé à une forme d'engorgement. Avec l'introduction du LMD et la diversification des cursus, les scolarités pédagogiques vont être de plus en plus sollicitées par les étudiants pour renseigner sur l'orientation, l'architecture des diplômes, la structure des enseignements etc. L'université n'est pas préparée à ces mutations prévisibles ; un redéploiement du personnel et une formation de ce dernier adaptée aux exigences de la scolarité de proximité doivent sans doute être envisagés.

- *Une attente des responsables administratifs des composantes*²⁷. Les responsables administratifs des composantes expriment un désir de mutualisation et de partage des compétences avec les responsables administratifs des services centraux dans les différents domaines de gestion. Il semblerait donc qu'ils aient bien perçu les transformations qui se dessinent dans leur métier et les compétences qui leur font actuellement défaut pour l'exercer de façon satisfaisante compte tenu d'un environnement plus exigeant.

²⁵ On se référera au tableau C.

²⁶ On se référera au tableau D.

²⁷ Exprimée lors des expertises et dans le rapport d'auto-évaluation de l'Université Paris X - Nanterre (p. 32, avant-dernier §, référence C-I-2).

- *La centralisation, un choix qui se justifie parfois pleinement : l'exemple de la gestion du patrimoine*

Pour mettre en œuvre la politique affichée dans le domaine patrimonial, l'université a su se doter à la fois d'une structure adéquate (avec recrutement de personnels très qualifiés parmi lesquels trois architectes) et d'outils de pilotage appropriés (schéma directeur d'aménagement des campus ; schéma directeur de mise en sécurité ; numérisation en cours d'élaboration des plans du domaine universitaire, sur logiciel AUTOCAD, pour la programmation des opérations de maintenance).

Étoffée à partir des services techniques préexistants, la structure atteint à ce jour 39 personnes. Bien gérée, disposant d'un organigramme parfaitement fonctionnel (avec une petite "antenne" à Ville d'Avray), elle exerce ses missions de construction, de rénovation et de mise en sécurité des bâtiments, et se conforme pour les travaux d'accompagnement au schéma directeur d'aménagement des campus. Tous les besoins prévisionnels jusqu'en 2015 sont formalisés dans ce schéma, ce qui permet de travailler "en amont" des futurs CPER, à partir de priorités bien identifiées et chiffrées.

Les indicateurs de l'efficacité de cette structure sont là. On a pu observer une incontestable "jouvence" des campus, qui constitue un point d'ancrage fort pour les projets de développement des formations et de la recherche et d'amélioration des conditions de vie des usagers.

Le caractère récent de la création de cette structure, la nécessité d'appréhender les questions immobilières de manière globale et homogène, la spécificité technique des missions de ce service, tout justifie le parti centralisateur retenu dans ce domaine : hormis la présence d'un ingénieur sur le site de Ville d'Avray, tous les moyens sont concentrés sur le campus de Nanterre, au sein d'une division qui traite tous les dossiers relatifs au patrimoine.

- *Les fonctions en interaction avec l'environnement : un déficit de centralisation*

En l'absence de coordination forte, par le centre de l'université, des initiatives prises à la base, on observe, dans certains domaines, un foisonnement de microstructures, qui nuit à la lisibilité des actions conduites et à l'efficacité des circuits de décision. Tel est le cas de la recherche et de la valorisation ainsi que de l'activité internationale de l'université.

En matière de recherche, il existe au niveau central un service d'administration de la recherche, doté de 7 personnes, et un service de valorisation, doté de 2 personnes. Ces services sont insuffisamment développés pour répondre aux attentes des enseignants-chercheurs et des structures dans lesquelles ils s'impliquent (UFR, écoles doctorales, maisons de la Recherche). L'expertise a mis en évidence l'existence d'un grand nombre de commissions, de comités, de cellules, créés pour répondre à des objectifs précis et intéressants, mais dont le foisonnement sans structuration engendre une multitude de réunions, de doublons dans les réflexions etc. Des structures simples, clairement affichées et lisibles, amélioreraient sans doute l'efficacité des circuits de décision et la communication interne entre les acteurs concernés. La solution passe probablement par la création d'un grand service qui coordonnerait l'ensemble et assumerait les fonctions d'une grande partie de ces microstructures, de façon beaucoup plus lisible.

En matière de coopération avec les pays étrangers, le service des relations internationales est insuffisamment développé pour coordonner les activités de formation avec les activités de recherche.

Des fonctions non assumées par le service sont prises en charge de façon dispersée dans les composantes, les maisons de la Recherche, les écoles doctorales. La mise en synergie de ces initiatives dans une structure centrale renforcée permettrait à l'université de valoriser son potentiel et de mieux communiquer en direction des partenaires extérieurs et des étudiants sur ses spécificités internationales.

La communication : un outil plus ou moins bien maîtrisé

- *Un service de communication doté de moyens insuffisants*

Malgré des progrès récents, le service de communication, doté, il est vrai, de faibles moyens financiers et humains (1 responsable, qui est aussi chef de cabinet du président, et 2 personnes de catégorie B) demeure peu performant. Il a officiellement en charge toute la communication interne et externe de l'établissement. Dans les faits, son action est très modeste.

Sachant que l'Université Paris X a, depuis le dernier contrat, placé le développement de son dispositif d'information parmi ses priorités, on recommande à l'équipe présidentielle d'y intégrer pleinement le service de communication, en le restructurant et en lui donnant les moyens humains et financiers nécessaires à la pleine gestion du site internet, à la production et à la diffusion optimales d'informations sur support numérique. L'université recourt insuffisamment à ce mode de diffusion de l'information : il n'y a pas de rubrique "Nouvelles" pour les événements marquants de l'établissement, pas de diffusion en ligne du journal de l'université et des comptes rendus des conseils ou des commissions, pas d'information régulière de la communauté universitaire ou des partenaires extérieurs par le président.

- *La communication externe : l'université ne sait pas faire valoir ses atouts*

Le site internet de l'université, en cours de restructuration en octobre 2004, est de qualité très médiocre. Les meilleures contributions présentées n'émanent pas de l'établissement dans son ensemble, mais d'équipes de recherche, de composantes et de quelques services. Pourtant, l'université devrait pouvoir présenter d'une façon à la fois attractive et didactique ses atouts et son potentiel en matière d'internationalisation, d'offre de formation, de recherche et de services aux étudiants. Or, on sait que, dans un contexte de concurrence accrue entre établissements, la clarté et la simplicité d'un site constituent un véritable facteur d'attractivité.

Par ailleurs, le service communication ne dispose pas d'un "point service presse" pour faire connaître les actions de l'université à l'extérieur et n'a pas produit à ce jour de document sur support numérique (un CD-Rom est en projet). Ce sont là deux carences dommageables, en particulier pour la communication avec les partenaires institutionnels comme les collectivités et les entreprises, et pour l'ouverture internationale, priorité affichée de l'université.

L'université doit s'efforcer de réduire le décalage entre l'image qu'elle souhaite donner d'elle-même et la façon dont elle est perçue en montrant ce qu'elle sait bien faire et ce en quoi elle se différencie des autres établissements d'enseignement supérieur.

- *La communication interne : un bilan mitigé malgré quelques bonnes pratiques*

- *Des pratiques appréciées.* L'équipe présidentielle a instauré des pratiques favorisant le partage d'informations et la concertation avec les composantes, dont les responsables sont les invités permanents des trois conseils centraux. Outre les assemblées générales ou les commissions élargies constituées pour

la préparation du contrat (pour le LMD par exemple), la réunion mensuelle de l'équipe présidentielle avec les directeurs d'UFR, de l'IUT et de l'IPAG (et ceux du SCD et du SUAPS), qui viennent fréquemment accompagnés de leur responsable administratif, est un temps fort des échanges entre les instances centrales et les composantes. Elle stimule aussi la synergie entre composantes. Les liens "centre /périphérie" sont également confortés par les rencontres mensuelles du secrétaire général avec les responsables administratifs des composantes, qui semblent par ailleurs avoir des contacts réguliers directs avec le président de l'université.

Somme toute, les composantes disposent d'un large espace de proposition dans la définition de la stratégie de l'établissement, que l'équipe de direction s'efforce de rendre consensuelle, même si, comme l'expriment certains directeurs d'UFR, le "poids politique" des composantes est inégal.

Le secrétaire général favorise les synergies entre les services administratifs et entre les élus et les services administratifs. Très présent sur le terrain, membre à part entière de l'équipe de direction, il est en relation constante avec les vice-présidents et dialogue quotidiennement avec le président, qui lui laisse volontiers toute latitude de faire des propositions en matière de pilotage et de modernisation de l'établissement. Il réunit une fois par semaine les responsables des services centraux pour des séances de travail ciblées sur les questions du moment, parfois thématiques (LOLF, outils de pilotage, etc.) et une fois par mois les responsables administratifs des UFR et des instituts, renforçant ainsi la communication entre les instances centrales et les composantes. À ces titres, il joue un rôle moteur pour contrôler et accélérer les circuits de décision.

- *Des difficultés à surmonter.* Les expertises ont montré que les enseignants-chercheurs des composantes, des écoles doctorales, des maisons de la Recherche ne se reconnaissent pas dans certains discours stratégiques tenus par la présidence sur des options scientifiques ou de développement international. D'ores et déjà, il paraît donc important que la présidence réfléchisse à la manière d'impliquer davantage les enseignants dans la construction de la politique d'établissement. L'individualisme, souvent présenté comme inhérent à la culture nanterrienne, constitue déjà naturellement un obstacle à l'élaboration d'un projet d'établissement. Il ne peut que se trouver renforcé par cette perception.

Par ailleurs, tous les étudiants rencontrés déplorent d'être mal informés sur les enseignements, les cursus, les services dont ils peuvent disposer, et de perdre beaucoup de temps pour accéder à l'information souhaitée. L'université doit considérer ce problème comme un véritable enjeu d'attractivité et y apporter au plus vite des solutions efficaces.

II - L'offre de formation

L'évaluation du potentiel de formation de l'Université Paris X a été conduite en ne perdant pas de vue les deux objectifs que se fixe l'établissement depuis plusieurs années :

- rendre l'offre de formation plus lisible, afin de faciliter la communication en direction des étudiants ;
- devenir la grande université internationale de l'Ouest parisien. Le développement international est la deuxième priorité du contrat 2001-2004, juste après l'aménagement et la modernisation du campus, et l'accent est mis sur l'internationalisation des formations.

L'université a-t-elle atteint ces objectifs ? Quels sont les atouts sur lesquels elle peut s'appuyer pour infléchir sa politique et son action dans le sens des objectifs visés dans ce domaine ?

1 - Un potentiel de formation riche mais insuffisamment valorisé

Les atouts de l'offre de formation

- *Une grande palette de formations irriguées par une recherche de qualité*

L'Université Paris X-Nanterre est la seule université pluridisciplinaire en Île-de-France qui dispose de l'ensemble des filières de lettres, sciences humaines et langues, auxquelles s'ajoutent des formations technologiques. Sa recherche de grande qualité irrigue tous les départements d'enseignement, car elle touche collectivement et individuellement l'ensemble du corps enseignant et ne comporte aucun secteur mort.

- *Des formations originales offrant à l'Université Paris X la possibilité de se démarquer des autres universités*

L'université dispose, à côté des formations traditionnelles monodisciplinaires, de formations bi- et pluridisciplinaires : doubles DEUG en 1^{er} cycle, formations enrichies d'apports d'autres disciplines en 2^e et 3^e cycles. Fortement remarqués dans les précédentes évaluations (CNÉ 1991, EUA 2003), ces parcours originaux sont encouragés par le CNÉ et leur amplification est souhaitée. Certes, ces formations sont encore en petit nombre et leur coût n'est pas négligeable, mais elles reposent sur un réel savoir-faire qui peut se diffuser progressivement dans l'institution et favoriser les décloisonnements entre UFR en accélérant la mise en œuvre de parcours diversifiés.

L'Université Paris X propose aussi des formations internationales axées sur une discipline principale (par exemple le droit ou l'économie-gestion) avec une spécialisation en langue étrangère et offrant une mobilité à l'étranger aux étudiants. On dénombre plusieurs formations de ce type : 4 cursus intégrés (1 en LEA et 3 en droit), 6 doubles diplômes de niveau master (4 en droit, 1 en économie, 1 en gestion), 1 diplôme avec mobilité obligatoire (magistère de droit), auxquels s'ajoutent des formations délocalisées. Ces diverses formations, qui représentent un vrai facteur d'attractivité en raison de l'importance des débouchés qu'elles offrent aux étudiants, sont essentiellement localisées dans l'UFR de Droit, UFR pilote pour le développement international de l'université. Comme les formations précédentes, elles sont encore en petit nombre, mais l'université dispose à travers ces expériences innovantes de modèles²⁸ à partir desquels peut être envisagée l'introduction progressive, dans d'autres UFR, de formations internationales.

- *Une pratique généralisée du tutorat méthodologique en 1^{ère} année*

Il s'agit là d'un point fort de l'université. Après 10 ans de pratique, le tutorat est généralisé à l'ensemble des UFR et instituts, à l'exception de quelques départements isolés qui opposent une certaine résistance ; il concerne un quart des étudiants de 1^{ère} année de novembre à mai (une à deux séances par semaine) et 130 tuteurs. Il est complété par un tutorat en ligne, proposé par le service commun COMETE. Il est très apprécié des étudiants et des enseignants qui observent une amélioration nette de la réussite de ceux qui en bénéficient. On peut seulement regretter que l'impact n'en soit pas évalué et ne fasse pas l'objet d'un rapport présenté au CEVU. On ne peut qu'encourager par ailleurs les quelques départements réfractaires à le mettre en œuvre.

