



L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et l'IAE de Paris

Rapport d'évaluation

juillet 2005

Rapport d'évaluation de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de l'IAE de Paris

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

Table des matières

L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Constat et recommandations	5
----------------------------	---

Présentation de l'établissement	11
---------------------------------	----

I	Historique	11
II	Les grands domaines d'activité	12
III	Problématique de l'évaluation	13
IV	Les chiffres-clés	14
V	Les implantations de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	18

La démarche d'évaluation	19
--------------------------	----

I	L'implication de l'établissement dans la démarche	19
II	Le dossier d'évaluation interne fait le constat des forces et des faiblesses de l'université	21
III	Pour une valorisation de la démarche qualité	22

L'évaluation ciblée des choix stratégiques de l'université et de ses résultats	27
--	----

I	La formation et la vie étudiante	27
1	- Une offre de formation riche dont l'objectif est de conduire et d'attirer les étudiants au niveau master	27
2	- Une situation immobilière qui entrave le plein développement de la vie étudiante	35
3	- L'accès aux sources documentaires	39

II	La politique de recherche	43
1 -	La structuration de la recherche	45
2 -	La politique de sites	49
3 -	La rénovation par les écoles doctorales ?	52
III	Le gouvernement et la gestion de l'université	55
1 -	Le souci d'un fonctionnement démocratique	55
2 -	La question du pilotage de l'établissement	58
3 -	La gestion à travers deux exemples	59

L'institut d'administration des entreprises de Paris

	Constat et recommandations	67
	Présentation de l'établissement	69
	Une maîtrise de la démarche qualité	73
	L'évaluation des choix stratégiques de l'IAE et de ses résultats	77
I	Un établissement qui utilise les marges d'autonomie que lui confèrent ses statuts	77
II -	Des objectifs de formation et de recherche clairement définis	81
1 -	Une offre de formation destinée aux cadres ou futurs cadres en activité	81
2 -	Une recherche concentrée au sein d'une équipe d'accueil : le GREGOR	83
3 -	Les stratégies du développement partenarial	83
	Réponse du directeur de l'IAE	87
	Annexe	91
	Liste des sigles	95
	Réponse du président de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	99
	Organisation de l'évaluation	103

**L'Université Paris 1
Panthéon-Sorbonne**

Constat et recommandations

L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, structurée depuis l'origine en trois ensembles (droit, économie/gestion, sciences humaines) est, sur ces disciplines, un des établissements majeurs du paysage universitaire français.

Avec plus de 40 000 étudiants, dont presque dix mille sont inscrits en troisième cycle, cette université assume avec conscience et sans restrictions sa fonction d'enseignement de masse dans la ville capitale. Le tout repose sur un socle recherche de premier rang qui réunit le plus grand nombre d'équipes de sciences humaines et sociales associées au CNRS recensé dans les établissements d'enseignement supérieur d'Ile-de -France.

L'évaluation a révélé l'exceptionnel potentiel de l'établissement, tant en capacité de recherche, qu'en termes d'offre de formation. L'université a su en maintenir l'intérêt en attirant régulièrement des enseignants-chercheurs de qualité. À l'heure de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, ce potentiel est une chance pour faire de Paris 1 une université de ville capitale de niveau européen. C'est cette ambition qu'elle doit se fixer pour définir ses stratégies d'avenir.

L'université a prouvé qu'elle avait depuis longtemps innové en matière d'offre de formation en mariant les disciplines dans des formations bi-disciplinaires, en proposant des doubles cursus, en ouvrant ses maîtrises à l'international, en développant un dispositif de diplômes de 3^e cycle orientés non seulement vers la formation à la recherche mais aussi vers la professionnalisation par la préparation à des savoirs et des métiers nouveaux de haut niveau. Elle n'en a que plus aisément adhéré à la réforme des études et à la structuration en LMD.

Les observations du CNÉ ont mis en évidence la fierté d'appartenance à l'université que manifestent les personnels, celle des enseignants et des chercheurs, la forte implication des équipes dirigeantes, des responsables de l'enseignement, de la recherche ou des écoles doctorales. Leur adhésion à la démarche d'évaluation s'est exprimée tout au long des expertises, à commencer par la production du rapport d'auto-évaluation fourni par l'établissement. Ce premier exercice réussi d'introspection méritera d'être approfondi et renouvelé car il est clair que l'université dispose d'outils d'analyse de qualité qu'elle pourra mieux utiliser et valoriser à l'avenir, en les généralisant à l'ensemble de l'établissement.

L'université compte de nombreux atouts. Elle doit affronter aussi des contraintes et des handicaps sérieux. Les plus difficiles concernent sa situation immobilière et la dispersion des principaux sites. L'évocation de la Sorbonne et du Panthéon et les représentations prestigieuses qui s'y attachent cachent en réalité une profonde inaptitude à l'exercice des fonctions universitaires d'aujourd'hui. La superposition d'usage des locaux de la Sorbonne, avec quatre établissements affectataires, sans compter le rectorat de l'Académie de Paris, le difficile développement de l'université dans le tissu urbain du centre de la capitale, l'extrême dispersion des infrastructures immobilières, le fractionnement des lieux d'enseignement, des centres de recherche avec parfois disjonction des ressources documentaires, l'utilisation, exclusive au premier cycle, d'un bâtiment de grande hauteur sans assiette territoriale, créent à l'université de redoutables problèmes d'organisation, de vie étudiante, de cohérence.

Ces problèmes touchent à l'enseignement, à la recherche et au rayonnement général de l'université. La plupart d'entre eux sont du ressort des pouvoirs publics, État, Ville de Paris, voire Région Ile-de-France. À l'heure où l'État se désengage d'implantations immobilières diverses, souvent prestigieuses, dans le centre de Paris, le CNÉ souhaite attirer l'attention de ses services sur une nécessaire réflexion à conduire sur la situation des universités de Paris Centre, notamment celles de sciences humaines qui ne bénéficieront pas des grands travaux prévus sur les sites de Jussieu et de la ZAC Rive gauche.

I - L'affirmation de la politique de recherche de l'université

En matière de recherche, l'université dispose d'un potentiel considérable. Mais ici aussi, le problème des implantations a largement déterminé sa politique de développement.

Paris 1 a réussi à regrouper et à concentrer quelques équipes pour leur conférer une plus grande cohérence. Elle a incontestablement amélioré la situation de l'économie en créant la Maison des sciences économiques. Elle a installé les équipes d'archéologie dans une structure CNRS (la Maison René Ginouvès), celles d'histoire ancienne et d'histoire de l'art dans un établissement public (l'INHA). Elle a créé d'excellentes conditions de développement du droit comparé. Mais si l'évaluation a permis de distinguer les avancées de cette politique, elle en a aussi révélé quelques faiblesses.

À pratiquer une stratégie d'implantations, de création de "maisons", disciplinaires ou multi-établissements, l'université se retrouve en effet dans un champ de contraintes difficiles à dépasser. Tantôt elle s'associe à des structures parisiennes interétablissements et elle peut y perdre tout ou partie de son autonomie, tantôt elle érige ses propres structures, mais elle limite ses actions à son propre environnement ou à ses propres disciplines, avec le risque d'être confrontée aux limites physiques des locaux, comme c'est le cas aujourd'hui avec la Maison des sciences économiques. Dans cet espace de contradictions, il appartient au Conseil scientifique de trancher, de déplacer le curseur vers un point ou un autre pour compenser, maintenir et maîtriser les équilibres.

L'université a sans doute besoin aujourd'hui de faire le point sur cette dynamique, peut-être même d'en établir le bilan critique, pour écrire une suite et une mise en perspective de ses stratégies. C'est en ce sens que, sans alourdir ses structures, le CNÉ lui recommande de se doter d'un outil prospectif, (commission, *steering group*...) auquel s'adjoindraient d'autres partenaires, pour se projeter dans l'avenir, au-delà même des fondements disciplinaires initiaux et de l'horizon strictement académique qui a présidé à son développement.

Cette démarche pourrait être l'occasion d'ouvrir ses collaborations à d'autres instances, sans doute de créer des ponts avec des établissements complémentaires d'enseignement supérieur mais aussi de recherche : à tout le moins les Écoles normales supérieures, l'EHESS, l'EPHE. Cette réflexion aurait l'intérêt d'approfondir la méthode d'auto-évaluation engagée en vue de la présente expertise, de dresser le bilan des forces et faiblesses de la situation actuelle. Elle permettrait d'en corriger très vite quelques anomalies, comme, par exemple, le fossé qui s'est creusé en recherche entre enseignants-chercheurs gestionnaires de l'UFR et ceux de l'IAE qu'il convient de rapprocher sur des programmes, mais aussi au sein de l'école doctorale pilotée par Paris 1.

Le corollaire de cette proposition consiste à souhaiter une politique scientifique :

- qui aille au-delà de l'accompagnement des propositions des laboratoires ;
- qui permette à l'université de situer la tutelle du CNRS dans une perspective de dialogue plus systémique ;
- mais aussi de travailler aux interfaces des disciplines et, sans pour autant les affaiblir, de faire émerger des projets scientifiques originaux.

L'université devra enfin apporter un soutien déterminé aux écoles doctorales qui constituent à l'heure actuelle un vrai levier de changement de son dispositif recherche-formation. Elle devra les appuyer au plan des moyens, notamment en les dotant en personnels, mais aussi au plan institutionnel, en desserrant la filiation qui les soumet parfois trop fortement aux UFR.

Comme cela se fait dans quelques universités, les écoles doctorales de Paris 1 auraient avantage à rejoindre un "collège des écoles doctorales", rattaché au Conseil scientifique, pour échanger leurs pratiques, leurs méthodes, leurs activités et bâtir une base de données commune de l'insertion de leurs doctorants.

II - L'amélioration des conditions d'accueil des étudiants

Dans l'Europe de l'enseignement supérieur, la transparence des conditions d'accueil et d'encadrement des étudiants sera, à l'avenir, déterminante

L'évaluation a montré que les conditions matérielles dans lesquelles se déroulent les enseignements en premier cycle et les difficultés d'accès à la documentation sont parfois peu admissibles. Cet état de fait ne peut que nuire à l'image que l'université souhaite donner d'elle-même et amoindrir l'attrait qu'elle représente aux yeux des étudiants, français ou étrangers.

Si on peut tenir l'État pour partie responsable de cette situation, l'université est aussi comptable des choix qu'elle a privilégiés à un moment ou à un autre dans l'affectation des locaux ou l'organisation de l'accueil des étudiants.

L'amélioration de cette situation viendra aussi des collaborations et des partenariats qu'elle nouera notamment avec le CROUS et la Ville de Paris qui ont récemment uni leurs efforts.

L'université devra moderniser l'accès aux sources documentaires

La situation de Paris 1 est inséparable de l'ensemble du système documentaire des universités de sciences humaines dont on doit dire qu'il a été longtemps indigne de la place de Paris. Le prestige y côtoie encore souvent le déplorable. Néanmoins, la recomposition de ce dispositif est en marche. Ce qu'a montré l'université en la matière vaut d'être soutenu et surtout approfondi avec le soutien politique de l'équipe dirigeante de l'université.

Le CNÉ a constaté que l'idée de situer le problème à sa bonne échelle, en sortant de la logique des territoires d'université, d'UFR, de discipline ou de sous-discipline, pour prendre en compte celle des sites progresse à grands pas.