²⁸ Deux filières complètes sont construites sur ce modèle : l'une de droit-langues, l'autre d'économie-langues.

- *Une internationalisation de fait au niveau de la formation*

Outre les formations internationales évoquées dans le paragraphe précédent, l'université s'est engagée dans différents programmes d'actions visant à accentuer l'internationalisation de la formation.

- *L'enseignement des langues aux non-spécialistes.* Il a vocation à s'adresser à tous les étudiants inscrits dans d'autres filières que les filières de langues et les formations internationales. Si cet enseignement n'est pas encore totalement au point dans la mesure où il est absent de nombreuses maquettes de diplômes, où il concerne essentiellement l'anglais et où il ne prend pas en considération le parcours et les acquis antérieurs des étudiants, on observe un réel effort de la part de l'université pour organiser au mieux cette mission sur la prochaine période quadriennale : organisation des enseignements par grand domaine de formation et par groupe de niveau de 25 étudiants (évalués par QCM à leur entrée à l'université), pilotage de tous les enseignements par les UFR de Langues, appui logistique sur un centre de langues en cours de création, auto-formation à partir de produits pédagogiques mis en ligne par le service commun COMETE pour compléter le travail fait en présence de l'enseignant, éventail de 11 langues enseignées couvrant tous les pays avec lesquels l'université a des partenariats actifs.

Ce volontarisme ne peut qu'être encouragé par le CNÉ à condition qu'il corresponde à un cahier des charges réalisable.

- *La sensibilisation à d'autres cultures.* L'Université Paris X dispose d'un outil performant, l'Encyclopédie sonore, mise à disposition par le service commun COMETE. Cet outil offre des enseignements à distance utiles à des étudiants étrangers sur des questions de civilisation française et à des étudiants de l'Université Paris X sur des questions de civilisation étrangère. Il s'agit là d'un atout incontestable pour l'internationalisation de l'université.

- *Une politique en faveur de la mobilité étudiante.* En ce qui concerne la mobilité entrante, une politique de recrutement des étrangers a été mise en place : des tests de niveau de français permettent de réguler les inscriptions en 2^e cycle et d'améliorer les chances de réussite des étudiants inscrits. Cependant, si la proportion d'étrangers a fortement progressé depuis 1997 (9,8% en 1997-1998, 11,9% en 2001-2002, 14% en 2003-2004), elle n'en reste pas moins dans la moyenne nationale (13,4% contre 13,6%) et sensiblement inférieure à celle constatée dans l'ensemble des universités de LSH (13,4% contre 16,3%)²⁹. Le CNÉ salue les efforts entrepris par l'université pour mener une politique de recrutement international en dehors des accords de coopération, mais préconise leur intensification. Il recommande notamment de se pencher plus précisément sur l'évolution des effectifs dits internationaux, sur celle des taux de succès et sur le devenir de ces étudiants.

En ce qui concerne la mobilité sortante, on observe également sur la période 1997-2004 une augmentation du nombre des départs à l'étranger (550 étudiants en 2004). Parmi les facteurs de progression, on relève la reconnaissance systématique par l'université des périodes d'études à l'étranger et leur traduction

²⁹ Cf. Tableau 4.

en ECTS, l'augmentation du nombre de bourses (des Conseils général et régional, du ministère), ainsi que l'amélioration de la communication dans les UFR, encore que les étudiants soient inégalement satisfaits d'une UFR à l'autre.

- *De nombreux accords et conventions avec des partenaires étrangers.* Plus de 425 accords de partenariat sont dénombrés dans le seul cadre de SOCRATES. Beaucoup d'accords interuniversitaires viennent s'y ajouter (avec les pays d'Afrique sub-saharienne), ainsi que des conventions bi- ou multilatérales ciblées sur des zones géographiques prioritaires (Amérique latine, Europe centrale et orientale, Asie-Pacifique). Même s'il reste difficile d'apprécier le degré de cohérence de tous ces partenariats et de faire la part entre les stratégies individuelles et les stratégies d'établissement, force est de constater la multiplicité et la diversité des collaborations qui témoignent de la vitalité des actions internationales dans le domaine de la formation.

Les obstacles à la valorisation de ce potentiel

● *Une offre de formation complexe et peu lisible*

Au fil des contrats quadriennaux signés depuis la dernière évaluation du CNÉ, en 1991, les diplômes se sont multipliés sans que jamais un seul n'ait été supprimé. Ces empilements successifs de diplômes au fil des campagnes d'habilitation ont fini par rendre très confuse l'architecture d'ensemble d'une offre de formation, qui souffre avant tout d'un manque de cohésion et d'articulation.

● *L'absence d'outils d'évaluation de la formation*

Il n'y a pas, dans cette université, de culture d'évaluation des pratiques pédagogiques, des enseignements, de leur qualité, des conditions dans lesquelles ils sont dispensés, de la carte des formations offertes ; un retard important a été pris dans ce domaine par rapport aux autres universités. Il est donc urgent d'ouvrir ce chantier, en vue d'améliorer le pilotage de l'offre de formation et de faire valoir les performances réalisées.

Dans un contexte de volonté politique forte de simplification et de recomposition de l'offre de formation, l'équipe dirigeante doit, pour fixer les orientations générales auxquelles devront se conformer les composantes désireuses de créer de nouveaux diplômes, disposer d'un panorama de l'existant (un "tableau de bord de l'ensemble des formations", par exemple) et des objectifs à atteindre pour l'améliorer. Les données constitutives d'un tel tableau peuvent être, pour chaque formation et sur une période de trois ans, les effectifs étudiants, le taux d'encadrement en enseignants, le taux de réussite, le taux d'insertion, l'appréciation portée par la MSTP, le coût de la formation. L'offre de formation peut alors être pilotée au niveau de l'établissement, d'une UFR ou d'un domaine d'activité. Si la caractéristique essentielle de l'offre est d'être trop coûteuse, l'objectif recherché sera de rationaliser en privilégiant les enseignements communs à plusieurs formations, voire en fermant certaines formations qui n'accueillent quasiment plus d'étudiants. Si sa caractéristique est d'être trop peu professionnalisée, l'objectif sera d'innover dans le sens de la professionnalisation, etc.

De même, si l'université veut afficher des performances et faire la preuve qu'elle est bien une université internationalisée, elle doit s'interroger sur la façon de communiquer à cette fin vers l'extérieur.

L'internationalisation ne se décrète pas, mais se prouve en recourant à des indicateurs. Être capable d'afficher des données-clés est prioritaire pour se constituer une image crédible : données sur la mobilité entrante et sortante des étudiants par domaine, par UFR, par niveau d'études, par origine ou destination géographique ; données sur la mobilité entrante et sortante des enseignants par type de mission et d'objectif de la mission (enseignement, participation à un colloque international, construction d'un partenariat, etc.) ; données sur les partenariats (objectif, pays, degré de vitalité, valeur ajoutée pour l'université). La liste est purement indicative et n'est évidemment pas exhaustive.

- *Des choix d'organisation interne peu pertinents au regard des enjeux*

Là encore, l'excessive centralisation de la fonction administrative de l'université, en particulier de la fonction de scolarité, est un obstacle. Faute d'un déploiement d'APOGEE, les composantes n'ont actuellement pas la possibilité de construire des tableaux de bord sur leurs formations et donc de réfléchir à la façon de recomposer de façon cohérente leur offre. Dans le même temps, les potentialités d'APOGÉE ne sont que très partiellement exploitées par les services centraux, d'où l'absence de tableau de bord pour l'ensemble de l'offre de formation au niveau de l'établissement.

À l'insuffisance des fonctions de scolarité des composantes, s'ajoute le fait que le SCUIO, principale structure concernée pour l'aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle des étudiants, est sous-équipé (petite salle d'une trentaine de places, ordinateurs peu nombreux, gamme de logiciels à compléter, etc.). Il ne dispose pas non plus "d'antennes" ni de correspondants dans les composantes : celles-ci assurent dans les faits, *via* les personnels de scolarité (qui sont en nombre réduit), *via* les tuteurs étudiants et les enseignants directeurs d'études, l'information de la plus grande partie des usagers. Alors que la mise en place du LMD va accroître les demandes de renseignements des étudiants, alors que l'Université Paris X veut se forger une image d'université pluridisciplinaire ouverte sur les pays étrangers, il serait opportun que l'équipe de direction renforce les moyens matériels et humains du SCUIO et redéfinisse ses missions.

2 - L'offre de formation de l'université : l'objectif d'amélioration de la cohérence et de la lisibilité peut-il être atteint ?

Une tendance inflationniste lors de la construction du projet LMD³⁰

Si la toute nouvelle structuration en sept domaines aurait pu clarifier l'offre de formation, la multiplication des mentions et des spécialités qui l'a accompagnée risque de réintroduire, en revanche, une grande confusion.

³⁰ Le 8 juin 2005, l'équipe présidentielle a sollicité le CNÉ pour qu'il prenne en compte dans son analyse l'évolution du projet LMD entre mars et novembre 2004. Une première analyse avait, en effet, été conduite par le CNÉ sur la base d'un projet joint au rapport d'auto-évaluation et voté en CA le 22 mars 2004 ; elle a été revue et complétée sur la base des données fournies par l'université en juin 2005.

Avec la mise en place du schéma LMD et la refonte des filières de formation, le pourcentage des créations envisagées³¹, qui atteignait 41% en mars 2004, était encore de 27% en novembre 2004, en amont de la négociation du projet d'établissement 2005-2008 (cf. tableaux V et VI en annexe). Il est par ailleurs variable selon les niveaux (L ou M) et, à chaque niveau, selon les domaines.

La recomposition de l'offre au niveau licence

Au niveau licence, l'université a fait un effort pour réduire son offre de formation : le pourcentage de nouveaux diplômés, à +24% en mars 2004, tombe à -16% en novembre (cf. tableaux I et II en annexe). Néanmoins, l'offre présente une multitude de spécialités et, pour permettre aux étudiants de s'y retrouver, il serait bon de réfléchir à l'élaboration d'un schéma représentant les différents parcours possibles et indiquant les passerelles avec les DUT et les licences professionnelles.

La recomposition de l'offre au niveau master

Au niveau master professionnel, le taux moyen de création de nouveaux diplômés, à 55% dans le projet de mars 2004, est de 53% dans celui de novembre (cf. tableaux III et IV en annexe). La création de diplômés reste importante dans 2 domaines : Arts, littérature et philosophie et Gestion, économie, finance. Entre mars et novembre 2004, l'université s'est efforcée de réduire son offre en sciences et technologies. Seul le domaine Droit maintient son offre de formation pratiquement en l'état.

Au niveau master recherche, le taux moyen de création de nouveaux diplômés, à 46% en mars 2004, est de 36% en novembre 2004 (cf. tableaux III et IV en annexe). Les secteurs Sciences et technologies et Sciences humaines et sociales sont particulièrement prolifiques. Une fois de plus, on note la relative stabilité de l'offre de formation en droit et en sciences politiques. L'innovation est modérée dans le domaine Arts, littérature, philosophie, contrairement à ce qui a été constaté au niveau master professionnel.

En conclusion

Cette dérive inflationniste est préoccupante pour au moins deux raisons : elle complique le dispositif, alors que l'université cherchait à le simplifier ; elle représente un coût élevé pour l'institution qui ne pourra pas l'absorber et sera contrainte de faire des arbitrages sévères, lorsque les appréciations de la DES du ministère reviendront dans l'établissement. Sur la base de quels critères fera-t-elle ces arbitrages ? Est-elle en mesure de mettre en regard dans les différents domaines (ou dans les UFR) les taux d'encadrement et les nombres de créations proposées ? En d'autres termes, les domaines (ou les UFR) les plus prolifiques sont-ils les mieux encadrés ?

Les conseils n'ont pas joué leur rôle d'arbitre et de filtre des propositions venant des composantes. Les résultats de la première navette entre l'université et le ministère confirment ce constat. L'offre de formation n'est pas encore stabilisée.

³¹ Nombre de diplômés nouveaux proposés / nombre total de diplômés. On se référera aux tableaux I, II, III, IV, V, VI en annexe.

La prolifération des formations, résultat d'une régulation insuffisante en amont

Quelques faits caractéristiques ont jalonné les étapes de la mise en place du schéma LMD.

- *Une phase de relatif immobilisme*

Le rapport de l'*European University Association (EUA)* du 2 janvier 2003 a souligné que les enseignants-chercheurs étaient peu informés du chantier ouvert à la suite de la Déclaration de Bologne. La présidence, consciente des enjeux, s'est préparée à lancer la réflexion sur le sujet. La passation des pouvoirs entre les deux équipes présidentielles a retardé l'ouverture des débats.

- *Une grande liberté laissée aux UFR pour créer et innover*

Début 2004, les UFR ont reçu un document d'information sur le LMD, envoyé par la présidence, et ont été invitées à faire des propositions. Ce document n'était pas une lettre de cadrage politique prenant en compte l'état des lieux en matière d'offre de formation et donnant quelques orientations fortes à suivre ; il reprenait les principaux éléments des différentes circulaires ministérielles sur le LMD.

- *Une réflexion longtemps limitée à la définition des domaines*

Dans les conseils d'UFR, les débats, souvent vifs, ont porté de plus en plus sur la définition des domaines et sur la part que devaient y prendre le CEVU et le CS, au détriment de la cohérence et de la lisibilité de l'offre dans chacun des domaines, et de l'impact de sa recomposition sur les coûts. Fait significatif, il n'avait pas été prévu que les membres des conseils se prononceraient spécifiquement sur la structure des cursus (mentions et spécialités) à l'intérieur des domaines. C'est ainsi qu'en se prononçant sur les domaines, le 22 mars 2004 en CA, les conseils ont validé en même temps la nouvelle architecture des cursus, ce qui a amené les élus étudiants à demander une suspension de séance : selon eux, le ministère refuserait l'ensemble du projet en raison de l'augmentation de 41% du nombre des diplômés. Cette étape de clarification a pris beaucoup de temps et d'énergie à l'université. Elle a amené chaque UFR et chaque département à se replier sur ses formations au lieu de renforcer l'interdisciplinarité en imaginant des parcours originaux de formation et des partenariats avec d'autres établissements français, voire européens. Très peu de formations, en effet, ont été demandées en habilitation partagée.

La présidence n'a longtemps procédé à aucun arbitrage. Trop de propositions soumises au CEVU ont été retenues et adressées à la DES, à qui est revenu *in fine* le soin d'arbitrer, ce qui n'est pas satisfaisant.

3 - Un pilotage encore partiel du processus d'internationalisation

La montée en charge des échanges internationaux doit beaucoup aux efforts accomplis ces dernières années : meilleure structuration du service des relations internationales (SRI), création en 2000 du service général d'accueil des étudiants étrangers (SGAEE) hors niveau D. Ces deux services gèrent les étudiants en mobilité (dans le cadre des échanges et hors échanges) ainsi que les conventions de partenariat.

Toutefois, le dispositif de pilotage de l'activité internationale de formation de l'Université Paris X doit être renforcé. Il est, en effet, incomplet compte tenu de la volonté de l'établissement de devenir

une université internationalisée : la fonction de veille et d'évaluation des actions conduites dans les différentes composantes de l'université n'est pas assurée ; la coordination entre le centre et les composantes, dans lesquelles se prennent les initiatives en matière d'ouverture internationale, est insuffisante.

La gestion des étudiants en mobilité et des conventions de partenariat

- *Le service des relations internationales*

Le SRI gère les étudiants en mobilité et les conventions dans le cadre des échanges. Composé d'un personnel ayant un bon niveau de qualification (6 administratifs à temps plein, 3 vacataires financés sur ressources propres), ce service, où chacun parle au moins une langue étrangère, est structuré par zone géographique d'échanges (Erasmus, Amériques, Russie etc.). Il assure aussi la promotion de l'université lors de salons à l'étranger et consacre un budget de 45 000 euros à la réalisation de brochures et d'affiches en plusieurs langues. Il jouit d'une grande autonomie d'action car son budget repose à 65% sur les ressources propres dégagées par les activités de formation (formation spécifique au français pour étudiants chinois, préparation au *Test of English for International Communication* (TOEIC) pour étudiants français, etc.). Une cinquantaine d'enseignants sont des correspondants Erasmus dans les UFR et travaillent avec le SRI. La constitution de ce réseau est un point fort pour l'université.

- *Le service général d'accueil des étudiants étrangers*

Composé de 5 administratifs, ce service gère les admissions et l'accueil des étudiants étrangers hors échanges. Il traite plus de 10 000 candidatures annuelles pour 4 000 admis. Il gère les 20 heures hebdomadaires de français dispensées à 800 étudiants. L'université investit beaucoup dans ce domaine et il conviendrait de le faire savoir davantage.

- *La fusion des deux services en projet*

Il est prévu de réunir les deux services au sein d'un service unique dont les choix politiques et stratégiques seront discutés dans un conseil spécifique. Le CNÉ souligne l'intérêt de cette restructuration qui permettra sans doute de réaliser des synergies.

Le recensement et l'évaluation des activités internationales conduites dans les composantes

Peu d'informations statistiques historiques ont pu être communiquées aux évaluateurs. Il n'est pas possible à ce jour d'accéder à des données transversales relatant la situation de l'établissement tout entier sur un pan de son activité internationale comme la mobilité étudiante ou enseignante³², ou les partenariats avec les universités étrangères, dont l'initiative revient la plupart du temps aux départements d'UFR. Sur ce point, il serait important de répertorier les partenariats qui impliquent plusieurs composantes, ceux qui pourraient permettre d'établir des liens entre la formation et la

³² Cf. *supra*, "L'absence d'outils d'évaluation de la formation".

recherche ou ceux pour lesquels l'Université Paris X présente de réels atouts par rapport à d'autres universités françaises ou anglo-saxonnes comparables, afin de déterminer ceux qu'il convient de privilégier, et de mener en la matière une politique plus cohérente.

Aussi, le CNÉ recommande-t-il à l'université d'étendre les compétences du nouveau service des relations internationales en lui confiant, en plus de ses missions de gestion, une activité de veille et d'évaluation des activités internationales de formation. Celle-ci pourra être correctement menée dans la mesure où sera renforcée la coordination entre le centre et les composantes, les composantes faisant remonter l'information de façon transparente, le centre ayant pour mission de construire des bases de données partagées et de mettre en synergie l'ensemble des initiatives prises aux différents endroits de l'université. Un comité de pilotage politique devra sans doute se mettre en place pour conduire et orienter le travail technique de construction d'indicateurs et instaurer le nécessaire dialogue entre les instances centrales et les composantes.

La nécessaire coordination des activités internationales

Il existe une coordination pour la gestion des échanges dans le cadre d'Erasmus, le service des relations internationales travaillant en étroite collaboration avec des correspondants Erasmus dans les composantes. Mais la coordination se limite à cet aspect-là de l'activité internationale de l'université. Il est souhaitable qu'elle s'étende à d'autres aspects. Notamment, les orientations stratégiques internationales de l'établissement doivent être mieux comprises des composantes ; ces dernières doivent collaborer avec le centre au recensement de l'existant, à l'évaluation des activités initiées çà et là dans le cadre de démarches individuelles afin de les mettre en synergie et de valoriser le potentiel d'ouverture internationale de l'université.

Les composantes n'ont actuellement pas de structures dévolues aux activités internationales à l'exception de l'UFR de Droit. Cette dernière, fortement impliquée dans la politique internationale de l'établissement, dispose d'une structure de gestion au service de son développement international (3 personnes dirigées par 1 responsable). Cette structure a très peu de relations avec le centre de l'université, ce qui peut être regretté. Dans l'immédiat, l'université pourrait désigner un correspondant relations internationales dans chaque composante et veiller à ce que tous coopèrent effectivement au sein d'un conseil ad hoc, qui pourrait favoriser les échanges fructueux entre UFR et préparerait les dossiers présentés et débattus ensuite dans les instances centrales.

III - La recherche

L'objet de ce chapitre est d'évaluer la capacité de l'établissement à structurer son potentiel de recherche, à le valoriser et à le rendre attractif. L'analyse de la politique scientifique de l'établissement, de ses options en matière de stratégie et d'organisation permet de repérer les carences et les quelques points de blocage et de proposer des pistes pour assurer la montée en puissance du potentiel de l'université.

1 - Une recherche de grande qualité mais qui souffre de quelques handicaps

Les atouts de la recherche à l'Université Paris X

L'université a une activité scientifique très importante, comme en témoigne la proportion de ses équipes associées au CNRS, élevée par rapport aux autres universités de lettres et sciences humaines (19 équipes sur 57, soit 33%). Cette activité bénéficie d'une notoriété nationale et internationale. La quasi-totalité des formations et des laboratoires est réunie sur un seul et même campus. Quelques entités, bien identifiées, sont très attractives, comme la Maison de la recherche René Ginouvès, dédiée à la recherche en archéologie et ethnologie, et qui regroupe des équipes du CNRS et des universités Paris 1 et Paris X. Enfin, les activités de recherche exploitent les ressources de centres de documentation et de bibliothèques spécialisées parfois très renommés, comme la Bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC), spécialisée en histoire contemporaine, qui attire des chercheurs du monde entier, ou les importants centres documentaires des maisons de la recherche.

Quelques handicaps

● *Une grande hétérogénéité*

Face aux grosses UMR logées dans les maisons de la recherche et bénéficiant d'importantes infrastructures, d'un soutien logistique du CNRS, de centres de documentation spécialisés, de crédits de fonctionnement non négligeables et de personnels IATOS, d'autres équipes jeunes ou moins jeunes (équipes d'accueil par exemple) sont dépourvues de tous moyens en personnels (ingénieurs et techniciens) et doivent relever le défi de la pénurie de locaux... Si ce handicap s'atténue progressivement avec la mise en œuvre du programme immobilier ambitieux conçu par la présidence, le retard reste important.

● *Une recherche en quête d'identité*

L'EUA, dans son rapport de janvier 2003, relevait "le foisonnement des programmes recherche à Paris X", "le déficit de transparence et de lisibilité" à la fois pour la présidence et pour l'extérieur. Pourtant, dans ses deux derniers contrats quadriennaux, l'université s'est efforcée de structurer fortement son activité de recherche afin que ses équipes atteignent la masse critique.

L'Université Paris X s'emploie, de plus, à se construire une véritable identité scientifique, ce qui est très positif, mais le choix de la thématique générale ("l'humain dans toutes ses dimensions", "l'homme"), qui couvre un champ très vaste et qui est susceptible d'être reprise par de nombreuses universités de lettres et sciences humaines ne paraît pas à même de lui conférer l'identité recherchée. Beaucoup plus précis sont les six axes fédérateurs de recherche cités dans le bilan du contrat quadriennal 2001-2004 et retenus au sein d'un collège doctoral³³ en vue de favoriser le décloisonnement des recherches et la pratique

³³ Ce collège est constitué du vice-président recherche, de l'ensemble des directeurs d'école doctorale et de différents experts.

d'une réelle interdisciplinarité. Cependant, l'évaluation a révélé que nombre de directeurs d'équipe ignoraient ces axes ou ne voulaient pas les connaître. Cette question devrait être débattue et approfondie en Conseil scientifique.

- *Des relations distendues entre l'Université Paris X et la BDIC*

Si les liens entre les chercheurs de l'université et la BDIC demeurent très forts compte tenu des atouts de cette dernière, une forme d'incompréhension semble s'être installée entre les deux institutions. L'avenir de la BDIC n'est pas une préoccupation majeure de l'université. La bibliothèque de son côté tient à l'indépendance que lui confèrent à la fois ses statuts et son rattachement à trois autres universités d'Île-de-France (Paris I, Paris II et Paris VIII). Elle envisage, sans s'être concertée avec l'Université Paris X, sa transformation en EPA et la recherche de financements auprès des collectivités locales influentes. Or le choix de ce statut ne va pas dans le sens de l'histoire, la concurrence internationale poussant de plus en plus à des regroupements autour d'universités. C'est sans doute dans la perspective de liens forts et privilégiés avec l'université que devrait se concevoir l'avenir de la BDIC. La création à l'Université Paris X d'une maison des sciences du contemporain, l'arrivée possible de l'Institut d'histoire du temps présent, le projet de renforcer le potentiel de recherche de l'université en histoire contemporaine pour en faire un pôle d'excellence constituent à coup sûr des raisons fortes, pour l'université et pour la BDIC, de reconsidérer les relations que chacune entretient avec l'autre. Dès lors, des rapports plus étroits entre l'Université Paris X et la BDIC seraient de nature à renforcer le prestige de chacune des deux institutions sans dissoudre, pour autant, aucun des liens que toutes deux entretiennent avec d'autres partenaires.

2 - Des avancées tangibles

Une politique de regroupement déjà couronnée de succès

L'établissement s'est résolument engagé depuis plusieurs années, avec succès, dans la réalisation de projets d'envergure : la réussite la plus patente est celle de la Maison René Ginouvès, dont la création doit beaucoup aux chercheurs, mais aussi à une volonté politique de la présidence, qui a dans ce programme atteint de multiples objectifs : structuration de la recherche en archéologie et ethnologie, partenariat avec le CNRS, gestion intelligente des ressources humaines, opération immobilière. La création, unanimement souhaitée, d'une maison des sciences du contemporain, qui, par delà le regroupement de structures, vise la mise en synergie de plusieurs centres de recherches, ne peut qu'être encouragée : elle assurerait une grande visibilité à l'ensemble des laboratoires concernés, l'actuelle Maison Max Weber étant amenée à disparaître dans sa configuration actuelle pour laisser la place à cette nouvelle entité qui relève d'une conception plus dynamique.

D'une manière générale, l'équipe de direction entend avec raison procéder au regroupement d'un certain nombre de laboratoires, dont les champs d'investigation sont, pour un observateur extérieur, très proches.

Des initiatives heureuses en matière de partenariat

Les partenariats sont nombreux et fructueux, non seulement avec les établissements voisins (universités de Cergy-Pontoise et Paris 1, École normale supérieure de Cachan, École des eaux et forêts, notamment), et le CNRS (19 UMR) mais aussi avec des universités étrangères.

La création d'une cellule des relations avec le CNRS est une décision positive : elle permettra d'avoir une vision d'ensemble des actions menées conjointement, tout en facilitant l'émergence d'une politique d'établissement dans ce domaine.

Enfin, l'université organise de façon assez systématique des partenariats avec les universités chinoises, en tentant de concilier stratégie d'établissement et initiatives plus ou moins individuelles, émanant des centres de recherche. Cet effort de structuration illustre la volonté de l'actuelle équipe présidentielle de mettre en place une véritable politique institutionnelle en matière de partenariat avec les universités étrangères. On ne peut qu'encourager l'amplification de cette démarche.

Les prémices d'une politique d'établissement

- *Des allocations de recherche attribuées sur concours*

Les allocations de recherche dont l'attribution est laissée à l'appréciation du président ne sont pas distribuées de façon mécanique mais sur concours : sont sélectionnés les candidats dont les projets s'inscrivent le mieux dans la lignée des quelques thèmes fédérateurs susceptibles de conférer à l'Université Paris X une véritable identité scientifique.