Il encourage en ce sens toute la réflexion qui s'engage autour du schéma directeur de la carte documentaire de la Montagne Sainte-Geneviève. Il soutient la démarche qui consiste à y associer les bibliothèques spécialisées et à poursuivre l'effort de leur rattachement au service commun de la documentation, dans la souplesse.

S'agissant de la mise en sécurité de la bibliothèque de la Sorbonne, par-delà la question des locaux de stockage durant la période de chantier qui est du ressort du maître d'ouvrage (la Ville de Paris), le CNÉ remarque que cette rénovation s'accompagnera d'une perte sensible de linéaire. Dans ces conditions, une réflexion urgente doit s'engager sur la redistribution et la refondation des collections dans cet espace, occasion de repenser la bibliothèque de la Sorbonne dans l'ensemble du dispositif.

Enfin, le CNÉ souligne la nécessité de construire ou de recomposer la bibliothèque dédiée au premier cycle au centre Pierre Mendès France.

Dans le même ordre d'idées, il est des rénovations immobilières qui sont urgentes pour l'université

La rénovation du Collège Sainte-Barbe en est une. Mais sa programmation est actuellement retardée. Destinée aux deux universités Paris 1 et Paris 2, elle améliorera sans doute l'offre documentaire mais elle ne suffira pas à résoudre les problèmes de visibilité qu'induisent, par exemple, l'implantation dispersée des équipes de recherche en droit ou l'inadaptation de l'hébergement des sciences géographiques.

L'État doit également aider l'université à décongestionner le bâtiment Pierre Mendès France consacré au premier cycle. La situation de ce site est peu valorisante pour l'université et pour la Ville de Paris. Elle doit pouvoir être revue à la lumière de la réforme LMD en rééquilibrant certaines formations jusqu'à la licence, ce qui implique d'en délocaliser d'autres.

L'aménagement de l'immeuble Javelot, à proximité du centre Pierre Mendès France (sur 20 000 m²), qui est à l'heure actuelle simplement acté, est indispensable à la réussite de ces redistributions. Quant à la construction de la toiture du forum du centre lui-même, elle est urgente pour des raisons de conditions d'accueil et de vie étudiante.

III - En matière de gouvernement et de gestion

L'évaluation a mis en évidence de possibles évolutions du dispositif décisionnel de l'université. S'il est vrai que le choix d'une gestion décentralisée s'impose à un établissement aussi divers et dispersé, on peut aussi souhaiter qu'en contrepartie, tout en préservant ses pratiques démocratiques, l'équipe de direction anime, impulse, pilote de manière plus indicative et volontaire la politique de l'établissement. Dans l'Europe de demain, une université de l'importance et de la taille de Paris 1 aura besoin de communiquer des résultats visibles sur la base de stratégies et de projets clairs. Cela veut dire nécessairement des choix de développement, des arbitrages d'orientation.

Pour conforter son fonctionnement et se situer à l'échelle qui est la sienne, Paris 1 ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion sur son organisation administrative et, notamment, trouver une répartition plus judicieuse du rapport centralité-composantes dans le dispositif de décision, sans doute aussi réexaminer une structure des composantes plus en accord avec les projets et les ambitions de l'université.

L'université a montré dans cette évaluation la qualité de certains outils qu'elle a élaborés (observatoire de la vie étudiante, par exemple). Le CNÉ l'encourage à développer le dialogue interne (entre services, entre UFR) pour valoriser ses bonnes pratiques, les mettre en synergie et poursuivre ainsi le remarquable travail d'introspection effectué à l'occasion de cette évaluation.

Elle devra enfin assainir sa situation financière, faute de quoi elle ne sera pas en mesure de faire face aux nouveaux défis qui vont s'imposer à elle à plus ou moins long terme, comme celui de l'élargissement de son autonomie, par exemple.

Présentation de l'établissement

I - Historique

L'Université Paris 1 porte encore la marque de son histoire initiale. Elle a été créée il y a près de 35 ans en rassemblant autour de trois ensembles de disciplines (les sciences juridiques, les sciences économiques et les sciences humaines) des enseignants-chercheurs de l'ancienne Sorbonne et du Panthéon qui se reconnaissaient globalement dans les idées et les perspectives nouvelles définies à l'époque par la loi de 1968.

Dès la création de l'établissement qui a pris le nom de Panthéon-Sorbonne, ces trois fronts disciplinaires, quantitativement homogènes, étaient déjà représentés au plus haut niveau de la qualité nationale et internationale.

Du démembrement de l'Université de Paris...

La place qui, en 1971, a été faite à l'université dans l'opération de démembrement de l'Université de Paris a largement déterminé sa configuration. Elle a partagé ses locaux principalement avec Paris 2 au Panthéon, avec Paris 4 à la Sorbonne où les répartitions stratifiées, étagées, imbriquées, héritées de préséances historiques ou de conflits personnels aujourd'hui en partie estompés, associent également Paris 3, Paris 5 et le rectorat de l'académie de Paris ! Le tout dans des locaux "éminents" mais totalement impropres à l'enseignement supérieur moderne. Ce faisant, Paris 1 a également hérité de la gestion de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne - elle aussi prestigieuse et magnifique mais hors sécurité ! - et de celle de Cujas, partiellement rénovée.

...à la quête incessante d'espace au centre de Paris.

Le labyrinthe ainsi créé, notamment à la Sorbonne, obligeait l'université à chercher hors de la "Montagne Sainte-Geneviève" les implantations nécessaires à sa croissance. L'histoire de Paris 1 ne se résume évidemment pas à la recherche de ses locaux, mais ce problème détermine la vie de l'établissement,

ses structures, sa politique de développement. Dans un premier temps, l'évidence de ne pouvoir accueillir à la Sorbonne les étudiants de premier cycle a conduit à la construction du centre de Tolbiac, immeuble de grande hauteur, sans dégagement d'espace, sans restaurant à proximité (sinon tardivement et loin), construction qui porte les stigmates de l'urbanisme de son époque, en réalité totalement inadaptée à un enseignement supérieur de masse. Plus tard, l'université utilisera le site de la rue Saint-Hippolyte pour accueillir les étudiants de DEUG de droit.

Si la Ville de Paris s'est tenue à l'écart du plan U 2000, elle participe aujourd'hui au développement de ses universités. Depuis 1994, l'histoire récente de Paris 1 est rythmée par la prospection de surfaces et d'espaces pour la recherche, bien sûr disséminés dans la capitale mais dont profitent les disciplines qui acceptent de quitter l'inconfort des lieux de prestige. Au total, Paris 1 n'est donc plus tout à fait Panthéon-Sorbonne. Elle rassemble un dispositif éclaté de 26 sites pour un total très insuffisant de 9 1568 m² hors œuvre. Paris 1 offre ainsi le plus faible ratio de m² par étudiant de l'Ile-de-France. Comparé à la moyenne nationale, le rapport est pratiquement de 1 à 4 : 2,5 m² contre 9,5 m² pour la France entière.

À l'évidence, les problèmes d'espaces et d'implantations pèsent et pèseront lourdement encore sur la situation de l'université.

II - Les grands domaines d'activité

En dépit de ce contexte, Paris 1 se veut de manière consciente université de masse et d'excellence. Avec des effectifs qui oscillent ces dernières années autour de 40 000 étudiants, elle est en effet un établissement de taille majeure.

Elle réunit l'ensemble des disciplines de sciences sociales et humaines ainsi que des formations et équipes complémentaires de mathématiques et informatique autour de 14 UFR, 5 Instituts, un EPA rattaché et l'IAE qui, du fait de son statut article 43, fait l'objet ici d'un rapport spécifique.

Les étudiants se répartissent en proportions équivalentes dans les sciences humaines et les sciences juridiques et politiques (environ 35%), 20% d'entre eux suivent les formations en sciences économiques et de gestion, 7,5% sont dans les instituts pluridisciplinaires. Leur origine sociale les situe plutôt dans les catégories favorisées (mais pas exclusivement). Le taux de boursiers est en tout cas relativement faible : 11,9 % pour une moyenne nationale qui est à 24,5%.

La répartition des effectifs par cycle est intéressante. Elle montre une structure assez homogène : un peu plus d'étudiants en premier cycle qu'en deuxième ; surtout, plus de 9 700 d'entre eux sont encore présents en troisième cycle, soit 25,7% des effectifs, ce qui est rare dans les universités de la catégorie. Cette répartition traduit assez bien la capacité d'attraction de l'université. Celle-ci est importante pour les étudiants de l'Ile-de-France, mais moins évidente s'agissant des étudiants étrangers.

Dès sa création, l'université s'est signalée par des innovations essentielles. Elle a mis en place, en effet, à côté des unités disciplinaires traditionnelles, une UFR de science politique, la première et la seule de France en université, une UFR de gestion, une UFR pour les formations d'AES, une UFR spécifique "Arts plastiques et Sciences de l'art", quatre instituts pluridisciplinaires article 33 destinés à des enseignements de licence, de maîtrise et de 3^e cycle en démographie (l'un des rares centres universitaires avec Strasbourg et Bordeaux), sciences sociales du travail, développement économique et social, tourisme, à quoi s'ajoute l'Institut d'administration des entreprises (article 43). Assez tôt, Paris 1 a développé des DEUG bi-disciplinaires, mais aussi des bi-DEUG ainsi que des maîtrises de droit bi-nationales. On ne manquera pas d'ajouter à ce bilan d'actions innovantes le très grand développement de DESS de qualité : 64 formations sur l'ensemble des secteurs (hors IAE).

Cet enseignement de masse s'appuie sur un dispositif de recherche qui rassemble 68 laboratoires dont 40% sont associés au CNRS ou à l'INSERM, ce qui fait de cette université l'un des lieux essentiels de la recherche française en sciences humaines et sociales.

Si, pour des raisons méthodologiques, le CNÉ n'adhère pas aux classifications d'établissements ou aux pratiques de "ranking", on peut néanmoins rappeler que Paris 1 apparaît comme la seconde université française derrière Paris 6 dans le dernier classement du *Times* international.

III - Problématique de l'évaluation

Si l'on considère l'excellence d'un établissement comme une forte concentration de brillants universitaires, Paris 1 dispose incontestablement d'atouts scientifiques et humains remarquables. S'y ajoute la référence de l'ex-Sorbonne, symbole "historique" pour beaucoup de pays étrangers. Mais à l'aube du XXI^e siècle, ces critères ne définissent plus, à eux seuls, la qualité et le niveau international d'une université, à plus forte raison ceux d'une université de "ville capitale". Les équipes dirigeantes de Paris 1 en sont conscientes.

Le précédent rapport du CNÉ avait analysé de façon détaillée et presque exhaustive les domaines d'activité de l'université en mettant en évidence cette qualité. Il reste globalement valable. La présente évaluation se place pour sa part dans une autre perspective, plus proactive, en s'attachant notamment à répondre à une question qui, dans le contexte d'évolution de l'espace européen de l'enseignement supérieur, a constamment traversé cette expertise et que l'on peut formuler ainsi : *"avec les atouts dont elle dispose, Paris 1 apparaît a priori comme l'une des universités parisiennes en mesure d'accéder au rang des très grands établissements internationaux. Quelles en sont les conditions en termes d'enjeux, de projets de formation, de politique scientifique, de gouvernance, voire de logistique immobilière ?"*

L'excellence nourrit l'exigence. Les experts du CNÉ ont été particulièrement frappés, d'abord par la richesse interne de l'université, ensuite par le sentiment d'appartenance à l'établissement que manifestent ses enseignants et ses personnels. Mais malgré les efforts enregistrés ces dernières années, ils n'ont pas manqué non plus de mettre le doigt sur des difficultés, voire des faiblesses, qui constituent autant de chantiers pour l'avenir. Elles sont analysées ici sans indulgence sur la base des nouvelles méthodes d'évaluation définies par le CNÉ.

La nouvelle méthodologie d'évaluation du CNÉ

Jusqu'ici le CNÉ effectuait des évaluations à large spectre, portant sur l'ensemble des missions de service public qui sont confiées aux universités. La méthode se fondait sur l'évaluation interne préparée de manière plutôt empirique. Pour avoir observé ce qui se pratiquait en Europe et dans le monde, et pour avoir le souci de rendre ses évaluations compréhensibles à l'international, le CNÉ a très sensiblement infléchi son approche. Il a défini un système de références, un ensemble de standards ou principes à partir desquels l'université est conviée à pratiquer une auto-évaluation rigoureuse. Cet exercice débouche sur un rapport dont l'analyse est un des premiers actes de l'évaluation. L'université est ainsi mise en situation de faire la démonstration de son dispositif de qualité, *a contrario* d'expliquer les faiblesses ou les handicaps qu'elle identifie. Dans ces conditions, l'évaluation externe - celle des experts - consiste notamment à mesurer l'écart entre l'auto-évaluation produite et la réalité perçue à partir des enquêtes et des auditions d'acteurs. Cette évaluation externe se limite, on le verra, à quelques sujets choisis en partenariat avec l'établissement.

IV - Chiffres - clés¹

Les chiffres indiqués ci-dessous présentent les principales caractéristiques de l'université à partir de données concernant les étudiants, les personnels, la recherche, les ressources financières et patrimoniales.

Les tableaux comportent, le plus souvent, une indication chiffrée pour :

- l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;
- l'ensemble des universités de la typologie "tertiaires - droit et économie" ;
- l'ensemble des universités d'Ile-de-France toutes typologies confondues ;
- l'ensemble des universités françaises toutes typologies confondues.

Les termes utilisés sont explicités en annexe.

1 - Les étudiants

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 1	40 738	8 807	- 0,2%	+ 11,6%
Tertiaires - droit et économie			+ 5,0%	+ 11,5%
Ile-de-France			+ 3,1%	+ 11,1%
France entière			+ 2,2%	+ 8,0%

Source : MENESR - DEP - SISE

L'université estime le nombre d'étudiants à 38 200 en 1997/1998 et la croissance des effectifs à environ 3,6% entre 1997-1998 et 2002-2003.

Évolution de la répartition des étudiants par grande discipline* (toutes composantes - inscriptions principales)

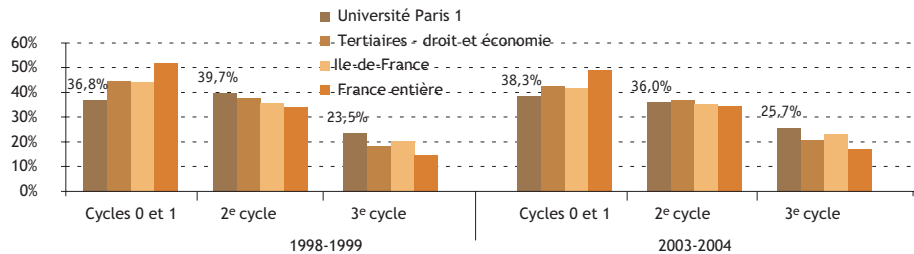
	2003-2004			Évolution 1998-1999 / 2003-2004	
	Droit, Sciences économiques, AES	Lettres, langues et sciences humaines	Autres	Droit, Sciences économiques, AES	Lettres, langues et sciences humaines
Paris 1	60,6%	37,7%	1,7%	+ 16,7%	- 3,5%
Tertiaires - Droit économie	72,8%	20,3%	6,8%	+ 8,3%	+ 2,7%

*À partir des inscriptions principales, soit 38 473 en 2003-2004

Source : MENESR- DEP - SISE

¹ Les tableaux sont extraits du document de travail "Indicateurs des universités", MENESR - DEP, Bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

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



Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Cycles 0 et 1			2e cycle			3e cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris 1	86,5%	3,6%	9,8%	84,0%	6,3%	9,7%	71,4%	7,8%	20,8%
Tertiaires - droit et économie	88,8%	3,4%	7,7%	84,4%	6,2%	9,4%	73,4%	6,2%	20,4%
Ile-de-France	87,3%	2,4%	10,3%	80,6%	5,2%	14,2%	69,5%	6,4%	24,1%
France entière	90,4%	2,2%	7,4%	86,2%	4,0%	9,8%	75,5%	5,0%	19,5%

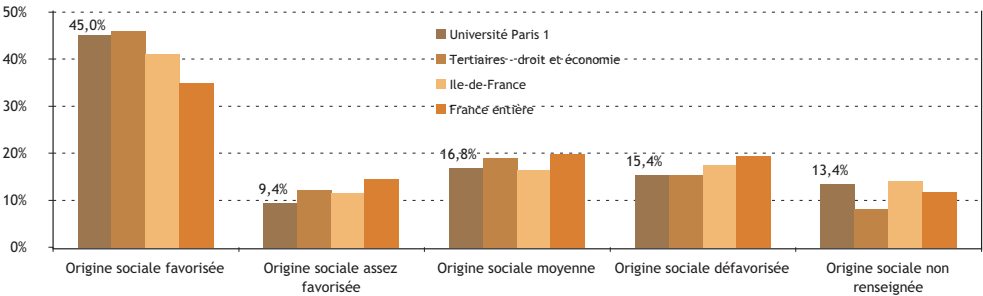
Source : MENESR - DEP - SISE

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 1	+ 1,2%	+ 38,3%	+ 58,6%
Tertiaires - droit et économie	+ 0,9%	+ 32,3%	+ 75,9%
Ile-de-France	- 4,1%	+ 24,0%	+ 60,5%
France entière	- 3,6%	+ 30,5%	+ 79,0%

Source : MENESR - DEP - SISE

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



Source : MENESR - DEP - SISE

Les boursiers - rentrée 2002

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Université Paris 1	4 458	11,9%
Tertiaires - droit et économie		18,3%
Ile-de-France		13,5%
France entière		24,5%

Source : MENESR - DEP - AGLAE

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 1	92,7%	6,3%	1,0%	16,4%
Tertiaires - droit et économie	89,8%	9,1%	1,1%	14,5%
Ile-de-France	87,8%	10,9%	1,3%	17,4%
France entière	86,0%	12,5%	1,5%	13,0%

Source : MENESR - DEP - SISE

2 - Les personnels enseignants

Effectifs et proportion des personnels enseignants titulaires par corps en janvier 2004

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré	
Université Paris 1	831	276	33,2%	468	56,3%	87	10,5%
Tertiaires - droit et économie			29,3%		54,7%		16,0%
Ile-de-France			32,8%		55,4%		11,8%
France entière			29,6%		53,6%		16,8%

Source : MENESR-DEP-GESUP et enquête non permanents, hors surnombre, hors enseignants des disciplines hospitalo-universitaires

+34 postes réservés à des enseignants non permanents sur lesquels exercent 572 personnes.

3 - Les personnels administratifs et techniques

Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement en 2002

	Effectif total	Structure par catégorie en 2002			Évolution des effectifs 1999-2002			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université Paris 1	681	24,8%	23,2%	52,0%	- 8,2%	- 2,3%	+ 9,0%	- 16,5%
Tertiaires - droit et économie		24,0%	25,1%	50,9%	- 2,1%	+ 0,7%	+ 14,7%	- 9,8%
Ile-de-France		20,9%	24,5%	54,6%	- 7,1%	- 4,0%	+ 4,1%	- 12,4%
France entière		20,9%	24,9%	54,2%	- 1,8%	+ 0,1%	+ 6,4%	- 5,8%

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

S'y ajoutent 106 personnels ITA.

La diminution globale des effectifs a pour cause le repyramidage des emplois, notamment en 2002 en application de la loi Sapin.

4 - La recherche

En 2003, la structuration de la recherche est la suivante :

39 équipes d'accueil, 2 jeunes équipes, 27 équipes liées à des grands organismes (26 équipes associées au CNRS et 1 à l'INSERM), soit 68 équipes.

En moyenne sur 5 ans, le nombre de thèses soutenues par an est de 343.

Nombre d'inscrits en doctorat en 2003 : 3350.

En 2003, 1186 emplois d'enseignants dont 831 enseignants-chercheurs.

241 chercheurs des grands organismes, dont 196 du CNRS, 40 de l'INRAP et 5 de l'IRD et du CIRAD.

(Source : université, site Ministère)

5 - Les ressources financières

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	
Paris 1	931	3 036	394
Tertiaires - Droit et économie	1 095	3 156	493
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

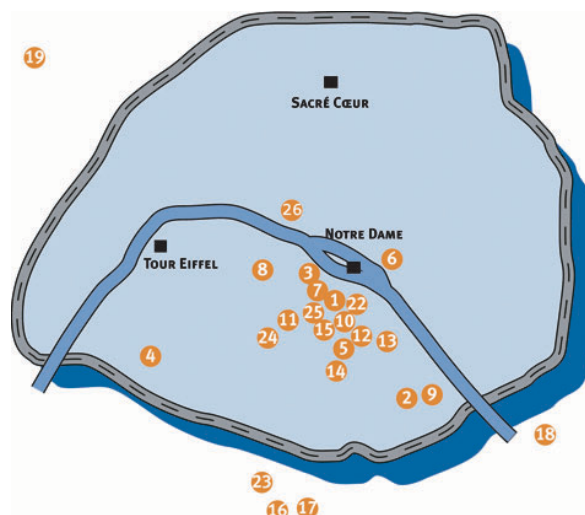
6 - Le patrimoine immobilier

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

	SHON		m ² par étudiant
	2001	Évolution 1998-2001	2001
Paris 1	91 568	-1,1%	2,5
Tertiaires - Droit et économie		+16,2%	4,3
France entière		+31,5%	9,5

Source : MENESR - DPD - Enquête annuelle "Surfaces"

V - Les implantations de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



- | | |
|--|--|
| 1 Centre Panthéon
12, place du Panthéon - 5 ^e | 2 Centre Pierre Mendès France
90, rue de Tolbiac - 13 ^e |
| 3 Centre Sorbonne
1, rue Victor Cousin - 5 ^e | 4 Centre Saint-Charles
47-53 rue des Bergers - 15 ^e |
| 5 Centre René Cassin
17, rue Saint-Hippolyte - 13 ^e | 6 Centre Malher
9, rue Malher - 4 ^e |
| 7 Centre Cujas
2, rue Cujas - 5 ^e | 8 Centre du Four
13, rue du Four - 6 ^e |
| 9 Centre Tolbiac
17, rue de Tolbiac - 13 ^e | 10 Centre Ulm
1, rue d'Ulm - 5 ^e |
| 11 Centre Albert Chatelet
4-12, rue Jean Calvin - 5 ^e | 12 Centre Broca
19-21, rue Broca - 13 ^e |
| 13 Maison des Sciences économiques
106 bd de l'Hôpital - 13 ^e | 14 Maison internationale
58, bd Arago - 13 ^e |
| 15 Institut de Géographie
191, rue Saint-Jacques - 5 ^e | 16 ISST, centre de Sceaux
37, av Franklin Roosevelt - 92230 Sceaux |
| 17 ISST, centre de Bourg-la-Reine
10, bd Carnot - 92340 Bourg-la-Reine | 18 IEDES, centre de Nogent
45 bis, av. de la Belle Gabrielle - 94736 Nogent-sur-Marne |
| 19 Maison de l'Archéologie René GINOUVES
200, av. de la République - 92000 Nanterre | 20 (7) Bibliothèque Cujas
2, rue Cujas - 5 ^e |
| 21 (3) Bibliothèque Sorbonne
1, rue Victor Cousin - 5 ^e | 22 Centre Valette
2 bis, rue Valette - 5 ^e |
| 23 Centre de Fontenay
27, av Lombart - Fontenay-aux-Roses | 24 Institut d'Art et d'Archéologie
3, rue Michelet - 6 ^e |
| 25 Publications de la Sorbonne
212, rue Saint-Jacques - 5 ^e | 26 Galerie Colbert (INHA)
2, rue Vivienne - 2 ^e |

Source : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

La démarche d'évaluation

L'évaluation a été lancée le 19 décembre 2003 lors d'une première visite à l'université.