- *Des principes communs pour la mise en place des masters*

Le principe retenu est que tous les masters (masters recherche et masters professionnels) seraient rattachés aux UFR et non aux écoles doctorales. Du point de vue de l'établissement, ce choix conditionne la réussite des masters comme des écoles doctorales. En regroupant les formations de niveau M au sein des UFR, l'université préserve les liens entre masters professionnels et masters recherche, avec des possibilités de cours communs, de passerelles et de réorientations, et répond aux nouvelles exigences de l'organisation des études. Par ailleurs, l'école doctorale qui se recentre sur les doctorants titulaires d'un master peut jouer pleinement son rôle de lieu de formation et d'accompagnement scientifique et professionnel des doctorants. Particulièrement dynamique et interdisciplinaire, l'école doctorale "Connaissance et Culture" a développé tous les modules de formation qu'exige aujourd'hui l'accréditation d'une école doctorale et abrite en son sein une cellule d'insertion des docteurs très active au service de l'ensemble des doctorants. Afin que l'école puisse fonctionner efficacement comme lieu de formation, d'accompagnement scientifique et professionnel des doctorants, ses moyens en personnel devront être renforcés.

- *La création d'une structure transversale : le service de valorisation de la recherche*

La mise en place, en janvier 2003, d'un service de valorisation de la recherche apparaît très positive, comme en témoignent la progression du nombre et du montant des contrats de recherche (avec les entreprises, les collectivités, les ministères) et la mise en ligne régulière d'informations à disposition des chercheurs concernant des appels d'offres. Le service a élaboré des modèles de contrats-types et recense l'ensemble des contrats passés au niveau national. Il offre une vision transversale de ce pan de l'activité universitaire.

Doté d'un seul personnel de catégorie A, il n'est pas en mesure d'accompagner le montage des contrats européens, tâche qui exige du personnel spécialisé à temps plein. Néanmoins, il communique des informations en ligne sur les programmes de recherche européens dans le cadre du Programme cadre de recherche et développement technologique (PCRDT), ce qui requiert quotidiennement 2 h de travail.

En l'état actuel de ses ressources humaines, il paraît important que le service se consacre entièrement à la mission de suivi des contrats nationaux et à la diffusion, auprès des chercheurs, d'informations-clés relatives aux appels d'offres. L'extension des compétences du service n'est envisageable que si ce dernier est doté de personnels supplémentaires. En outre, le contrat précédent prévoyait de doter la valorisation de la recherche d'équipements et de moyens nouveaux de numérisation. Le projet semblait fort bien construit. Or il n'a pas été réalisé, sans que les raisons de cet abandon apparaissent dans le bilan du contrat.

3 - Quelques pistes à explorer pour valoriser le potentiel de recherche

Dans une université où le poids des UMR et donc du CNRS est très fort, où l'individualisme est affirmé et où se développe par ailleurs un débat de fond sur la politique de recherche des universités, le rôle du vice-président chargé de la recherche, et plus largement de l'équipe de direction, est complexe. Quelques voies peuvent néanmoins être explorées pour asseoir davantage une politique d'établissement.

Renforcer les structures transversales

Trois structures transversales sont actuellement au service de la politique scientifique : le service d'administration de la recherche, le service de la valorisation de la recherche, et le Conseil scientifique. De quelle latitude disposent-elles pour que le fonctionnement et la cohérence d'ensemble puissent être améliorés ?

- *Le service d'administration de la recherche ne joue pas encore le rôle de pivot qui pourrait être le sien*

Il assure le secrétariat du Conseil scientifique, organise la soutenance des thèses et des HDR, collecte et archive les documents relatifs aux travaux et aux projets des équipes de recherche.

En revanche, il ne tient pas un tableau de bord des principales données (moyens, production scientifique, partenariats) concernant les équipes de recherche, ni n'assure la fonction d'interface entre le secteur de la recherche et celui des relations internationales. Il n'est pas davantage un service ressources pour des chercheurs en quête d'appui au niveau central. La mise à disposition, à l'intérieur du service, d'un bureau des colloques assurant la logistique de tous les centres dépourvus de personnels et d'infrastructures, et sans soutien du CNRS, serait sans doute une bonne chose. De même, l'information en direction des doctorants (sur les formations, les débouchés...) demande à être sérieusement améliorée, tant nombre d'entre eux connaissent mal, par exemple, les missions des écoles doctorales et ce qu'elles peuvent leur apporter en termes d'accompagnement scientifique et professionnel. Un bureau pourrait se voir confier cette tâche.

En conclusion, il est souhaitable que le service d'administration de la recherche monte en puissance et se structure de façon à pouvoir remplir ces différentes fonctions. La communication entre enseignants et administratifs s'en trouverait renforcée et la présidence disposerait là d'un outil indispensable à la définition de sa politique de recherche.

- *Le service de valorisation ne peut prendre en charge les contrats européens*

Bien qu'elle soit présente dans plusieurs programmes européens, l'Université Paris X ne pratique pas la veille des appels d'offres européens et ne fournit aucune aide aux chercheurs désireux de répondre

à un appel d'offres européen. En outre, aucune équipe de l'université ne pilote aujourd'hui de contrat dans le cadre du PCRDT. Il n'y a actuellement, au niveau de l'établissement, ni recensement annuel, ni évaluation des contrats internationaux de recherche passés par les différents laboratoires de l'université. Pourtant, pour acquérir la stature internationale qu'elle vise, l'université devrait se donner les moyens de son ambition en favorisant le développement de ces programmes et en suivant l'évolution. Un choix devra s'opérer pour qu'un service commun, en interaction avec les composantes, prenne en charge ces fonctions.

- *Aucune structure ne coordonne les activités internationales de recherche*

Les activités internationales de recherche conduites dans les laboratoires, les maisons de la recherche, les écoles doctorales ne sont aujourd'hui ni recensées ni évaluées. De nombreuses initiatives sont prises ici et là, certaines étant sans doute dans la droite ligne du projet d'établissement, d'autres l'étant probablement beaucoup moins, sans que l'établissement puisse le savoir. De la même façon, le développement international de la recherche se fait de manière plus ou moins indépendante de celui de la formation, sans que l'établissement ait les moyens de l'apprécier. L'université n'est pas en mesure de fournir des données synthétiques, quantitatives et qualitatives, pour l'établissement dans son ensemble ou pour un secteur de recherche particulier, sur les conventions passées avec les universités étrangères (nature, objectifs, valeur ajoutée pour l'établissement), sur les missions des enseignants-chercheurs à l'étranger (participation à des colloques ou à des recherches), sur celles des professeurs invités, sur les publications faites en collaboration avec des chercheurs étrangers, sur les cotutelles de thèses, etc.

Cette connaissance fine de l'état des lieux par les services centraux, indispensable en termes d'affichage et de pilotage politique, ne peut s'envisager qu'en étroite collaboration avec les laboratoires, les écoles doctorales et les maisons de la recherche. Aussi, le CNÉ recommande-t-il à l'université de mettre en place un comité de pilotage politique, dont la mission serait de réfléchir, en concertation avec tous les acteurs concernés, aux informations et aux indicateurs permettant de suivre et de moduler le développement international de la recherche, en accord avec celui de la formation. Le CNÉ recommande aussi de confier le travail technique de recensement des activités internationales de recherche à un service transversal (le SRI ou le service recherche dans leur nouvelle configuration respective), dans lequel une personne pourrait spécifiquement assurer l'interface entre la recherche et la formation.

- *Le Conseil scientifique ne remplit qu'imparfaitement son rôle d'impulsion de la politique de recherche de l'université*

Même si l'intérêt des débats du Conseil scientifique n'est pas remis en cause, des attentes s'expriment pour que le Conseil scientifique assume pleinement son rôle d'impulsion, en s'employant notamment à :

- clarifier le rôle respectif des acteurs (centres de recherche, écoles doctorales, UFR) ;
- réfléchir à la structuration d'un service de la recherche aux compétences élargies et aux moyens renforcés ;
- déterminer des indicateurs fiables qui permettront de fonder les décisions ;
- conduire une réflexion sur le rôle de l'institution universitaire dans la définition de la politique de recherche, alors que les réseaux de recherche scientifiquement reconnus sont interuniversitaires ou internationaux.

Affecter les ressources financières et humaines en fonction des axes politiques choisis

- *Utiliser à bon escient le BQR*

Le BQR, qui permet d'affecter des ressources de façon ciblée et de privilégier les projets structurants pour l'établissement, est mal exploité. Il sert, en effet, à financer l'organisation de colloques, certaines missions, des publications, parfois même des équipes déjà anciennes. Or, au lieu d'être ainsi saupoudré, il pourrait servir à soutenir les projets fédérateurs, à restructurer, à faire émerger de nouvelles équipes, à corriger des inégalités entre équipes, etc.

- *Mutualiser les reliquats*

Il convient, comme le souhaite l'équipe de direction, que cette mutualisation, qui n'interdirait pas une rétrocession en cas de projet bien argumenté, se fasse au profit de la politique de recherche de l'établissement, et non à celui de l'université dans son ensemble, comme actuellement. La question se pose alors du mode de redistribution des fonds, de la transparence de l'opération, du rôle du Conseil scientifique.

- *Répartir autrement les moyens*

L'allocation des ressources, dont les fondements sont historiques, est inégalitaire, et ne correspond plus, dans certains cas, aux nécessités actuelles ; ainsi, un redéploiement s'impose. Fondé sur un état des lieux précis et débattu en Conseil scientifique, il devrait pouvoir être accepté par la communauté scientifique et les différents partenaires. L'équipe de direction actuelle, pleinement consciente de ce problème, l'a souligné dans le document d'évaluation interne. Elle est prête à l'affronter : on ne peut que l'y encourager vivement.

De même, il apparaît que certains colloques sont financés par trois, voire quatre, structures (l'équipe de recherche, l'école doctorale, l'UFR, le Conseil scientifique), ce qui suppose une multiplication de dossiers, de démarches, d'examens de demandes de crédits. Sans doute l'avantage d'un tel système est-il d'éviter l'arbitraire éventuel d'une décision unique : un collègue qui se voit refuser un financement ici peut espérer en obtenir un ailleurs. Pareille perte d'énergie ne pourrait-elle pas cependant être évitée ?

- *Maîtriser le recrutement des enseignants-chercheurs*

Les recrutements ne sont pas l'expression d'une politique d'établissement. Les profils de postes sont votés par le Conseil d'administration au vu des besoins en matière de recherche et d'enseignement, mais les commissions de spécialistes, souveraines dans leurs décisions, arbitrent parfois au mépris de ces profils. L'élaboration d'une véritable fiche de poste, dont le libellé complet serait voté au CA, voire dans une réunion commune au CA et au CS, permettrait au président de la commission de spécialistes de faire mieux connaître les besoins de l'université à l'ensemble des membres de la commission. Le président de l'université pourrait aussi, en cas d'écart trop important entre le profil attendu et le candidat choisi, demander au CA de ne pas valider la candidature proposée et requérir un nouveau vote de la commission de spécialistes. Une telle procédure, tout à fait réglementaire, doit, certes, rester exceptionnelle, mais elle a, pour l'ensemble des commissions de spécialistes, une réelle vertu pédagogique.

Enfin, les présidents des commissions de spécialistes pourraient être réunis une fois par an, s'ils ne le sont déjà, afin que leur soient rappelés les principes et les orientations de la politique d'établissement, ainsi que les étapes d'une élection, depuis l'élaboration d'un profil de poste jusqu'au vote définitif du CA.

IV - La politique documentaire

L'Université Paris X Nanterre dispose d'atouts importants en matière de ressources documentaires : une bibliothèque universitaire importante, riche en collections et en moyens humains, et ne souffrant pas des difficultés structurelles³⁴ qui affectent la majorité des bibliothèques de la région parisienne ; une bibliothèque de recherche exceptionnelle dans son champ disciplinaire, la Bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC) ; enfin, grâce à la proximité du centre de formation Mediadix, la possibilité de recourir à des gisements de compétences et d'accroître, dans des conditions assez privilégiées, celles des personnels.

1 - La politique documentaire : une construction inachevée

La construction d'une politique documentaire à l'Université Paris X Nanterre se heurte cependant à de nombreuses tensions internes et à des pesanteurs liées à l'histoire, comme le fonctionnement quasiment autarcique de la bibliothèque par rapport à l'université depuis des années, ou les relations distendues entre la BU et la BDIC, qui se fonde sur son caractère réellement unique au sein des bibliothèques françaises et sur son statut interuniversitaire pour conduire une politique scientifique en totale autonomie. De ce fait, de nombreux chantiers, déjà aboutis dans d'autres établissements, ont pris du retard à Paris X comme le catalogue collectif de campus, la concertation pour une carte documentaire cohérente, ou sont freinés par des tensions internes comme l'intégration du système d'information documentaire au système d'information de l'université.

Un dispositif qui évolue lentement

Ce qui caractérise peut-être le plus le dispositif documentaire de Nanterre, c'est la lenteur de ses évolutions, comme le montre sans équivoque l'analyse des divers éléments disponibles. Il est remarquable que la plupart des points faibles relevés par le CNÉ dans son rapport de 1991 correspondent aujourd'hui encore à des difficultés : manque d'implication des enseignants pour les acquisitions ; mauvaise coordination avec les bibliothèques d'UFR ou efforts de coordination au coup par coup, sans vision globale ni homogène des problèmes à régler ; relations lointaines avec la BDIC.