Les missions d'expertise ont été conduites les 20, 21, 22 et 23 septembre 2004 et ont rassemblé un collège de 10 experts.

Le projet de rapport a été soumis au Comité réuni en séance plénière le 17 mars 2005. La seconde visite du CNÉ a eu lieu le 10 mai 2005. Le Comité a approuvé le rapport final lors de sa séance du 7 juillet 2005.

Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement a été remis et commenté par l'équipe de direction, à la date prévue, le 9 avril 2004.

Ce rapport est un élément important de la nouvelle méthode d'évaluation que met en œuvre le CNÉ. Il est un premier révélateur de la réactivité de l'établissement et de sa sensibilité aux problématiques de la qualité.

De ce point de vue, l'université montre par ce dossier sa claire adhésion aux principes de l'évaluation et sa volonté de s'inscrire dans une démarche d'introspection telle qu'elle est proposée dans le *Livre des références*.

I - L'implication de l'établissement dans la démarche

1 - Une auto-évaluation associant la communauté universitaire et pilotée par la direction

La démarche a été conduite en responsabilité par le président et son équipe mais, en conformité avec le mode de gouvernement démocratique de l'établissement, elle a associé l'ensemble de la communauté universitaire.

Pour la mener à bien, l'université a défini une procédure suffisamment intéressante pour qu'elle soit ici décrite en détail, ne serait-ce que pour servir de référence :

- constitution d'un groupe de travail comprenant "l'équipe de direction, le vice-président étudiant du Conseil d'administration (CA) ainsi que trois experts. Ces derniers étaient des enseignants élus de chacun des trois conseils, représentant les trois groupes de disciplines composant l'université. Ils avaient vocation à porter un regard critique et extérieur sur le travail réalisé ;
- désignation d'un responsable politique chargé de l'auto-évaluation, le vice-président du Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) ;
- désignation d'une responsable administrative chargée de suivre et de coordonner la procédure et les contacts avec le CNÉ".

Après analyse du *Livre des références*, le groupe de travail a adopté le principe de sa large diffusion, dans son intégralité.

Les chefs des services centraux et les directeurs de composante et d'établissement rattaché en ont été destinataires. Il leur a été demandé de formuler une analyse sur leurs champs de compétences et d'émettre, s'ils le souhaitaient, un avis sur l'ensemble des références. Deux réunions préparatoires ont été organisées pour en expliciter la logique et indiquer le mode de renseignement souhaité.

Ce même principe a été adopté pour les organisations syndicales des enseignants et des IATOS ainsi que les organisations étudiantes ayant des élus dans les conseils. Les contributions de ces organisations figuraient en annexe du dossier d'auto-évaluation.

La sollicitation des équipes de recherche et des écoles doctorales a fait l'objet d'une démarche spécifique. Un questionnaire, portant à la fois sur les aspects quantitatifs et administratifs de la recherche, a été élaboré et adressé à tous les responsables. Il a été complété de questions ouvertes sur les "forces et difficultés perçues tant au niveau de l'université qu'au niveau des équipes elles-mêmes".

À partir des différentes contributions, la rédaction du dossier d'évaluation interne a été confiée "au vice-président du CEVU pour la partie offre de formation, au vice-président du Conseil scientifique (CS) pour la partie politique scientifique et à la secrétaire générale pour la partie management de l'établissement au service des missions".

Enfin, le Conseil de direction et les experts ont été consultés à plusieurs reprises au cours de la rédaction du dossier.

2 - Une bonne appropriation du *Livre des références*

La qualité de cette auto-évaluation est à souligner. L'université s'est pleinement saisie de l'outil proposé par le CNÉ, le *Livre des références*, même si elle n'a pas toujours respecté la logique de démonstration et si elle n'a pas utilisé la possibilité qui lui était offerte d'introduire ses propres critères.

Chacune des références a été renseignée et explicitée.

Le référentiel "offre de formation" constitue plus une succession de descriptions qu'une analyse en termes d'objectifs, de décisions prises et de résultats. Il est vrai qu'au moment de sa rédaction, l'université était en phase de réflexion sur l'architecture de son schéma Licence Master Doctorat (LMD).

S'agissant de la politique scientifique, l'université a pris la précaution, dès l'introduction, de poser clairement les objectifs, les orientations prises et les évolutions.

S'agissant du chapitre management, le CNÉ a particulièrement apprécié la précision de la rédaction.

La préoccupation constante, chaque fois que cela était utile à la démonstration, de compléter les propos par des annexes explicitant l'argumentation développée, ajoute à la qualité de ce dossier. Les annexes (documents de présentation de services, bilans d'activité, statistiques, chartes...) ont été choisies, classées et indexées, sans pour autant verser dans un excès de documentation.

Le CNÉ apprécie donc le travail fourni par l'université comme parfaitement révélateur de sa capacité à constituer, en trois mois, un dossier d'évaluation interne associant de nombreux acteurs.

3 - L'implication de l'université ne s'est pas démentie lors des expertises externes

L'implication de l'établissement s'est confirmée tout au long du processus d'évaluation, alors même que l'équipe de direction a été totalement renouvelée peu de temps avant les expertises externes.

L'organisation des entretiens, l'accueil réservé à la délégation du CNÉ, la réactivité de l'université aux demandes d'informations et de rencontres complémentaires, la qualité du dialogue et la liberté des échanges ont été les maître-mots de ces expertises.

II - Le dossier d'évaluation interne fait le constat des forces et faiblesses de l'université

Le dossier d'évaluation interne montre clairement la volonté de l'établissement de souligner à la fois la richesse de ses pratiques et les difficultés de son fonctionnement, notamment celles qu'engendrent la dispersion et l'insuffisance de ses locaux.

Ce document a permis de dégager aisément les thématiques d'évaluation qui ont été approuvées par le Comité :

- le gouvernement de l'université ;
- l'offre de formation et la recherche d'une université de ville capitale, à dominante sciences juridiques, économiques et humaines ;
- la place de l'étudiant dans une université dispersée sur 26 sites ;
- la politique documentaire et l'accès des étudiants à la documentation ;
- l'organisation et l'efficacité des circuits administratifs de cet ensemble.

1 - L'auto-évaluation met en évidence la diversité de l'établissement

L'auto-évaluation s'était donné pour objectif d'être attentive à la diversité de l'établissement. Elle y est parvenue. Les experts appartenant au groupe de travail chargé du pilotage de l'évaluation interne avaient d'ailleurs pour mission de s'assurer que cette orientation était respectée.

Cette remarque se vérifie dans l'exposé des pratiques pédagogiques des différentes composantes qui disposent en effet d'une grande autonomie. Il est vrai que parfois, comme l'ont révélé les expertises externes, cette diversité peut s'interpréter comme une absence de coordination.

En revanche, les spécificités et les richesses de l'université ne sont pas toujours mises en évidence et exposées avec précision. Ainsi les initiatives en matière d'offre de formation ne sont pas spécialement valorisées (orientations bi-disciplinaires, qualifications professionnelles de niveau master), alors que ces axes de développement sont clairement énoncés dans le contrat quadriennal 2002-2005 et ont été évoqués à de multiples reprises lors des expertises externes.

2 - Le rapport ne reflète qu'en partie la réalité de certaines situations

C'est particulièrement vrai pour deux thèmes qui avaient été retenus pour l'évaluation externe.

Les conditions de vie et de travail des étudiants de premier cycle

La rencontre, organisée par l'université, entre les membres du CNÉ et des étudiants dans le courant du mois de mai 2004 laissait déjà entrevoir le malaise des étudiants à ce sujet. Le centre Pierre Mendès France avait été particulièrement évoqué. Les expertises externes ont révélé les conditions difficiles de vie et de travail de ces étudiants.

Or, l'absence de questionnement sur ce sujet, le constat ramené à des problèmes de locaux non gérables, ne reflètent que partiellement les difficultés et la complexité de la situation. Par là même, elles minimisent les possibilités d'intervention de l'université, même si celles-ci sont limitées.

La situation financière de l'université

Dès les premiers contacts avec l'université, la question financière a été évoquée et proposée au CNÉ comme un thème de cette évaluation.

La lecture en creux du rapport d'auto-évaluation sous-entend effectivement l'existence de difficultés. Mais bien que soient suggérées quelques solutions, l'analyse n'est pas conduite.

De fait, à partir des documents qui ont été fournis par les services concernés, l'expertise externe a révélé au delà des attentes une situation préoccupante (ce point sera développé dans le chapitre 3).

C'est sur ces deux situations que l'écart entre auto-évaluation et expertise externe s'est révélé le plus évident.

III - Pour une valorisation de la démarche qualité

Dans une université comme Paris 1 Panthéon-Sorbonne, aux implantations et structures éclatées, la nécessaire efficacité des circuits de la décision, de la communication et des systèmes d'information suppose plusieurs conditions, notamment une culture de l'évaluation partagée et des outils adaptés pour identifier les indicateurs pertinents d'un pilotage difficile. Il faut aussi, pour de nécessaires réformes ou des ajustements en continu, un organigramme clair et de bons circuits de communication.

1 - L'établissement pourrait tirer de plus grands bénéfices de sa pratique de l'évaluation

Le rapport d'auto-évaluation de l'université montre que celle-ci dispose de quelques outils remarquables qui, s'ils étaient mis au service d'une démarche d'ensemble de l'établissement, pourraient constituer les fondements d'un dispositif qualité. Les exemples qui suivent ne sont pas exhaustifs.

Un dispositif original et performant de suivi des étudiants et d'évaluation des formations et des enseignements

Paris 1 a la chance de disposer en son sein de chercheurs spécialisés dans la conception et le traitement des enquêtes, comme à l'Institut de démographie (IDUP) ou à l'UMR d'économie appliquée MATISSE qui est associée au CEREQ.

C'est donc fort logiquement qu'en 1993 un observatoire des résultats s'est constitué de façon informelle à partir de ces ressources scientifiques, piloté par des chercheurs et animé par un vice-président. La directrice de l'IDUP assure ces fonctions avec le soutien d'un personnel à mi-temps payé en vacations horaires.

L'observatoire développe de façon continue ses activités dans trois directions.

Le suivi des parcours étudiants a commencé dès la fin des années 80 dans les disciplines économiques et juridiques, et s'est étendu en 1990 aux sciences humaines.

Il se poursuit désormais de façon régulière, avec la prise en compte du devenir des étudiants dès leur inscription administrative et pédagogique en première année de DEUG, mais aussi des entrants en second cycle (avec reconstitution du parcours antérieur).

Le suivi permet évidemment de calculer de façon rigoureuse les taux de passage en année supérieure, les taux de redoublement ou les réorientations, mais aussi de déterminer des profils d'étudiants et des variables associées grâce aux données recueillies concernant le sexe, l'âge, la série et l'année du bac.

L'enquête "projet", administrée en novembre, s'adresse aux étudiants de première année et vise à recueillir, outre des données scolaires et démographiques classiques, des données tout à la fois sur leur environnement d'études (travail en dehors des études, maîtrise de langues étrangères, possession d'un ordinateur...) et sur leurs projections universitaires et professionnelles (orientation souhaitée et envisagée).

Par ailleurs, *des enquêtes d'insertion professionnelle* sont organisées de façon plus ponctuelle et partielle, généralement à la demande de responsables de composante ou de diplôme (second et troisième cycles), en liaison avec la Mission université entreprise (MUE) dont il sera fait mention plus tard.

Les enquêtes d'évaluation des enseignements concernent l'ensemble des étudiants de premier et second cycles, avec administration du questionnaire dans les travaux dirigés pendant une semaine donnée, précédée d'une large information auprès des chargés de TD pour les prévenir du passage des enquêteurs.

Le questionnaire, après une série de renseignements personnels sur le profil de l'étudiant, aborde d'une part l'évaluation de la formation et des enseignements reçus, et d'autre part l'appréciation sur les services de l'université en relation directe avec les études (accueil, inscription, SODIP, bibliothèque...).

Les différents résultats d'enquêtes et d'études sont présentés de façon claire et synthétique, avec les lignes de force et les éclairages méthodologiques indispensables, le tout abondamment illustré par des tableaux et graphiques mettant en exergue les données significatives.

La restitution des résultats présente un bon équilibre entre la nécessaire mise à disposition d'informations pour un large public et le maintien d'exigences scientifiques prévenant les malentendus ou les raccourcis fallacieux.

S'il n'est pas possible de commenter ici les enseignements détaillés de telle ou telle enquête, on relèvera néanmoins que les données de l'observatoire des résultats permettent, si tant est qu'on veuille

les utiliser, d'identifier assez rapidement des informations pertinentes et de repérer des problèmes de manière très précise (niveau de la filière).

Pourtant, le CNÉ n'a pu que constater le décalage qu'il y a entre la qualité des études réalisées et leur faible utilisation dans l'établissement. Il est clair que, si l'université s'appropriait ce remarquable outil, celui-ci constituerait l'élément majeur d'une politique de qualité au sens strict.

Des dispositifs d'aide au pilotage

Une mission d'aide au pilotage a été créée en 2000, avec pour objectif de "constituer une base de données en appui au bilan des contrats et au pilotage, de réaliser les études nécessaires pour l'aide à la décision dans tous les domaines", enfin de contribuer à la mise en place d'un système global d'information de l'université (SGI). Exploitant les données issues des logiciels APOGÉE, HARPÈGE ou AMADEUS, la mission a, malgré ses moyens réduits (deux personnes), entrepris une série de travaux concernant l'annuaire, les services des personnels enseignants et la connaissance du public étudiant.

Malheureusement, depuis sa création, l'exploitation de ses résultats est restée confidentielle.

Les réunions de la commission SGI (créée en mars 2003 autour de la mission TICE et du CRIR), à laquelle participe la mission, ont très peu fait progresser la stratégie de modernisation, d'évaluation et de construction de systèmes d'information dans l'établissement.

Il serait utile de valoriser ce dispositif de modernisation d'autant que la nouvelle équipe présidentielle a donné comme priorité à la mission d'élaborer un système d'information recherche.

On pourrait aussi penser que l'université puisse étendre la pratique de l'évaluation et de la prospective dans le domaine de la politique patrimoniale où il n'existe pas de véritable schéma directeur pour le développement à moyen terme du bâti.

De même, dans le domaine des ressources humaines, une commission d'évaluation des personnels IATOS a fourni des travaux jusqu'ici non exploités ; le plan de formation du personnel proposé par le responsable du service n'a connu aucune suite.

Enfin, comme le rapport d'auto-évaluation le souligne, l'université devra se doter d'indicateurs précis de suivi budgétaire et de tableaux de bord.

On le voit bien, l'université dispose, dans de nombreux domaines, d'une pratique de l'évaluation. Il serait souhaitable qu'elle accorde plus d'attention à l'exploitation de ses travaux afin qu'ils deviennent effectivement des outils d'aide à la décision.

2 - Pour une meilleure lisibilité des processus et des pratiques : quelques exemples

L'exploitation attentive du rapport d'évaluation montre que celui-ci contient en germe des pistes de clarification des circuits de décision et de formalisation des procédures que l'université pourrait aisément approfondir.

La description des missions et des fonctions

Le cadre juridique de l'exercice des missions de l'établissement est rappelé dans ses statuts, modifiés *in fine* en 1998. Comme l'indique l'université dans son dossier d'auto-évaluation et au-delà de la nécessité de voter un règlement intérieur "général", il serait judicieux d'améliorer, de remettre à jour

les statuts d'un certain nombre de services communs (ex. CEP, UEFAPS) comme il conviendrait d'harmoniser ceux des 14 composantes de l'établissement.

L'université ne dispose pas d'un véritable organigramme fonctionnel. L'imprécision de l'arborescence du document actuel est particulièrement nette au plan du pilotage administratif des services centraux et de certains services généraux ou communs, qui portent cependant des missions essentielles. C'est le cas par exemple des fonctions de la scolarité, des affaires financières, aux circuits complexes et difficilement lisibles. C'est aussi le cas des fonctions ressources humaines : pour le personnel IATOS, plusieurs structures dont les travaux sont en soi très utiles sont parfois redondantes et en tout cas peu exploitées pour le pilotage ; il n'y a pas non plus de coordination dans la gestion et la formation des différents personnels ciblés par le service. À la lecture des procès-verbaux du CA, on remarque d'ailleurs que l'absence de lisibilité de certains circuits administratifs est perçue dans l'établissement.

La mise en œuvre de procédures identiques dans l'ensemble de l'établissement, complétée par la réalisation d'un guide des procédures diffusé à l'ensemble des acteurs, pourrait contribuer à réduire la dispersion des documents et des informations. Il ne serait pas inutile à l'édification d'une culture financière commune.

Pour mettre en place ces premières actions, l'université peut s'appuyer sur le *guide du responsable administratif de composante* élaboré en 2003 par les personnels concernés sous l'égide du Secrétariat général. Cette initiative, destinée à constituer un mémento pour les agents nouvellement nommés, pourrait, à cette occasion, faire l'objet d'une validation par les directeurs d'UFR et par la présidence.

Le CNÉ recommande cette indispensable restructuration des services qui permettrait notamment d'établir un organigramme clair et fonctionnel et d'optimiser le pilotage et la modernisation de l'établissement. Sa complexité le justifie.

Les outils de communication

La stratégie de communication pourrait d'ailleurs mieux soutenir qu'elle ne le fait actuellement les circuits de décision de l'établissement. L'équipe responsable de la communication assure deux missions principales.

Elle est chargée d'une part de la mise en forme et de la diffusion des supports de communication : CD-Rom de l'université ou publications sur support classique (guide de l'étudiant, annuaires du personnel, brochures sur les formations, etc.), en particulier le *Journal de Paris 1*, d'une qualité remarquable, qui, largement diffusé, contient déjà des informations sur la vie institutionnelle et présente les services ressources ou d'autres structures de l'établissement ;

Elle est aussi chargée de l'animation du site Web de l'université. La structuration et la mise à jour de ce site (qui est actuellement de qualité médiocre) s'impose, celui-ci étant dans les faits essentiellement enrichi par les contributions des composantes et des équipes de recherche. Le CNÉ a constaté un retard assez important dans l'utilisation des ressources informatiques disponibles pour l'information et la communication. La dispersion et le découpage administratif de l'établissement invitent à recourir à ces outils.

Presque toutes les productions numériques du service de communication sont encore à l'état de projet (annuaire de la recherche, annuaire "dynamique" du personnel). Il en est de même du recours à

l'intranet pour la diffusion des avis, des procès-verbaux de réunions, des relevés de décisions des conseils. Il est vrai que coexistent dans l'établissement deux intranets, l'un pour les enseignants, l'autre pour le personnel IATOS, systèmes pour l'instant totalement "étanches".

Le CNÉ ne peut manquer de recommander à l'université de s'appuyer davantage sur ses ressources informatiques pilotées par le CRIR, notamment sur l'intranet et sur des supports numériques diffusés par le service de communication, afin d'apporter les indispensables améliorations à la circulation "horizontale" et "verticale" de la décision et de l'information.

Dans son rapport, l'établissement considère que "les systèmes d'information ne concourent ni au pilotage ni au contrôle de gestion. Les outils sont rares" est-il écrit. Pour sa part, le CNÉ aurait tendance à considérer que l'université dispose au contraire d'outils intéressants, parfois remarquables, et que sa difficulté réside plutôt dans un certain déficit d'exploitation et de mise en œuvre des résultats produits.

Enfin, comme on l'a vu précédemment, ce rapport d'auto-évaluation révèle et identifie toute une série de bonnes pratiques. L'université pourrait avantageusement envisager leur généralisation et prolonger ainsi cet exercice en les plaçant au cœur de sa politique d'établissement.

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

I - La formation et la vie étudiante

L'impression d'ensemble qui se dégage des expertises effectuées sur les formations dispensées à Paris 1 est éminemment favorable. Il n'en est pas de même de la situation immobilière de l'université qui n'est pas sans conséquences sur les conditions d'études et de vie des étudiants, tout particulièrement en premier cycle.

1 - Une offre de formation riche dont l'objectif est de conduire et d'attirer les étudiants au niveau master

Une volonté d'ouverture intellectuelle et professionnelle

Dès sa création, Paris 1 a conçu ses formations dans une perspective de complémentarité plus qu'en termes de concurrence. Certes, le champ des formations délivrées est très vaste et très complet : de la philosophie, l'histoire, la géographie aux sciences économiques et de gestion, juridiques et politiques, en passant par les mathématiques, les arts plastiques et les sciences de l'art. Globalement, il s'agit bien de l'ensemble de la palette de disciplines des trois pôles de formation et de recherche de l'université.

Mais sauf en droit, où, face à Paris 2, elle maintient la totalité des formations juridiques, l'université a surtout cherché à pratiquer une politique de créneaux originaux qui lui confère une place à part dans le paysage parisien. Par exemple, les enseignements de médiation culturelle d'études cinématographiques ont ici une orientation différente de celle de Paris 3.