Les motifs sont à chercher du côté de la difficulté de pilotage d'une structure marquée par une histoire originale. La bibliothèque universitaire de Nanterre a en effet représenté, dès son ouverture en 1971, une exception dans le paysage des bibliothèques universitaires d'Île-de-France : bâtiments vastes, moyens humains et financiers importants. La conscience de constituer en quelque sorte un "modèle", qui a donné naissance à une culture professionnelle extrêmement forte et valorisante, est sans doute moins propice à la recherche d'évolutions et d'inflexions dans les modes de fonctionnement. On peut aussi invoquer la mauvaise intégration de la bibliothèque dans l'université, à laquelle répond naturellement une mauvaise prise en compte par l'université des questions documentaires, ainsi que l'absence d'une demande d'évolution de la part de la direction de l'université comme de celle de la grande masse des usagers.

Pour autant, des évolutions positives ont été engagées depuis quelques années : elles constituent les prémices d'une véritable politique documentaire.

³⁴ Implantations documentaires très éclatées, difficulté de positionnement des SCD des universités parisiennes par rapport aux puissantes bibliothèques interuniversitaires, par exemple.

Les prémices d'une politique documentaire

L'université développe l'accès aux ressources électroniques dans une logique de diffusion sur tout le campus.

Le SCD informatise les ressources documentaires des bibliothèques d'UFR dans le système intégré de gestion ALEPH et assure la reprise de leurs catalogues papier dans le fichier informatique commun : de ce fait, la connaissance des collections des bibliothèques d'UFR est aussi bonne que possible, ce qui n'est pas le cas, on le verra, de la documentation des centres de recherche.

Une variante originale du tutorat pour la formation des étudiants à la méthodologie documentaire a été mise en place³⁵ et touche quelque 2000 étudiants. La mise en oeuvre, à la prochaine rentrée, du dispositif LMD a conduit à adopter l'inscription de 3 h de méthodologie documentaire en licence, et de 4h en maîtrise dans le cadre des enseignements complémentaires, dans l'un et l'autre cas pour 6 000 étudiants. Ce saut quantitatif important amène le SCD à prévoir, outre le recours à des didacticiens et à des outils d'enseignement à distance, l'organisation d'une formation des formateurs destinée non seulement à des tuteurs mais aussi à des enseignants-chercheurs volontaires.

Les axes de développement énoncés de manière récurrente, notamment dans les documents contractuels successifs, représentent une base tout à fait cohérente pour la politique documentaire de l'Université Paris X, à condition que l'université les mette réellement en oeuvre, ce qui nécessitera, pour certains d'entre eux (comme la coordination entre la BU et les bibliothèques d'UFR), de l'énergie et de la persévérance, et pour d'autres (comme l'augmentation des horaires d'ouverture), de la fermeté.

Des voies à explorer pour construire une véritable politique documentaire

- *Coordonner de façon plus volontariste le SCD et les bibliothèques d'UFR*

Si la politique actuelle du SCD vis-à-vis des bibliothèques d'UFR consiste essentiellement à signaler leurs collections dans le catalogue informatique commun, il est souhaitable qu'il puisse aller plus loin en matière d'organisation et de coordination du travail de ces bibliothèques : par exemple en conduisant des projets de réaménagement de locaux, avec éventuellement fusion de bibliothèques trop petites, en mettant à profit des opérations de rénovation des bâtiments. La connaissance des fonds que donnera le catalogue commun une fois achevé doit également servir de base à une politique systématique de recherche de la cohérence de la carte documentaire, et d'harmonisation des acquisitions entre les bibliothèques d'UFR et la bibliothèque universitaire centrale. Cette perspective paraît redoutée par certains enseignants, qui craignent que la politique d'acquisition ne leur échappe ; il convient au contraire qu'ils s'investissent beaucoup plus largement dans ce travail de coordination des achats fondé sur des commissions consultatives d'acquisition réellement efficaces (actuellement elles ne fonctionnent, de manière informelle, qu'en histoire, en économie, en droit et science politique).

³⁵ Les tuteurs recrutés, généralement des étudiants de 3^e cycle ou en début de thèse, assurent au 1^{er} semestre les formations documentaires proprement dites, et au 2nd semestre des permanences d'aide aux étudiants dans les salles de lecture de la BU.

Pour autant, et même si l'augmentation continue du nombre des bibliothèques d'UFR ne laisse pas d'être inquiétante³⁶, la situation des relations entre la BU et ces dernières paraît avoir suffisamment évolué pour que le SCD soit en passe aujourd'hui de jouer son rôle de coordination de la politique documentaire de l'université. Les responsables des BUFR sont désormais largement acquis - du moins en est-il apparu ainsi lors des entretiens - à l'idée d'une mise en synergie et d'un travail en réseau pilotés par le SCD, et à un rapprochement fonctionnel avec lui. Cette demande de coopération constitue une opportunité qui doit permettre de mettre en place les instruments d'une politique d'acquisition concertée, si possible formalisée de manière écrite (pour éviter des changements de pratiques à l'occasion de changements de personnes). Cela suppose que les UFR elles-mêmes soient impliquées, présentes, par exemple pour l'évaluation des collections existantes ou la validation des projets de commandes. Ce travail en commun entre enseignants-chercheurs et bibliothécaires, qui est entamé dans certaines disciplines comme le droit, doit se développer et, là encore, se formaliser.

- *Structurer la documentation recherche*

La documentation de niveau recherche est éparpillée dans toute l'institution. À l'exception de quelques cas précis, comme l'archéologie et l'ethnologie, dont les fonds, bien identifiés, sont regroupés au sein de la Maison René Ginouvès, le contrôle des collections échappe totalement au SCD, qui ignore par conséquent l'état des ressources et la présence d'éventuels doublons. D'une certaine manière, les relations de la BU et de la BDIC sont emblématiques de celles que la BU entretient avec toutes les bibliothèques de recherche. La venue annoncée sur le campus de Nanterre de l'Institut d'histoire du temps présent apparaît comme l'occasion de repenser une structure regroupant, notamment, toute la documentation de niveau recherche dans le domaine du "contemporain". Un tel projet est en butte à de multiples difficultés : financement d'une construction, volonté d'adhésion de la BDIC à une entité où elle ne serait qu'un des partenaires... Sur le plan de l'organisation documentaire, il présente néanmoins le grand intérêt d'un nouveau modèle : une bibliothèque de recherche de grande taille, qui devrait être à la fois rattachée au SCD (pour la politique documentaire et les outils informatiques) et ouverte sur les réseaux thématiques nationaux et internationaux.

En matière de documentation recherche, l'émergence des ressources en ligne est aussi de nature à bouleverser les organisations en place et à favoriser la structuration. L'accès à la documentation en ligne va, à terme, faire disparaître les microstructures documentaires, au moins dans les disciplines où l'offre est assez importante pour modifier les comportements des chercheurs, comme en économie ou en psychologie. S'agissant de cette forme de documentation immatérielle et distribuée, il est indispensable que les décisions d'achat soient centralisées au niveau du SCD, afin d'éviter un éparpillement coûteux et la création de doublons. Ce développement des ressources documentaires en ligne pose la question du financement de cette nouvelle catégorie d'achat documentaire, mais aussi celle de l'impact prévisible de ces nouveaux outils sur l'évolution nécessaire des bibliothèques de recherche. Le groupe de travail mis en place par le Conseil scientifique pour décider de la répartition du coût de la documentation électronique entre le SCD et les équipes de recherche devrait aborder l'ensemble de ces questions.

³⁶ De 7 (recensées dans le rapport du CNÉ de 1991), on est passé à 14, et la création d'une quinzième est prévue dans le cadre de la construction du bâtiment de l'UFR STAPS.

2 - Politique documentaire et politique d'établissement, un déficit d'articulation : l'exemple du système d'information documentaire

Le grand chantier ouvert actuellement par le SCD est la mise en place d'un système de gestion des ressources électroniques, qui doit permettre l'accès, à travers une interface unique, à différents types de ressources (sites internet payants ou gratuits, CD-Roms, publications en ligne de l'université). Il devra également assurer les opérations de contrôle de l'identité des utilisateurs, de gestion des droits d'impression des résultats des recherches, etc.

L'acquisition de ce système devant être réalisée dans le cadre d'un appel d'offres, le SCD a mobilisé beaucoup d'énergie pour construire un cahier des charges décrivant finement les attentes auxquelles doit répondre le système. On ne peut que déplorer le fait que cette étude ait été faite alors que l'université n'avait pas encore élaboré le schéma de son système global d'information, dont le système d'information documentaire est un sous-ensemble. Mais surtout, le SCD a constitué, pour son projet, un comité de pilotage *ad hoc* (réunissant pourtant la vice-présidente Nouvelles technologies, le directeur du CRI et des membres de COMETE), alors même que le comité de pilotage pour le système global n'existait pas encore. Pareille initiative montre bien le hiatus entre des projets stratégiques d'égale importance pour l'université, et qui devraient être fortement liés. Dans ces conditions, la décision a été prise courant 2004 de suspendre l'opération d'appel d'offres pour le système d'information documentaire.

Il faut noter enfin que la BDIC a travaillé de son côté à la définition d'un système d'information documentaire propre, constitué d'un système de gestion électronique des documents (la bibliothèque prévoit de numériser plusieurs milliers de documents pour les rendre accessibles sur internet) et d'un portail documentaire, qui a l'ambition de devenir la référence en matière de recherche historique dans les domaines qu'elle couvre. On peut comprendre la logique scientifique qui a conduit à un projet autonome, même si des personnels du SCD ont été associés au moment du choix du prestataire ; on peut regretter là encore qu'une meilleure articulation n'ait pas été possible, ce qui aurait permis de réduire les coûts d'achat des systèmes comme ceux de la maintenance.

3 - Le SCD : une organisation à repenser

La nécessaire restructuration des locaux

Le bâtiment (15 900 m² pour la BU et 13 000 m² pour la BDIC) a respecté les principes de construction d'une bibliothèque moderne, notamment une grande flexibilité qui offre la possibilité de réorganiser les espaces en fonction de l'évolution des pratiques des lecteurs et de l'apparition de nouveaux usages. La restructuration des espaces, inscrite dans le projet de contrat 2001-2004, n'a pas été réalisée, faute de moyens. Elle s'impose aujourd'hui en raison d'un certain nombre de dysfonctionnements. Une étude de faisabilité est prévue dans le prochain contrat, afin de mieux organiser les espaces publics et intérieurs de la bibliothèque universitaire. Il est évidemment indispensable que les moyens financiers correspondants soient trouvés afin de mener à bien les travaux. L'hypothèse d'un déménagement de la BDIC dans le cadre du projet sur la Maison du contemporain offrirait, en outre, à la BU la possibilité de se déployer dans la totalité du bâtiment et réglerait ainsi, pour un certain temps, le problème d'extension des espaces publics et de stockage des collections.

Le renforcement souhaitable des services transversaux

L'organigramme actuel se caractérise à la fois par un important déséquilibre et un grand éparpillement qui ne permettent pas un pilotage efficace du service. Déséquilibre entre les services traditionnels, le développement des collections et les services documentaires les plus classiques qui bénéficient de moyens humains importants, et les services dits "transversaux", qui correspondent soit à des missions plus récentes, soit au renforcement du rôle du SCD (services au public, coordination des bibliothèques d'UFR et du catalogue, informatique, formation, évaluation et statistique), et qui non seulement sont sous-dotés mais ont aussi des difficultés structurelles pour travailler avec les premiers. Un travail sur l'organisation s'impose. Il a été engagé par la direction du SCD, qui souhaite, pour qu'il donne de bons résultats, y associer l'ensemble des personnels et obtenir leur adhésion. Il est assez préoccupant, en particulier, de constater les réticences d'une partie des personnels de la bibliothèque universitaire à la nouvelle donne que constitue le travail en réseau avec les bibliothèques d'UFR.

De plus, la BU n'ouvre que 50h par semaine, alors que la moyenne française dépasse 55 h. Or, la bibliothèque dispose d'un des meilleurs ratios d'encadrement parmi les bibliothèques universitaires françaises. Le discours dominant des personnels est pourtant celui d'une carence en moyens humains, et le recours à l'emploi de personnels précaires est d'ailleurs important. La dotation ministérielle s'est élevée à 41,91 euros par étudiant en 2002, alors qu'elle était, la même année, de 34,51 euros en moyenne pour les bibliothèques des universités de SHS.

Conclusion

Le SCD de l'Université Paris X Nanterre dispose des atouts nécessaires pour conduire les changements qui s'imposent et devenir véritablement l'instrument d'une politique documentaire concertée et efficace.

La direction du SCD a l'ambition de conduire une réflexion sur un partenariat renforcé avec des bibliothèques d'UFR restructurées et professionnalisées, sur des solutions innovantes en matière de documentation de niveau recherche, ainsi que sur son organisation, et notamment sur les moyens à donner aux services transversaux. Il importe qu'une clarification intervienne sur le rôle respectif de structures qui œuvrent dans des domaines proches (par exemple COMETE et le SCD pour la numérisation de documents et la mise en ligne de contenus). À défaut d'un appui fort et explicite de la direction de l'université, la marge de manœuvre du SCD serait beaucoup plus réduite, ce qui lui imposerait d'avancer très prudemment en fonction d'opportunités (travaux sur les locaux, départs de personnels...) et ne correspondrait pas à la "politique documentaire audacieuse" que souhaite afficher l'Université Paris X. Dans une université de sciences humaines et sociales, où la documentation constitue le principal "équipement lourd" des étudiants et des chercheurs, il est indispensable que la présidence marque, par son engagement et ses actes, sa volonté de conserver, de développer et d'améliorer ce capital essentiel.