D'une façon générale, Paris 1 développe une politique de partenariat active avec d'autres universités parisiennes et d'Ile-de-France. En témoigne la liste nombreuse des diplômes à double sceau que délivre l'université : 9 DESS et 25 DEA sont ainsi préparés en collaboration avec un ou plusieurs autres établissement(s) (universités de Paris Centre, Paris 8, Paris 10, Paris 11, Evry, Cergy, ENS, EHESS, etc.). Paris 1 est un acteur important dans l'organisation de structures communes (INHA, Maison de la géographie). Même dans un secteur aussi concurrentiel que la préparation aux concours de recrutement, Paris 1 et Paris 4 développent des activités en concertation, notamment en histoire et en philosophie. Cette attitude rend d'autant plus étonnante l'absence de rapports étroits entre Paris 1 et l'IAE.

● *La pluridisciplinarité*

Paris 1 fait partie des universités qui ont ouvert la voie de formations bidisciplinaires³ avant que n'existent les textes concernant l'organisation des études selon le schéma européen LMD. Ces formations connaissent un certain succès puisque quatre formations de ce type sont actuellement dispensées jusqu'à la licence et la maîtrise. On ne peut que recommander à l'université de continuer dans cette voie qui permet aux étudiants d'asseoir une solide culture générale et d'augmenter leurs possibilités d'insertion professionnelle ; il serait paradoxal que l'université s'arrête en chemin au moment même où le dispositif LMD ouvre des possibilités de combinaisons nouvelles.

L'université propose, par ailleurs, des doubles cursus, initiative également positive dans la perspective d'une meilleure insertion professionnelle : on songe, par exemple, à l'intérêt du double cursus histoire-géographie ou du double cursus économie-sociologie pour la préparation des concours de recrutement des enseignants⁴.

Il ne faudrait pas pour autant que l'université privilégie ces cursus exigeants, qui ont, chacun le reconnaît, une vocation sélective et que la communauté universitaire se désintéresse des filières qui concernent la majorité des étudiants, au niveau de la licence. Le développement, dans le cadre de la mise en place du LMD, de nouvelles associations "majeures-mineures" pourrait partiellement répondre à cette inquiétude, à la condition toutefois que les mineures n'aient pas la portion congrue.

Enfin, on ne saurait oublier que très tôt l'université avait développé des recherches et formations pluridisciplinaires, organisées principalement dans les instituts de l'université : enseignements de 3^e cycle en démographie, développement économique et social (destiné aux cadres syndicaux), hôtellerie, tourisme.

● *L'ouverture à l'international*

Le renforcement de la dimension internationale et européenne des formations est présenté dans le projet de l'établissement comme une de ses priorités : "cette orientation concerne les enseignements et diplômes offerts aux étudiants français aussi bien que les formations offertes aux étudiants étrangers et l'accueil qui leur est réservé."

Cette ambition se traduit pour les étudiants français par un renforcement de l'enseignement des langues vivantes. Depuis longtemps à l'université, ce sont deux services différents (le SEGLAS et le SELVA⁵) qui sont chargés de la formation en langues des étudiants de premier cycle. Ces services sont animés par des enseignants motivés soucieux de faire progresser leur structure : par exemple, des réunions où les étudiants sont invités à exprimer leurs souhaits sont organisées chaque mois, les formations font l'objet d'une évaluation. Des cours en ligne sont élaborés dans chacun des deux services.

Malheureusement, l'équipement en matériel pédagogique (cabines de langues et salles multimédia) est insuffisant et ancien et les surfaces disponibles ne répondent pas aux besoins des étudiants : l'un des services ne dispose que de 4 salles pour 4 500 inscrits.

³ Droit-histoire de l'art et archéologie, droit-économie, droit-gestion, histoire-science politique

⁴ Aux deux cités dans le texte s'ajouteront dans le cadre de la réforme du LMD : droit-géographie, droit-philosophie, histoire-histoire de l'art, histoire-archéologie, histoire-hébreu classique et études hébraïques (avec Paris 3), géographie-économie

⁵ Le premier destiné aux étudiants et enseignants des sciences juridiques et économiques et le second aux étudiants et enseignants des sciences humaines

L'université préfère au dispositif du certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (CLES) les dispositifs internationaux d'apprentissage et de certification (*TOEFL*, etc.), Il serait souhaitable que ce choix soit explicité et que les différentes possibilités de qualification soient portées à la connaissance de tous les étudiants.

On peut aussi s'interroger sur la permanence de deux services d'enseignement des langues, ce qui n'apparaît guère justifié même si le public des étudiants visés n'est pas tout à fait le même. Ne conviendrait-il pas à présent d'unifier les deux services, ce qui permettrait de concentrer les moyens, d'économiser les énergies, de rendre plus lisible l'action de l'université en la matière, voire de jeter les bases d'une maison des langues (propre à Paris 1 ou en collaboration avec d'autres universités), projet qu'il serait tout à fait légitime d'envisager dans une université de cette taille.

La dimension internationale se vérifie aussi dans le développement des maîtrises en droits français et étrangers et à l'immersion qu'elle suppose dans un pays autre que la France : c'est un des intérêts des maîtrises intégrées qui permettent à des étudiants de passer deux ans à l'étranger et deux ans en France, cependant que des étudiants d'autres pays viennent étudier à Paris 1 et bénéficient ainsi d'un double diplôme (5 maîtrises binationales concernent 626 étudiants, ce qui constitue une belle réussite)

Dans certaines formations, des cours sont dispensés en anglais : il serait intéressant pour l'université de disposer d'une évaluation de ces formations pour les promouvoir autant auprès des étudiants français que des étudiants étrangers.

● *La professionnalisation*

L'Université Paris 1 a créé un très grand nombre de DESS. Elle délivre actuellement 64 formations professionnelles de 3^e cycle dont certaines sont très prisées. S'y ajoutent les formations dispensées dans les quatre IUP (gestion financière, ingénierie économique et économétrie, MIAGE, métiers des arts et de la culture), elles aussi de très haut niveau. L'université a largement engagé la poursuite de cette politique dans le cadre des futurs masters. On peut regretter que le même effort n'ait pas été produit au niveau des licences professionnelles. Cette situation prive les étudiants qui le souhaiteraient d'obtenir une qualification de ce type. Le projet de dispositif LMD ne mentionne ainsi que deux licences professionnelles, déjà existantes, en commerce et en hôtellerie-tourisme, auxquelles il faut ajouter les quatre licences IUP. Une licence professionnelle de géographie n'a pu aboutir.

À l'appui de ces formations professionnalisées, a été créée en 1997 une mission université-entreprises (MUE). Cette mission est née d'une préoccupation générale sur l'amélioration de l'insertion professionnelle des étudiants. Elle a pris la forme d'une structure d'interface entre l'université et les entreprises. Son responsable actuel est issu de l'équipe MATISSE, unité mixte Paris 1 - CNRS, qui collabore notamment avec le CEREQ.

Ce service effectue les tâches devenues classiques dans l'ensemble des universités : entraînement des étudiants à la rédaction de CV, de lettres de motivation, à l'entretien d'embauche, collecte et distribution d'offres de stages et d'emplois, organisation de forums à l'adresse de tous les étudiants : forums juridiques avec participation de cabinets d'avocats, forums réunissant une trentaine d'entreprises à l'intention de l'ensemble des étudiants de 2^e et 3^e cycles. Par ailleurs il veille au respect de la réglementation et des principes généraux qui régissent l'organisation des stages, leur gestion étant confiée aux UFR.

La MUE s'est en outre efforcée de travailler à la mise en valeur plus générale des formations de l'université. Elle ne se contente pas de promouvoir les filières déjà affichées comme "professionnelles",

mais elle s'attache à montrer de quelle façon l'ensemble des diplômés peuvent s'inscrire dans un processus de formation professionnelle. À ce titre, une remarquable application en ligne a été développée, consistant à permettre un accès aux formations de Paris 1 par une carte de grandes fonctions professionnelles.

La mission anime un comité de perfectionnement, dont l'existence est prévue dans les textes mais que les universités mettent rarement en place. Ce comité favorise les relations avec des personnalités du monde économique et social. La mission procède aussi à l'invitation régulière d'une centaine de maîtres de stage qui viennent découvrir les diverses activités de formation et de recherche de l'université.

Par ailleurs la MUE s'appuie, dans l'établissement, sur un réseau de délégués enseignants dans toutes les UFR, avec un investissement inégal des délégués (qui bénéficient d'une décharge de service), mais un engagement de suffisamment d'enseignants, pour assurer de vrais échanges avec une partie significative des composantes. Dans le même ordre d'idées, le service a proposé une formation des enseignants, confiée à l'APEC, qui remporte un succès mitigé, mais qui témoigne des préoccupations de l'université dans ce domaine.

Le travail de ce service est d'autant plus positif que toutes les activités ici évoquées sont accomplies depuis plusieurs années et qu'il fonctionne solidement, en profitant pleinement de l'expérience accumulée.

Il va de soi que les IUP et les divers instituts rattachés (Institut de démographie, Institut d'études et de développement économique et social, Institut des sciences sociales du travail, Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme, Institut d'administration des entreprises de Paris), ainsi que les UFR à travers leur DESS développent de nombreuses relations avec les partenaires extérieurs et participent activement à la mission de professionnalisation des études de l'université et à sa mission de formation continue.

Seule réserve : on pourrait imaginer que des modules de sensibilisation aux professions soient systématiquement organisés dans le cadre des filières générales.

Les efforts en faveur de la professionnalisation des formations se traduisent aussi par une action vigoureuse menée au niveau de la préparation aux concours de recrutement des enseignants. On regrettera l'absence de tableaux indiquant l'ensemble des résultats de l'université d'autant qu'ils feraient apparaître des réussites remarquables. L'université consacre beaucoup de moyens à ces préparations : volumes horaires d'enseignement importants (24 heures par semaine en histoire, par exemple) ; organisation d'un tutorat, d'exercices d'entraînement à l'écrit (le samedi) et à l'oral, de concours blancs ; réception des étudiants par un coordinateur, etc. Les taux de réussite sont excellents en histoire, en philosophie et en sciences économiques et sociales, nettement moins bons en arts plastiques, malgré des entraînements de même nature ; dans ce dernier cas, les enseignants ont le mérite de poser le problème et de s'interroger sur les moyens de faire progresser leurs étudiants.

Préparer de façon efficace aux concours de recrutement des enseignants est une manière de se préoccuper de l'insertion professionnelle des étudiants. Ainsi, l'université a mis en place un module préparatoire aux métiers de l'enseignement qui peut-être choisi en option au niveau de la licence.

Dans la même perspective, l'université pourrait procéder à des validations d'acquis en faveur de candidats ayant obtenu de bons résultats aux divers concours blancs, une admissibilité à un concours ou mieux un succès aux concours, de manière à les faire bénéficier de crédits dans le cadre du cursus master.

● *La formation tout au long de la vie*

L'université dispose d'un service de formation continue : le CEP, Centre d'éducation permanente. Ce service organise des enseignements à l'intention d'adultes en reprise de formation et a la responsabilité de la gestion des validations des acquis de l'expérience. Il s'occupe dans ce domaine de l'information,

de l'accueil et oriente les postulants vers l'expert concerné. On peut regretter que les UFR, sauf exception, s'investissent peu dans la formation continue et n'apprécient guère les formules de validation d'acquis. En 2002, on a recensé près de 2 500 inscrits (représentant plus de 490 000 heures de cours dispensées) et 730 diplômés. Dans ce total, la part de l'université en dehors de l'IAE, article 43, (incluant l'ISST) ne représente que 24% des inscrits et un peu plus de 20% des diplômés. En outre, au fil des années récentes, le nombre de stagiaires en formation continue stagne, voire diminue, alors que le nombre d'heures et de diplômes professionnalisés augmente. Actuellement l'offre de formations continues diplômantes émanant de l'université reste relativement restreinte : essentiellement le DAEU, 9 DU, l'IUP MIAGE, 2 DESUP et 13 DESS (sur les 76 ouverts). 10 formations sont proposées en apprentissage dont 7 relèvent de l'IAE.

Par ailleurs, si la validation des acquis est pilotée par une cellule "reprise d'études" créée en 2002, le nombre de bénéficiaires du dispositif demeure très limité : 324 en 2003 (185 VAE, 135 VAP 85). De toute évidence, la culture de la "formation tout au long de la vie" n'a pas encore été assimilée par les composantes de Paris 1. La direction de l'université a donné une impulsion à ces procédures en indemnisant les présidents et rapporteurs des commissions et des jurys de validation. Le temps est peut-être venu de prendre d'autres initiatives : un travail de sensibilisation à ce domaine, une construction de liens plus étroits entre formation initiale et formation continue, la désignation de correspondants du CEP dans chaque UFR...

Une offre de formation composée à l'initiative des UFR

● Les UFR et instituts gagneraient à être mieux coordonnés

L'organisation des composantes de Paris 1 est très diversifiée, ce qui n'est pas sans conséquences sur la lisibilité même de l'offre de formation. Cette architecture complexe procède bien sûr de l'effet de taille de l'établissement, mais aussi de son histoire.

On sait par exemple que la structuration des UFR juridiques est liée en partie à la déconstruction de l'ancienne Faculté de droit de Paris. Les divisions disciplinaires (Droit public, Droit privé, Droit international, Droit du travail et Sciences politiques) qui ont été introduites à cette époque sont maintenant anciennes. Elles introduisent des découpages qui ne sont pas neutres sur la manière dont on conçoit et pratique la matière juridique dans l'établissement. Leur caractère "traditionnel" met l'enseignement en porte à faux par rapport à l'évolution du droit qui se fait aujourd'hui aux interfaces des grandes disciplines classiques.

La rigidité de ces divisions s'est en tout cas révélée peu appropriée à l'organisation des enseignements de DEUG. C'est ainsi qu'en 1998 a dû être créée une UFR transversale "Études juridiques générales" "pour répondre aux besoins d'un cadre d'organisation commun pour les trois premières années d'études juridiques".

Dans le même ordre d'idées, l'UFR de gestion et l'IAE montrent - c'est le moins que l'on puisse dire - peu de collaborations sur l'offre de formation en gestion.

Ces inerties affluent jusque dans la mise en œuvre du schéma LMD. Dans la mesure où les propositions d'offre de formation remontent des UFR ou des instituts, sans parfois qu'il y ait eu une concertation horizontale suffisante, les projets courent le risque d'un confinement disciplinaire appauvrissant. Tel directeur d'UFR regrette que cette structuration ait empêché, lors de la préparation du schéma LMD, la constitution d'associations disciplinaires intéressantes ou ait nui, dans certains cas, à une conception novatrice des nouveaux cursus, qu'elle ait abouti, dans d'autres, à la proposition de projets pédagogiques voisins, le maintien de deux projets distincts ne se justifiant que par l'existence de deux UFR différentes (projets de masters professionnels en histoire de l'art et en arts plastiques), ou

encore à la création de cursus "doublons". On voit ici quelles sont les limites du cloisonnement de structures très autonomes en matière pédagogique. Ce problème, qui n'est pas spécifique à l'université Paris 1, y revêt une acuité particulière du fait de la dispersion des implantations.

Les directeurs d'UFR sont conscients de cette situation. Certains d'entre eux ont établi des liens transversaux entre leurs composantes : ainsi entre géographie et droit ou droit et philosophie. Mais on pourrait imaginer que des réunions de directeurs et de responsables administratifs de composante aient lieu de façon plus fréquente et régulière ; ces rencontres seraient l'occasion d'échanger sur les pratiques de chacun et de forger une culture commune des UFR de l'établissement.

● *Le rôle de l'équipe de direction de l'université*

La préparation du schéma LMD témoigne bien du rôle premier donné aux UFR. Cela n'a pas empêché l'équipe de direction de consacrer une journée d'études à ce sujet, en réunissant, à l'extérieur de l'université, les directeurs de composante et les instances concernées. La formule est appréciée. L'initiative a permis de faire circuler l'information et d'engager une vraie discussion sur les domaines de formation.

L'institution a su éviter en partie les risques centrifuges en confiant au service de la pédagogie la charge de recevoir l'ensemble des projets, de les analyser sous la responsabilité du vice-président du Conseil des études, et de les renvoyer éventuellement aux UFR pour réexamen.

In fine, l'université a abouti à un projet cohérent présenté au Conseil des études. Il reste que cette procédure exige un travail considérable de la part du vice-président et du service de la pédagogie. Une lettre de cadrage pour lancer la procédure aurait certainement permis aux acteurs de la réforme de gagner du temps et de stimuler les relations entre les UFR.

Ce mode de fonctionnement répond à la conception décentralisatrice de l'organisation pédagogique que revendique l'université. Sans remettre en cause la légitimité de ce modèle, on peut s'interroger sur les conséquences des pratiques qu'il peut induire dans la conduite de réformes importantes.

On remarque d'ailleurs que des actions volontaristes ont été impulsées par la direction. Pour mobiliser les interfaces disciplinaires, la présidence a, par exemple, suscité des mentions transversales comme "environnement et tourisme", "histoire de l'art et droit" qui débouchent sur des spécialités professionnelles originales.

La préoccupation pour le succès et l'avenir des étudiants

● *Les emplois du temps*

L'université apparaît, sur bien des points, soucieuse des conditions de travail des étudiants : c'est ainsi qu'est prévue une ouverture systématique des secrétariats à des heures identiques pour tous les services, avec une journée continue le mardi. Dans les faits, cette mesure, qui a été prise à la suite d'une enquête de l'observatoire des résultats, n'est pas toujours respectée, ce qui en amoindrit l'efficacité.

L'emploi du temps des étudiants, condition importante de la réussite des études, fait l'objet d'une attention particulière de la part des responsables administratives des UFR, mais celles-ci se heurtent parfois

aux exigences des enseignants, si bien que les étudiants doivent quelquefois se partager entre des enseignements différents qui sont dispensés en même temps... Pour n'être pas la plus fréquente, cette situation n'en nuit pas moins aux étudiants.

On notera l'effort remarquable des bibliothèques qui ouvrent 54 heures par semaine (centre PMF), voire 57 heures (centre Broca).

● *L'accueil*

Le CNÉ a rencontré des responsables administratives des UFR particulièrement dynamiques et motivées. Il est indiscutable qu'elles participent, de l'endroit où elles se situent, à la qualité de la formation des étudiants de Paris 1. Il reste que des témoignages d'étudiants révèlent dans certains cas une mauvaise qualité de l'accueil dans les secrétariats : il y a là une réalité perceptible dans nombre d'universités de Paris Centre et sur laquelle il conviendrait de se pencher. Certaines responsables administratives d'UFR sont conscientes de ce problème, même si, questionnées, elles ne l'abordent qu'avec discrétion : "accueillir est un vrai métier" a-t-on pu entendre ; "il faut une formation à l'accueil".

- *L'accueil des étudiants étrangers*. Les échanges internationaux sont l'une des priorités affichées du dernier mandat présidentiel. Cette priorité s'est notamment traduite par l'accroissement de la mobilité d'étudiants de Paris 1 vers l'étranger (par exemple dans le cadre des maîtrises binationales), même si cela concerne encore des effectifs modestes. Elle s'est traduite aussi par la volonté d'améliorer l'enseignement des langues pour tous les étudiants. Actuellement, 250 à 300 étudiants parisiens vont à l'étranger dans le cadre des programmes européens et une cinquantaine hors Erasmus, ce qui confirme le constat que les étudiants français sont encore peu nombreux à être candidats à la mobilité. La création de la Maison des relations internationales, boulevard Arago, a symbolisé cette volonté de mieux accueillir plus d'étudiants étrangers. Elle héberge deux services complémentaires, dans un cadre charmant bien que pas toujours fonctionnel : le service des relations internationales proprement dit, et celui de l'accueil des étudiants étrangers.

Alors que l'université accueille plus de 18% d'étudiants étrangers, chiffre important (soit plus de 9 400 étudiants originaires de 143 pays), ses responsables avouent volontiers que, pendant longtemps, ils ne connaissaient vraiment que les étudiants venant dans le cadre de programmes d'échanges. La mise en place de l'accueil boulevard Arago a en la matière consisté aussi à mieux accueillir tous les étudiants étrangers, en en faisant le premier lieu de contact et de dialogue avec l'université, avant la chaîne d'inscription de Tolbiac. Les personnels d'accueil (5 personnes) n'hésitent d'ailleurs pas à aller parfois au-delà de leur strict rôle d'information et d'aide à l'inscription pour assurer un peu de prise en charge sociale et personnalisée en cette période souvent délicate pour le primo-arrivant.

En amont, des efforts ont également été accomplis pour mieux organiser les candidatures de l'étranger : meilleure utilisation des procédures en ligne (10 650 demandes par Internet, 5 000 dossiers renvoyés et 1 000 environ acceptés), élévation du niveau d'exigence linguistique (niveau européen C2), organisation des tests de langue sur place, dans le pays d'origine, plutôt qu'en France...

Par ailleurs, des efforts sont aussi accomplis envers les étudiants en programme d'échanges pour lesquels une cellule d'accueil de 6 tuteurs étudiants va être constituée.

En revanche, on constate encore une absence surprenante de coordination entre les établissements d'enseignement supérieur parisiens, et une relation assez lâche avec le CROUS, à qui on laisse pourtant *de facto* le soin d'assurer l'essentiel du suivi des étudiants étrangers.

● *La connaissance des publics et des résultats*

L'université dispose d'un certain nombre d'informations sur ses étudiants (origine géographique, sociale, scolaire etc.), obtenues grâce à des questionnaires distribués par des enquêteurs. L'observatoire des résultats effectue des travaux très fouillés sur les succès des étudiants par cursus et par année. Mais, comme il a été dit plus haut, les connaissances ainsi obtenues sont peu partagées. Les résultats des travaux sont certes présentés en CEVU, mais la retranscription des séances ne témoigne pas d'un intérêt très important des participants ni d'un intense débat autour des leçons à en tirer. À vrai dire, les bilans des enquêtes, très fouillés, très précis, très argumentés, auraient sans doute intérêt à être présentés sous une forme plus valorisante que de simples photocopies, en dehors d'articles ponctuels dans le journal de l'université. Ils pourraient faire l'objet d'une publication sur Internet. Certaines statistiques sur les parcours seraient, en outre, susceptibles d'intéresser les futurs étudiants potentiels de l'université.

Tout se passe comme si les enquêtes n'étaient utilisées que par quelques membres de l'équipe dirigeante, et parfois par quelques universitaires intéressés à titre individuel, mais sans appropriation générale de ces informations par la communauté universitaire, que ce soit au niveau central de l'établissement ou dans ses composantes.