V - La vie étudiante

En matière de vie étudiante, l'Université Paris X mène, sur le court et le long terme, une véritable politique, caractérisée par la constance de ses orientations, à la définition desquelles les étudiants sont associés. Les dossiers, examinés par le CEVU, sont pris en charge par plusieurs personnes directement

rattachées à la présidence³⁷. Le CEVU s'appuie aussi sur la Conférence sur les conditions de vie des étudiants (CCVIE), dont la composition (tous les directeurs des services communs impliqués dans la vie étudiante, le directeur du pôle CROUS de Nanterre, une représentante du service social du CROUS, et une représentante de la Ville) devrait permettre, dans ce domaine, une politique de site. Tous les secteurs de la vie étudiante ne sont pas également développés : certains présentent des carences, d'autres sont perfectibles, d'autres encore constituent, pour l'université, de réels atouts, qu'il conviendrait d'amplifier.

1 - Principale carence : les difficultés rencontrées par les étudiants pour s'informer

Le constat

Tous les étudiants rencontrés se plaignent de difficultés réelles pour obtenir le moindre renseignement : temps perdu à quêter le bon interlocuteur, informations contradictoires, renseignements erronés, médiocrité du site internet, caractérisé par l'absence d'homogénéité de l'information d'une composante à l'autre, services disséminés aux quatre coins du campus (scolarité centrale et des composantes, SCUJO, tutorat, services de médecine préventive, des handicapés, des bourses, des relations internationales)... Les associations étudiantes, notamment de filière, pourraient être des relais très utiles de l'information, mais très souvent, elles ne disposent pas de locaux. En fait, les étudiants ne savent pas où trouver rapidement le renseignement qu'ils recherchent : il manque à l'entrée du campus, par exemple entre les bâtiments E et F³⁸ (la plupart des étudiants viennent en RER), un point d'accueil et d'information...

Le service d'information et d'orientation, dont l'activité est importante, manque d'espace et de moyens pour accueillir les étudiants : les places assises de la salle de consultation sont insuffisantes aux heures de forte fréquentation ; il ne dispose pas non plus de logiciel de choix à l'orientation.

Quelques solutions envisageables

L'université devrait engager rapidement une réflexion à ce sujet, en concertation avec les élus étudiants.

La généralisation de bornes interactives et/ou de promoteurs/téléviseurs dans les halls des différents bâtiments serait, sans aucun doute, un moyen efficace et souple de diffusion de l'information. La restructuration de l'offre de formation dans le cadre du LMD pourrait être l'occasion de l'élaboration d'un guide des enseignements (guide papier et en ligne), présentant rapidement l'ensemble des cursus proposés, mais aussi toutes les unités d'enseignement (UE) libres avec leur lieu d'inscription respectif. Le Guide pratique de l'étudiant, édité par l'université, est un outil utile, mais les étudiants regrettent souvent son tirage limité. L'université ferait bien d'inciter les services et les composantes qui en ont besoin à améliorer leur site internet, ou, s'ils n'en ont pas les moyens, de les y aider.

³⁷ Le vice-président du CEVU, le chargé de mission à la vie étudiante, le vice-président chargé des affaires culturelles, des activités sportives et de l'animation du campus, le chargé de mission aux handicapés.

³⁸ On se référera au plan du campus placé en annexe.

L'université envisage la création d'une grande division de la vie étudiante, qui regrouperait dans un bâtiment d'accueil, près de la gare RER, l'ensemble des services dédiés aux étudiants. On lui recommande vivement de mener à terme ce projet prévu dans le cadre du prochain CPER 2007-2013.

2 - Conditions de vie et participation des étudiants à l'animation du campus : des améliorations encore possibles

Le campus : une rénovation réussie à parachever

Le cadre de vie offert aux étudiants a été profondément rénové, notamment lors du contrat quadriennal 2001-2004 : réhabilitation des équipements sportifs, mise en place de la galerie de circulation piétonne le long des bâtiments A à E, aménagement des espaces verts du carré central. Quelques suggestions d'améliorations mériteraient cependant d'être évoquées avec les élus étudiants : aménagement des halls des bâtiments et implantation de bancs dans les espaces verts du carré central, pour en faire des lieux où l'on a plaisir à se retrouver. Enfin, il est souhaitable que la future Maison des étudiants, inscrite au CPER 2000-2006 mais dont la construction sera différée, demeure un projet prioritaire pour la présidence. L'emplacement choisi pour cette maison, à l'angle sud-est du carré central, à proximité de la gare RER et à la croisée des flux piétonniers entre les barres A/E et F/G, est stratégique. Sa construction devrait offrir aux étudiants des espaces agréables d'échanges.

Le sport universitaire : une offre diversifiée et de qualité, mais une absence de prise en compte dans les cursus

L'Université Paris X dispose d'équipements sportifs remarquables (une piscine olympique, un stade, une salle omnisports, une salle de boxe, une salle de musculation etc.). Le SUAPS propose de nombreuses activités, variées et de qualité, à un prix très abordable pour les étudiants, mais elles ne sont que trop rarement prises en compte dans les cursus (c'est le cas pour 150 étudiants sur 3 000). Un autre point faible réside dans la place très réduite de la compétition sportive FFSU ; l'association sportive ne compte que 250 licenciés, soit 0,1% des étudiants, ce qui est trop peu. Le projet de construction d'une nouvelle halle de sports, pourtant nécessaire compte tenu des besoins des étudiants de STAPS et de ceux qui fréquentent le SUAPS, a été différé en raison d'un désaccord avec la Ville.

Trois dossiers doivent donc retenir prioritairement l'attention de l'université en ce qui concerne le sport : la réalisation effective de la halle des sports ; la validation des APS dans les cursus, à mettre en place si possible dans le cadre du LMD ; la stimulation de la compétition sportive. Le premier dossier est à replacer dans le contexte plus général des relations avec la Ville, qu'il convient d'améliorer.

La vie associative : riche, elle mériterait d'être davantage encouragée

Plus d'une vingtaine d'associations étudiantes, qu'elles soient de filière, thématiques ou culturelles, sont reconnues par l'université et présentées dans le *Guide pratique de l'étudiant*. Mis à part les associations à vocation syndicale ou représentative, elles n'ont, pour la plupart, pas de local à leur disposition, ce qui limite leur activité et leur rayonnement. Il n'existe ni dispositif de valorisation de l'engagement associatif, ni formation destinée à des responsables d'association.

Il serait souhaitable que les associations de filière puissent être localisées au plus près des lieux d'enseignement, en bénéficiant, par exemple de locaux dans chaque bâtiment. La future Maison des étudiants pourrait avoir comme vocation d'accueillir les associations thématiques ou culturelles à recrutement transdisciplinaire. La mise en place du LMD offre une opportunité pour prendre en compte l'engagement associatif dans les cursus par le biais d'une unité d'enseignement optionnelle ou d'une équivalence de stage avec rédaction d'un mémoire, dans le cadre d'un cahier des charges remis à l'étudiant.

La représentation étudiante : passer de la défiance à un climat constructif

Historiquement, les relations entre les élus étudiants et la présidence de l'université ont souvent été difficiles. Le projet de la Maison des étudiants a récemment encore été une source de tensions, ce qui a eu pour effet de retarder sa réalisation et de faire réviser à la baisse l'enveloppe que la Région acceptait de consacrer à cette opération.

L'expertise a montré des points de blocage, notamment une diffusion de l'information auprès des élus étudiants et une concertation avec eux souvent insuffisantes et tardives, en amont des prises de décision, alors que les élus des organisations les plus importantes (l'UNEF, la FAX ou l'association *Culture P10*) manifestent une réelle volonté d'implication. En outre, l'université n'a pas mis en place de "régime spécial d'études", notamment pour les élus étudiants, alors que la réglementation le permet depuis 1997³⁹. Il en résulte de fortes disparités de traitement des élus selon les UFR ou les enseignants. L'université n'a pas non plus organisé de session de formation des élus après les élections générales, et n'a jamais expérimenté une participation des étudiants au gouvernement de l'université (vice-présidence ou mission).

Pour renouer un dialogue constructif avec les élus étudiants, l'établissement aurait intérêt à amplifier son action de communication en faveur de la participation électorale, après avoir consulté les organisations étudiantes ; à tenir informés les élus étudiants en amont des prises de décision par les conseils ou l'équipe présidentielle, pour favoriser un climat plus serein ; à mettre en place un "régime spécial d'études", notamment pour les élus étudiants ; à organiser, après les élections générales, une session de formation des élus dont les dates, ainsi que le choix des thèmes et des intervenants, feraient l'objet d'un accord préalable avec les associations étudiantes. Enfin, l'expérimentation éventuelle d'une participation étudiante au gouvernement de l'université supposerait l'instauration d'un minimum de confiance entre l'équipe de direction et une majorité d'élus étudiants.

Le partenariat avec le CROUS : une coopération à intensifier

Un partenariat lie l'université et le CROUS, et il est de qualité. L'université n'a affaire qu'à un seul interlocuteur, une direction qui regroupe toutes les unités de gestion CROUS de Nanterre et Ville d'Avray, ce qui facilite la concertation. Cependant, la collaboration peut encore être renforcée en matière de restauration, d'hébergement, d'animation du campus, de lutte contre l'insécurité et d'actions culturelles.

³⁹ Aménagement des emplois du temps, dispense d'assiduité, possibilité de bénéficier de cours médiatisés ou polycopiés, etc.

Concernant la restauration, le nombre de places assises, actuellement 1 pour 14 étudiants sur le site même de Nanterre, sera encore insuffisant après l'ouverture prochaine d'une cafétéria dans le bâtiment D⁴⁰. On constate toutefois qu'il reste des places libres au restaurant universitaire entre 11h30 et 12h00 et entre 13h30 et 14h00. Une prise en compte de cet aspect dans les plannings d'enseignement permettrait d'améliorer la situation. L'université et le CROUS pourraient réfléchir à l'aménagement d'espaces où les étudiants pourraient manger, même debout, ce qu'ils ont apporté. Concernant le logement dans la résidence de Nanterre, il y a 10 à 11 fois plus de demandes que de places.

Il conviendrait à présent de franchir une nouvelle étape, en confortant et en globalisant le partenariat avec le CROUS. Celui-ci pourrait être partie prenante du volet "Vie étudiante" du prochain contrat quadriennal, une convention-cadre pouvant, par exemple, s'adosser aux orientations du contrat. Il serait sans doute aussi utile d'y associer la Ville de Nanterre et le Conseil général. Par ailleurs, dans le cadre du futur schéma régional du logement étudiant, la construction d'une nouvelle résidence, à proximité ou à distance raisonnable du campus, s'impose, qui devrait associer à l'université les différentes collectivités territoriales et le CROUS. La première difficulté à résoudre est celle de l'emplacement, c'est-à-dire du terrain ou du bâtiment à réhabiliter.

La médecine préventive et la promotion de la santé : un bilan contrasté

Le service de Médecine préventive universitaire (MPU) est actif et dispose d'atouts indéniables en tant que centre de soins. Cependant, quelques difficultés peuvent être relevées.

Il est regrettable que le service n'ait pas connaissance de toutes les inscriptions d'étudiants étrangers à l'université : cela lui permettrait de convoquer systématiquement pour une visite médicale les étudiants originaires de pays où des maladies graves perdurent à l'état endémique. On peut également déplorer que le service n'ait pas les moyens de convoquer la totalité des primo-inscrits en 1ère année, ni de relancer les nombreux étudiants qui ne répondent pas à la convocation. Par ailleurs, depuis 1990, la MPU est un service unique pour les étudiants et les personnels. Or, il apparaît que les moyens alloués pour la médecine du travail ne couvrent qu'un tiers des frais, le reste étant finalement couvert par des moyens normalement dévolus à la MPU des étudiants. Enfin, la signalisation du service sur le campus n'est pas satisfaisante.

D'une manière générale, la MPU n'est pas vraiment associée à la définition de la politique en faveur des étudiants, comme en témoigne, par exemple, sa place fort modeste dans le projet d'établissement 2001-2004, ou le fonctionnement très réduit de son conseil.

La prise en compte du handicap : une action volontariste à amplifier

Si beaucoup reste encore à faire pour l'intégration des handicapés, des efforts non négligeables ont été consentis par l'université : ouverture, en 1995, du service Handicaps et accessibilités, depuis très actif ; nomination, en 2003, par le président, d'une chargée de mission aux handicaps ; élaboration en

⁴⁰ On se référera au plan du campus placé en annexe.

cours d'un schéma directeur d'accessibilité par la division du patrimoine. On ne peut qu'encourager l'université à poursuivre dans cette voie : recensement des besoins, élaboration de solutions pour une meilleure accessibilité et un accompagnement pédagogique approprié, planification des réalisations. La concertation entre les services pourrait être améliorée, notamment entre le service Handicaps et accessibilités et la division du patrimoine.

Le système des aides : des innovations intéressantes, mais des choix à reconsidérer

Les aides accordées aux étudiants consistent essentiellement dans des exonérations et dans la prise en charge des droits d'inscription.

Depuis 2004, l'université innove dans ce domaine : c'est ainsi que les étudiants exonérés de droits d'inscription ont pu bénéficier d'un intéressant dispositif d'accompagnement pédagogique (les étudiants en grande difficulté financière étant souvent aussi en échec dans leurs études). L'université a, par ailleurs, développé deux nouveaux types d'aide visant à soutenir les projets pédagogiques d'étudiants répondant aux priorités définies dans le projet d'établissement : aide à la mobilité internationale pour ceux qui ne peuvent pas faire des avances de frais, aide à la réalisation de stages qualifiants. Ces initiatives intéressantes ne peuvent qu'être encouragées, car elles relèvent des missions de l'université (lutte contre l'échec, soutien à la mobilité à l'étranger, professionnalisation).

Cependant, la situation particulière du FAVE/FSDIE⁴¹ à l'Université Paris X pose quelques problèmes. En effet, bien que la circulaire du 29 août 2001 ait remplacé le FAVE par le FSDIE, l'université ne connaît toujours que le FAVE. La circulaire sur le FSDIE recommande d'utiliser 30% maximum du fonds pour l'aide sociale et le reste pour les initiatives et projets étudiants. Or, ici, un tiers seulement du FAVE est consacré aux projets étudiants, le reste servant aux aides sociales, à la prise en charge des droits d'inscription, et à des subventions au service Handicaps et à la MPU. L'université a pris, par ailleurs, la décision d'abonder le FAVE d'environ 30 000 euros, prenant ainsi en charge une partie de son action sociale. Une réflexion en concertation avec les élus étudiants et les associations, qui doivent jouer un rôle prédominant dans la gestion de ce fonds, serait bienvenue. Le ministère souhaitant encore amoindrir la vocation sociale du FSDIE, on peut s'interroger sur la légitimité d'un certain nombre d'aides directes octroyées par le FAVE, alors qu'elles apparaissent redondantes par rapport à celles versées par le FSU. Ce dernier, ouvert à tous les étudiants, qu'ils soient boursiers ou non, de nationalité française ou étrangère, existe précisément pour faire face aux situations d'urgence.

⁴¹ En octobre 2004, le ministère décide que la part sociale du FSDIE (30%) sera, à l'avenir, directement affectée aux CROUS pour abonder le FSU, cette opération devant s'étaler sur 3 ans (soit 10% par an).

3 - L'action culturelle et les initiatives en matière de tutorat : des atouts à consolider

L'action culturelle de l'université est une réussite

Le service des affaires culturelles propose une palette diversifiée de spectacles et d'événements artistiques, en s'appuyant notamment sur les ressources de l'université (formations en arts) et de son environnement (nombreux partenariats), ainsi que sur des infrastructures de qualité (théâtre de 500 places, salle d'exposition, amphithéâtre équipé pour le cinéma). Il a également pour vocation de favoriser les activités et les projets culturels ou artistiques des étudiants. Cette dimension culturelle est assumée politiquement grâce à la présence active d'une vice-présidence des affaires culturelles et de l'animation du campus. Elle se caractérise par la constance des orientations prises et constitue une véritable réussite à encourager. Pour améliorer ses prestations, le service aurait intérêt à soumettre régulièrement ses programmations et son activité à des enquêtes de satisfaction menées auprès des étudiants et des associations.

Le tutorat, notamment méthodologique, est un autre point fort de l'université

Le tutorat d'accompagnement méthodologique, généralisé à toutes les UFR, à l'exception de quelques départements, est indiscutablement un atout de la formation en 1^{er} cycle. Le tutorat documentaire, mis en place par le SCD pour les étudiants de 1^{er} cycle, apparaît aussi répondre à un besoin : 2000 étudiants, dont 90% sont en 1^{ère} année de DEUG, en bénéficient. Les tuteurs, généralement des étudiants de 3^e cycle, sont formés par les conservateurs et les bibliothécaires, parfois par des enseignants-chercheurs, dont l'investissement est inégal selon les personnes et les disciplines.

Pour consolider ces bonnes pratiques, il serait bon d'évaluer l'impact du tutorat ; de mettre en place, dès la rentrée, pour les primo-entrants, des tests de niveau ou d'auto-évaluation et d'orienter les étudiants en difficulté vers le tutorat ; de centraliser la formation des tuteurs, actuellement prise en charge par chaque UFR ; de faire en sorte que les tuteurs documentaires soient plus aisément identifiables par les étudiants qu'ils ne le sont aujourd'hui ; de faire travailler ensemble tuteurs méthodologiques et tuteurs documentaires pour créer des synergies ; d'ouvrir les dispositifs à d'autres publics (étudiants ayant bénéficié d'une réorientation, personnes en reprise d'études).

Le tutorat d'accueil, qui présente d'indéniables qualités, pourrait, quant à lui, être encore amélioré. Le SCUIO organise une semaine d'accueil pour les primo-entrants dans les divers amphithéâtres, tandis que quelques UFR, de leur côté, informent les nouveaux étudiants sur leur fonctionnement, les formations, les inscriptions pédagogiques. Enfin, la structure Réso U⁴², qui a pour vocation d'accueillir, d'informer, et d'aider les nouveaux étudiants à se repérer sur le campus, fonctionne bien en période d'inscriptions, moins bien en cours d'année, où son action est moins lisible. Elle n'a pas réussi à jouer véritablement le rôle, annoncé dans le contrat 2001-2004, de "guichet unique" pour les étudiants. On peut regretter qu'il n'y ait aucun lien entre l'action de Réso U et le tutorat d'accueil des UFR. Quant aux étudiants étrangers, ils sont mieux accueillis depuis la mise en place du service général d'accueil des étudiants étrangers (SGAEE),

⁴² Cette structure est composée d'une douzaine d'étudiants, recrutés par l'université et encadrés par un chef de projet et la chargée de mission "Vie étudiante". Ces étudiants consacrent en moyenne 8h hebdomadaires sur l'année à cette mission.

qui les conseille dans leurs démarches et diffuse à leur intention un guide assez bien fait. Une fois passée cette période d'accueil, l'étudiant étranger ne bénéficie d'aucun accompagnement particulier, mais il se voit proposer tout un éventail d'enseignements de français de grande qualité.

Pour améliorer ces pratiques en matière d'accueil, l'université gagnerait à explorer quelques pistes : faire en sorte que les informateurs de Réso U soient au courant de l'action et des lieux d'activité des tuteurs d'accueil des UFR, pour pouvoir diriger, le cas échéant, les étudiants vers eux ; relancer l'expérience de parrainage des étudiants étrangers, en recourant à des mesures incitatives pour les étudiants français, pécuniaires par exemple, de façon à améliorer l'intégration ; mettre en ligne une partie du *Guide de l'étudiant international*, pour favoriser l'accès à l'Université Paris X depuis l'étranger, ce qui aurait, en outre, l'avantage d'enrichir le site internet de l'établissement.

Enfin, on ne saurait trop recommander à l'université de se rapprocher du Conseil général des Hauts-de-Seine, qui déclare vouloir faire de la lutte contre l'échec en 1^{er} cycle une de ses priorités pour l'enseignement supérieur. Elle aurait tout intérêt à faire davantage connaître son dispositif de tutorat et à en faire valoir la qualité auprès de ce dernier, qui pourrait se révéler en la matière un partenaire attentif et un soutien actif.

Annexes

Remarques relatives aux chiffres-clés

Ces définitions sont extraites du document de travail "Indicateurs des universités", MENRS - DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

1^{ère} inscription : première inscription dans le système d'information sur le suivi des étudiants (SISE), que ce soit au niveau du 1^{er}, 2^e ou 3^e cycle.

2nd degré : enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. Cette population est essentiellement composée de professeurs agrégés (PRAG) et de professeurs certifiés (PRCE).

Boursiers : comprend les étudiants ayant obtenu une bourse sur critères universitaires, sur critères sociaux ou de mérite.

- *Bourses sur critères sociaux* : versées par les CROUS, elles sont destinées à permettre à leur bénéficiaire d'entreprendre des études supérieures en 1^{er} et 2^e cycles.
- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires) : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

Cycles : comprend les cycles 0, 1, 2 et 3.

- *Cycle 0* : cycle universitaire regroupant des diplômes permettant aux non-bacheliers l'accès aux formations universitaires : diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), capacité en droit, etc.
 - *Cycle 1* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2
 - *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4
 - *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 5 et plus
- Cette classification est progressivement remplacée par les niveaux Licence (bac + 3), Master (bac + 5) et Doctorat (bac + 8).

Dispensés du baccalauréat français : il s'agit des étudiants non titulaires du titre de baccalauréat français. Ils disposent soit d'un titre étranger admis en équivalence, soit d'un titre admis en dispense, soit encore d'un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

Inscriptions (principale et secondes) : un même étudiant peut prendre plusieurs inscriptions dans un ou plusieurs établissements. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans un même établissement, une seule est déclarée "principale", les autres sont déclarées "secondes". L'inscription principale correspond à celle prise pour la formation la plus élevée. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans n établissements, il aura n inscriptions principales.

Nationalités européennes : le terme européen est compris au sens de l'Europe géographique hors France.

Origine sociale des étudiants : regroupement des catégories socio-professionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur inscription :

- *Favorisée* : chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur - cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé.
- *Assez favorisée* : profession intermédiaire santé - travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire administrative de la fonction publique, profession intermédiaire administrative - commerce entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre, profession intermédiaire.
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil - agent service fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan, commerçant chef d'entreprise.
- *Défavorisée* : ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories (A, B et C) pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

Personnels enseignants non permanents : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs, les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

Ressources propres : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, vente de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

SISE : Système d'information sur le suivi des étudiants. Le système SISE recense, au travers des inscriptions prises, les étudiants inscrits dans les principaux établissements universitaires et assimilés ainsi que leurs résultats aux diplômes. SISE recense les étudiants inscrits aux formations diplômantes (ou assimilées) d'une durée minimale d'une année. Le système SISE repose sur deux remontées annuelles : les universités réalisent des extractions de leurs logiciels de gestion de la scolarité (APOGEE notamment) et transmettent ces informations à la Direction de l'évaluation et de la prospective du MENESR.

Toutes composantes : comprend l'ensemble des composantes de l'université y compris les IUT, écoles internes et externes rattachées.

Typologie des universités : les universités appartiennent à une des 5 catégories suivantes : scientifiques et/ou médicales (15 établissements), pluridisciplinaires avec santé (20), pluridisciplinaire hors santé (25), tertiaires dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires dominante droit et/ou économie (9). Cette typologie a été établie par la Direction de l'enseignement supérieur du MENESR à partir des effectifs d'étudiants répartis par grande discipline hors filières d'IUT et d'ingénieurs. Elle ne prétend pas prendre en compte toute la diversité des établissements, mais permet des regroupements objectifs et stables sur des critères simples.

État du projet LMD en mars et novembre 2004

TABLEAU I - Projet d'offre LMD niveau licence en mars 2004

Domaine	Type de sortie (diplôme professionnel (P) ou général (G))	Nombre de sorties existantes (1)	Nombre de sorties proposées en mars 04 (2)	Nombre de créations "de sorties" (3)	Taux de variation de l'offre (2-1)/(1)	% de diplômes créés (3)/(2)
Arts, littérature et philosophie	G	28	21	-7	-25%	-33%
	P	2	5	3	150%	60%
Sciences humaines et sociales	G	25	36	11	44%	31%
	P	2	8	6	300%	75%
Économie et gestion	G	11	11	0	0%	0%
	P	2	6	4	200%	67%
Droit et sciences politiques	G	3	3	0	0%	0%
	P	0	0	0		
STAPS	G	4	4	0	0%	0%
	P	0	4	4		100%
Sciences et technologies	G	1	2	1	100%	50%
	P	7	12	5	71%	42%
ENSEMBLE	G	72	77	5	7%	6%
	P	13	35	22	169%	63%
	G+P	85	112	27	32%	24%

Source : Tableau fourni par l'Université Paris X au CNÉ (31-5-05)

TABLEAU II - Projet d'offre LMD niveau licence en novembre 2004

Domaine	Type de sortie (diplôme professionnel (P) ou général (G))	Nombre de sorties existantes (1)	Nombre de sorties proposées en novembre 04 (2)	Nombre de créations "de sorties" (3)	Taux de variation de l'offre (2-1)/(1)	% de diplômes créés (3)/(2)
Arts, littérature et philosophie	G	28	13	-15	-54%	-115%
	P	2	3	1	50%	33%
Sciences humaines et sociales	G	25	12	-13	-52%	-108%
	P	2	8	6	300%	75%
Économie et gestion	G	11	8	-3	-27%	-38%
	P	2	6	4	200%	67%
Droit et sciences politiques	G	3	3	0	0%	0%
	P	0	0	0		
STAPS	G	4	4	0	0%	0%
	P	0	4	4		100%
Sciences et technologies	G	1	2	1	100%	50%
	P	7	10	3	43%	30%
ENSEMBLE	G	72	42	-30	-42%	-71%
	P	13	31	18	138%	58%
	G+P	85	73	-12	-14%	-16%

Source : Tableau fourni par l'Université Paris X au CNÉ (31-5-05)

TABLEAU III - Projet d'offre LMD niveau master en mars 2004

Domaine	Type de sortie (diplôme professionnel (P) ou de recherche (R))	Nombre de sorties existantes (1)	Nombre de sorties proposées en mars 04 (2)	Nombre de créations "de sorties" (3)	Taux de variation de l'offre (2-1)/(1)	% de diplômés créés (3)/(2)
Arts, littérature et philosophie	R	11	15	4	36%	27%
	P	4	12	8	200%	67%
Sciences humaines	R	3	6	3	100%	50%
	P	10	19	9	90%	47%
Sciences de l'homme, de la société et des organisations	R	12	35	23	192%	66%
	P	3	11	8	267%	73%
Gestion, économie, finance	R	12	20	8	67%	40%
	P	9	31	22	244%	71%
Droit	R	12	12	0	0%	0%
	P	15	17	2	13%	12%
Sciences politiques	R	1	1	0	0%	0%
	P	2	3	1	50%	33%
Sciences et technologies	R	2	9	7	350%	78%
	P	3	10	7	233%	70%
ENSEMBLE	R	53	98	45	85%	46%
	P	46	103	57	124%	55%
	R+P	99	201	102	103%	51%