● *Les dispositifs d'aide aux étudiants*

L'université a mis en place, dans la majorité des premiers cycles, des directeurs d'études, responsables des conditions d'études des jeunes étudiants. Bien que cette fonction présente un progrès par rapport au passé, on pourrait souhaiter, pour plus d'efficacité encore, que les charges de ces enseignants s'étendent à l'animation d'une véritable équipe pédagogique garante de la cohérence et de l'efficacité de la formation et que leurs missions soient décrites dans un cahier des charges.

L'établissement organise un tutorat à l'intention d'étudiants en difficulté (104 tuteurs ont été nommés en 2003). Or, ici comme ailleurs, la formule du libre-service attire surtout de bons étudiants ; c'est pourquoi l'université a l'intention d'adopter une formule plus directive. La bibliothèque du centre PMF dispose d'un groupe de tuteurs qui, une fois formés, apportent leur assistance aux nouveaux utilisateurs, à raison d'une demi-journée par semaine chacun.

Par ailleurs certaines UFR mettent en place des enseignements de soutien à l'intention d'étudiants en difficulté ou en réorientation. De son côté, l'UFR AES accueille les étudiants - pour la partie méthodologie - en groupes de niveau, certains d'entre eux ayant droit à des devoirs supplémentaires. Cette même UFR a mis au point une procédure de réorientation vers un BTS, grâce à une convention avec le lycée Lurçat qui accepte l'inscription, au milieu de l'année, des étudiants mal orientés. L'UFR de Sciences économiques a organisé un DEUG aménagé d'économie et de gestion qui accueille des élèves de PCEM1, de pharmacie, de DUT, de BTS sans leur faire perdre trop de temps.

Enfin la direction de l'université a encouragé les enseignants-chercheurs, par le moyen d'une reconnaissance financière, à l'innovation pédagogique, notamment dans le domaine des TICE.

Toutes ces pratiques manifestent que l'université, au niveau de la direction comme dans certaines de ses composantes, se soucie du suivi des étudiants en difficulté. Il serait intéressant que toutes ces expériences fassent l'objet d'une synthèse devant le CEVU afin que les diverses formules retenues puissent éventuellement être adoptées dans l'ensemble des composantes.

● L'évaluation des formations

Il est bon de souligner que l'évaluation des enseignements est installée à Paris 1. Elle se pratique sous une forme intéressante : en effet, ici comme ailleurs, ont été constatées les limites d'une évaluation réalisée uniquement par questionnaires écrits. L'évaluation est donc confiée, sous la responsabilité de l'Institut de démographie, à des enquêteurs étudiants qui ont un contact direct avec des groupes d'étudiants. Les composantes disposent du résultat de ces enquêtes, mais ne les exploitent pas suffisamment (cf. *supra* : la connaissance des publics et des résultats). Il serait souhaitable qu'une commission spécifique ou le conseil d'UFR ou tout groupe où seraient présents des étudiants analyse ces résultats, formule les conclusions des enquêtes, en tire les conséquences pour l'année suivante et fasse des propositions pour étendre ce dispositif à d'autres formations que celles qui sont actuellement évaluées. Il pourrait être intéressant enfin de présenter au CEVU le bilan des évolutions engendrées par les évaluations d'une année sur l'autre.

2 - Une situation immobilière qui entrave le plein développement de la vie étudiante

Le point noir des locaux touche surtout les premiers cycles

Il serait illusoire de chercher à Paris 1 une vie étudiante d'établissement comparable à celle qui existe dans certaines universités de province ou même sur certains campus de l'Ile-de-France.

En premier lieu pour des raisons structurelles liées à la localisation dans Paris, il est compréhensible qu'un étudiant parisien trouve dans la capitale des pôles d'attraction et de services de toutes natures qui l'attirent hors de son université.

En second lieu, pour des raisons propres à la situation immobilière de Paris 1, marquée par un éclatement des sites d'implantation et une exigüité des locaux existants. Tout concourt ainsi pour qu'à l'étudiant, l'université apparaisse comme un lieu où ne se dispensent que des cours, à l'exclusion de toute autre activité de la vie étudiante.

L'attrait du quartier latin, voire le charme certain de locaux chargés d'histoire, peuvent peut-être compenser les difficiles conditions de travail à *la Sorbonne, au Panthéon, à l'Institut de géographie ou celui d'art et d'archéologie*.

Les équipes techniques de l'université font d'ailleurs souvent preuve d'ingéniosité pour reconfigurer des salles ou améliorer des amphithéâtres malgré les lourdes contraintes de la réglementation (normes de sécurité notamment) et du patrimoine historique.

Il en est autrement d'un site comme celui du *centre Pierre Mendès France (centre PMF)*, rue de Tolbiac, qui concentre 60% des premiers cycles mais où tout semble se coaliser pour inciter les étudiants à fuir les lieux dès que possible : bibliothèque infiniment modeste eu égard au nombre d'étudiants concernés, pas de salles d'études, pas de lieux de convivialité hormis une minuscule cafétéria, et une disposition générale des lieux exclusivement organisée pour le passage. Il est d'ailleurs très difficile de "se poser" en quelque endroit que ce soit, car même la physionomie des abords extérieurs décourage toute station prolongée !

Quant au quartier, il ne présente pas d'attrait particulier pour une population étudiante, qui visiblement ne l'a pas investi et ne fait que le traverser pour se rendre vers les stations de métro.

D'ailleurs, tout projet d'animation socio-culturelle autour du centre est très difficile à mettre en œuvre, puisqu'il requiert une autorisation préfectorale, ce qui ne favorise pas les initiatives associatives étudiantes.

Le projet de guichet unique pour les étudiants à Tolbiac est toujours bloqué en grande partie du fait de problèmes immobiliers. Il reposait en effet sur l'idée d'aménagement de la dalle du centre Pierre Mendès France (couverture de la fosse) et impliquait donc de trouver des locaux relais pendant la durée des travaux afin de "remplacer" les amphithéâtres indisponibles durant cette période. Or, l'université est à la recherche de tels locaux et a déjà dû renoncer plusieurs fois devant les prix demandés liés à la spéculation foncière.

Si l'université ne peut naturellement pas être tenue pour responsable de cette pénurie de locaux, elle pourrait sans doute en atténuer les effets négatifs sur les étudiants : on constate avec stupeur que les 1 500 étudiants de premier cycle de gestion ne disposent au centre PMF d'aucun secrétariat, pas même d'un représentant du secrétariat situé en Sorbonne. Est-il raisonnable de laisser quasiment tous les premiers cycles ensemble, en les coupant systématiquement des seconds cycles ? À cet égard ce qui a été réalisé pour les arts plastiques (regroupement des différents cycles) ne pourrait-il être envisagé pour d'autres disciplines ? Ne conviendrait-il pas de faciliter les contacts entre le centre PMF et la Sorbonne ? Des démarches ne pourraient-elles pas, par exemple, être entreprises pour qu'une ligne de bus, par déviation d'une ligne existante, relie directement Tolbiac et la place du Panthéon ? Des permanences systématiques de chacun des services utiles aux étudiants de premier cycle pourraient être organisées, à tour de rôle.

Dans le même esprit, on pourrait souhaiter que le directeur du centre, qui est au cœur des problèmes, fasse partie, du moins comme membre invité à titre consultatif, du comité de direction de l'université : cela faciliterait la circulation de l'information, l'attention portée aux attentes fort légitimes des étudiants et le dialogue entre les divers services. Les responsables du centre Pierre Mendès France ont dû, en outre, affronter en 2003 une longue grève étudiante et sont, de manière plus permanente, en butte à de sérieux problèmes de délinquance. Le site universitaire apparaît ici comme un lieu insuffisamment sécurisé et de facile pénétration par certains trafics illégaux.

Il faut mentionner ici que, de façon générale, la sécurisation des locaux universitaires est un problème récurrent à Paris 1, puisque les vigiles sont gérés par le rectorat, qui parfois ne les met pas à disposition de façon adaptée : ils quittent Tolbiac à 19 heures, alors même que des cours se déroulent jusqu'à 21h30, ou il les retire, comme cela est désormais le cas au centre René Cassin.

Ces contraintes expliquent que les étudiants vivent très mal leur passage à Tolbiac : cela entraîne d'inévitables défections et, en tout cas, un mal-être supporté comme étant le prix à payer pour bénéficier d'une formation de qualité qui se confirme en licence.

Au-delà de l'université qui pourrait remédier à certaines anomalies, c'est aux pouvoirs publics qu'il convient aussi d'en appeler : il est dangereux, voire scandaleux, de laisser perdurer cette situation qui stigmatise l'inégalité criante de traitement existant entre différentes catégories d'étudiants, même si, initialement, le pouvoir a pu penser commode de localiser dans Paris tel ou tel point de cristallisation des mécontentements.

Tout n'est pas négatif cependant : les inscriptions qui, en première année, se font au centre PMF, se déroulent dans un grand calme et de façon très organisée et l'espace réduit n'a pas empêché l'installation de salles pour le tutorat.

Le centre est administré par un directeur et une équipe qui font preuve d'une grande motivation et, à l'égard de leur institution, d'un dévouement qui inspirent le respect. Les difficultés rencontrées ont généré un esprit solidaire sensible au premier contact. Cette équipe gère au mieux l'ensemble des problèmes de toutes natures qui surviennent quotidiennement. Le directeur a mis en place un comité de site auquel sont invités enseignants et étudiants. Peut-être pourrait-on suggérer que ce comité de site comporte des personnalités extérieures (représentant du maire d'arrondissement, des associations, des commerces etc.).

Les premiers cycles juridiques du *centre René Cassin* sont dans une situation intermédiaire : le bâtiment en partie récent (le centre a été ouvert au début des années 90) est moins austère et le quartier stratégiquement mieux placé, mais la situation n'est pas idyllique ici non plus. Outre que les locaux sont loin d'être spacieux au regard des effectifs accueillis, leur conception est parfois étrange (ne serait-ce que la longueur des amphithéâtres peu propice à une bonne communication pédagogique) et les étudiants doivent en outre traverser la rue pour aller dans la bibliothèque de la rue Broca, partagée entre l'IAE et les premiers cycles de droit, de façon peu satisfaisante pour tous.

Un intérêt néanmoins croissant pour la vie étudiante

• Des actions encore dispersées et inégalement soutenues

Compte tenu de cette situation, les directions successives de l'université depuis une dizaine d'années ont pris néanmoins des initiatives pour développer des services aux étudiants qui aillent au-delà des strictes missions d'enseignement.

- *La politique générale de communication*, assez faible jusqu'au milieu des années 90 et longtemps conçue essentiellement comme un outil de relations extérieures, se tourne progressivement vers les étudiants.

Pour la première fois, en septembre 2004, un numéro spécial du journal de l'université a été conçu spécialement pour les étudiants et imprimé en conséquence.

Au-delà même des productions du service communication, des efforts ont été accomplis pour améliorer l'accueil des étudiants, la signalétique des locaux ou créer des supports adaptés comme l'opportun petit dépliant pratique de présentation et d'utilisation du centre Pierre Mendès France.

- *Un service de la vie étudiante* a été créé, qui remplit à la fois une mission d'accueil et d'information générale des étudiants sur l'établissement, un rôle d