Source : Tableau fourni par l'Université Paris X au CNÉ (31-5-05)

TABLEAU IV - Projet d'offre LMD niveau master en novembre 2004

Domaine	Type de sortie (diplôme professionnel (P) ou de recherche (R))	Nombre de sorties existantes (1)	Nombre de sorties proposées en novembre 04 (2)	Nombre de créations "de sorties" (3)	Taux de variation de l'offre (2-1)/(1)	% de diplômés créés (3)/(2)
Arts, littérature et philosophie	R	11	13	2	18%	15%
	P	4	11	7	175%	64%
Sciences humaines et sociales	R	15	30	15	100%	50%
	P	13	27	14	108%	52%
Gestion, économie, finance	R	12	19	7	58%	37%
	P	9	34	25	278%	74%
Droit	R	11	12	1	9%	8%
	P	15	16	1	7%	6%
Sciences politiques	R	1	1	0	0%	0%
	P	2	3	1	50%	33%
Sciences et technologies	R	2	6	4	200%	67%
	P	3	7	4	133%	57%
ENSEMBLE	R	52	81	29	56%	36%
	P	46	98	52	113%	53%
	R+P	98	179	81	83%	45%

Source : Tableau fourni par l'Université Paris X au CNÉ (31-5-05)

TABLEAU V - Synthèse licence et master en mars 2004

		Nombre de diplômes avant LMD (1)	Nombre de diplômes après LMD (2)	Créations (3)	% création (3)/(2)	Taux de variation de l'offre
Licence	Licence générale	73	77	4	5%	5%
	Licence professionnelle	13	34	21	62%	162%
Niveau M	Master recherche	53	98	45	46%	85%
	Master professionnel	46	103	57	55%	124%
L+M	P+R	185	312	127	41%	69%

Tableau construit à partir des données communiquées par l'université le 31/5/2005

TABLEAU VI - Synthèse licence et master en novembre 2004

		Nombre de diplômes avant LMD (1)	Nombre de diplômes après LMD (2)	Créations ou suppressions (3)	% création (2)/(3)	Taux de variation de l'offre
Licence	Licence générale	73	42	-31	-74%	-42%
	Licence professionnelle	13	31	18	58%	138%
Niveau M	Master recherche	53	81	28	35%	53%
	Master professionnel	46	98	52	53%	113%
L+M	P+R	185	252	67	27%	36%

Tableau construit à partir des données communiquées par l'université le 31/5/2005

Plan du campus de l'Université Paris X



Source : Université Paris X - Nanterre, 2005

Liste des sigles

AES	Administration économique et sociale
AGLAE	Application de gestion pour le logement et l'aide à l'étudiant (application informatique)
AGORA	Aide à la gestion optimisée des ressources ATOS (application informatique)
AMUE	Agence de modernisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur
APOGEE	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants (application informatique)
APS	Activités physiques et sportives
BDIC	Bibliothèque de documentation internationale contemporaine
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BUFR	Bibliothèque d'UFR
CA	Conseil d'administration
CCVIE	Conférence sur les conditions de vie des étudiants
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEMAGREF	Institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CLES	(Certificat de) compétences en langues pour l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COMETE	Centre optimisé de médiatisation et de technologies éducatives
CPER	Contrat de plan État-Région
CRIS	Centre de recherches sur l'information spécialisée
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
DBM	Décision budgétaire modificative
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective

DES	Direction de l'enseignement supérieur
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DPD	Direction de la programmation et du développement
DPMA	Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration
DUT	Diplôme universitaire de technologie
EA	Équipe d'accueil
EADS	<i>European Aeronautic Defence and Space Company</i>
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EPA	Établissement public administratif
EPASA	Établissement public d'aménagement Seine-Arche
EUA	<i>European University Association</i>
FAVE	Fonds d'amélioration de la vie étudiante
FAX	Fédération des associations de Paris X
FFSU	Fédération française du sport universitaire
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSU	Fonds de solidarité universitaire
GRH	Gestion des ressources humaines
HARPEGE	Harmonisation personnel gestion (application informatique)
HDR	Habilitation à diriger des recherches
IATOS	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
IFP	Institut français du pétrole
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
ITARF	(Personnels) ingénieur, technique, administratif, de recherche et de formation
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie
JE	Jeune équipe
LDR	<i>Livre des références</i>
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence, master, doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LSH	Lettres et sciences humaines
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MPU	Médecine préventive universitaire
MSTP	Mission scientifique, technique et pédagogique

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONERA	Office national d'études et de recherches aérospatiales
PCRDT	Programme-cadre de recherche et de développement technologique
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
POPPEE	Système d'information sur les emplois, les postes et les personnels (application informatique)
POPPEE-BIB	Système de gestion informatique de la totalité des personnels des bibliothèques et des musées
PPF	Plan pluri-formations
QCM	Questionnaire à choix multiple
RER	Réseau express régional
SAN REMO	Système d'analyse et de répartition des moyens aux établissements d'enseignement supérieur
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SGAEE	Service général d'accueil des étudiants étrangers
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SISE	Système d'information sur le suivi des étudiants
SITEC	Systèmes industriels et techniques de communication
SRI	Service des relations internationales
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
TD	Travaux dirigés
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNEF	Union nationale des étudiants de France
UVSQ	Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines
VP	Vice-président

Réponse du président



Monsieur le Président,

Nous avons accueilli le Cné avec le souci que son travail se fasse dans les meilleures conditions et qu'une réelle et effective évaluation nous permette à la fois d'accompagner notre négociation contractuelle et de prendre en compte ses observations pour améliorer notre fonctionnement le constat final reste malheureusement insatisfaisant.

Il me paraît utile de rappeler le contexte dans lequel le Cné est venu. L'arrivée des experts a correspondu à un moment stratégique intense de la vie de l'Université. Nous devions, comme toutes les universités de la même vague, mettre sur pied le schéma LMD et donc totalement repenser notre offre de formation. La date butoir de nos remontées concernant l'offre de formation correspondait à la semaine de la visite du Cné. Ce contexte a créé dans l'Université des difficultés conjoncturelles qui ne semblent pas avoir été suffisamment perçues par les experts pour être prises en compte dans leurs appréciations et parfois les relativiser. Nous avons pu regretter parfois le peu de dialogue entre les membres et les experts du Cné d'une part, et les membres de l'université et le Président d'autre part.

Nous tenons d'emblée à souligner les très nombreux points positifs qui ressortent du rapport, soulignant en premier lieu un environnement scientifique très porteur et, une volonté récente de maîtrise de la croissance des effectifs, ce qui pour nous correspond à une politique menée volontairement pour mieux gérer nos flux d'étudiants et élaborer une meilleure lisibilité de la recherche à Paris-X.

Nous avons mis en place et les experts le notent, un pilotage de l'établissement, certes centralisé encore actuellement, mais, vous l'avez remarqué, laissant place à une large concertation ; la méthode suivie pour le rapport d'auto-évaluation en est l'illustration. Nous sommes fiers en effet d'avoir donné une grande impulsion depuis deux ans au processus de pilotage.

Vous remarquez l'introduction d'une gestion prospective et stratégique et d'un mode d'animation basé sur le contrôle de gestion, ce qui est un projet que nous souhaitons mener à bien dans les années qui viennent.

L'Université a su utiliser, en effet, certains leviers du changement. Nous sommes satisfaits que les experts nous renvoient une image positive également des évolutions porteuses de modernisation, comme la création d'une cellule de pilotage ou des avancées significatives dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Les experts écrivent que l'Université identifie correctement ses forces et ses faiblesses pour un diagnostic stratégique et qu'elle définit très clairement les grands axes de sa politique et les inscrit dans la continuité.

Le mode de gouvernance à Paris X vous apparaît marqué par un contexte historique et géographique particulier et c'est, sans doute, le cas. Nous sommes en effet marqués par une culture de débats et par une aspiration au consensus, peut-être illusoire, mais souhaitable. Nous comprenons bien qu'il nous faudra choisir et trouver l'équilibre entre centralisation et décentralisation au terme de notre procédure de modernisation. L'équipe présidentielle tente d'instaurer des pratiques favorisant le partage d'informations, mais, vous avez raison, des difficultés restent à surmonter.

Concernant l'offre de formation, vous avez bien perçu et évalué une grande palette de formations irriguées par une recherche de qualité, ainsi que des formations originales offrant à l'Université Paris-X la possibilité de se démarquer des autres universités de façon originale.

En matière internationale, le Cné voit à l'Université une politique en faveur de la mobilité étudiante, une internationalisation de fait au niveau de la formation et une sensibilisation à d'autres cultures

Les atouts de la recherche sont apparus aux experts par une politique de regroupement des laboratoires déjà couronnée de succès, par la création d'une structure transversale - le service de valorisation de la recherche -, par des initiatives heureuses en matière de partenariat marquant ainsi les prémises d'une politique d'établissement identifiable en ce domaine.

La Politique documentaire, quant à elle, permettra le développement de l'accès aux ressources électroniques dans une logique de diffusion sur tout le campus.

Pour la vie étudiante, le bilan que vous dressez nous donne lieu d'être satisfaits : rénovation réussie du campus qui reste à parachever ; en matière de sports une offre diversifiée et de qualité, une vie associative riche qui mériterait d'être encore encouragée. Quant à la représentation étudiante, vous écrivez qu'il faut passer de la défiance à un climat constructif, nous en sommes évidemment d'accord mais pour cela il faut l'accord des deux parties.

Nous touchons par ce rapport à la limite de l'exercice qui consiste à projeter une photographie aérienne de l'Etablissement, ce qui ne peut que procurer une certaine frustration à l'équipe dirigeante qui voit sous ses yeux une image déjà ancienne (fin 2002) par rapport à ce qu'elle vit dans son activité quotidienne.

Le pré-rapport promis pour la mi février 2005 nous est parvenu le 25 avril 2005, ce qui fait qu'il ne nous a pas été utile pour la négociation contractuelle quasiment achevée alors qu'il nous avait été présenté comme une aide à la construction du projet d'établissement ; il nous permet néanmoins un constat intéressant.

Certaines préconisations sont intéressantes, quoique souvent dépassées, mais nous confirment alors dans ce cas que nous sommes dans la bonne voie. Cependant certaines remarques sont en fait des critiques qui ne paraissent pas totalement justifiées et qui, de plus, mettent en doute le travail que nous fournissons pour justement échapper à des défauts de notre système nanterrois. Chaque institution a ses spécificités : les objets évalués ne sont pas toujours les mêmes, une même méthodologie systématiquement appliquée conduit parfois à des insatisfactions liées à une imparfaite approche.

Nous avons pu avoir le sentiment désagréable, souvent, d'une rigueur mal partagée et d'approches de notre université plus journalistiques que scientifiques ou objectives. De très nombreux documents ont été fournis à la demande du Cné et dont on peut craindre au bout du compte une mauvaise appréhension ou une méconnaissance, sans doute dues à la masse. Nous avons perçu quant à nous, de votre part, une grande difficulté à appréhender la complexité de l'établissement qui tient, vous le soulignez, à son histoire mais aussi à sa taille critique. Les acteurs universitaires (et pas seulement l'équipe présidentielle) peuvent éprouver le sentiment de ne pas avoir été entendus et d'avoir vécu une inspection supplémentaire, sans réels échanges.

Le Comité national d'évaluation a largement fondé ses convictions sur des témoignages recueillis par ses membres et ses experts lors de leurs visites dans l'Université ; la parole de quelques-uns aurait gagné à être confrontée aux éléments importants fournis par l'Université elle-même après un très grand travail sincère d'introspection.

Nous mesurons à la fois le chemin parcouru et le chemin qu'il reste à parcourir. Il nous faut remercier le Cné pour les analyses pertinentes qui entrouvrent des portes extrêmement intéressantes mais il est regrettable qu'il nous laisse en chemin et ne nous accompagnât pas davantage dans la réflexion et la mise en place de ses recommandations. Nous déplorons, enfin, un grand décalage entre le rapport lui-même, plutôt positif, et des recommandations beaucoup plus restrictives correspondant à une étape déjà ancienne de l'évolution de notre université.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments respectueux.



OHANet AUDEOUD

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris X - Nanterre a été placée sous la responsabilité d'Hélène **Ruiz Fabri** et de Josep **Bricall**, membres du Comité national d'évaluation, et réalisée avec la collaboration de Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004, puis de Michel Levasseur, président par intérim, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Alluin**, professeur émérite à l'Université Charles de Gaulle - Lille III ;

Simone **Bonnafous**, professeur à l'Université Paris XII - Val-de-Marne ;

Christian **Cathelineau**, professeur agrégé à l'Université d'Orléans ;

Marie-Dominique **Heusse**, directrice du service commun de documentation de l'Université des Sciences sociales - Toulouse I ;

Philippe **Malon**, ancien secrétaire général de l'Université d'Orléans, membre du comité directeur de l'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur (AMUE) ;

Dominique **Nicolle**, chargée de mission au CNÉ ;

Jocelyne **Pérard**, professeur à l'Université de Bourgogne ;

Patricia **Pol**, maître de conférences à l'Université Paris XII - Val-de-Marne ;

Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de mission au CNÉ ;

Sylvain **Tranoy**, ancien élu étudiant au Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER), professeur agrégé.

Nisa **Balourd** a assuré l'illustration et la mise en page de ce rapport.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité.

Membres du Comité :

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Michel BORNANCIN
Georges BOULON
Josep BRICALL
Bernard DIZAMBOURG
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT
Rose KATZ
Jean-Yves MÉRINDOL
Hélène RUIZ FABRI
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Michel Levasseur
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNE a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNE dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNE comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr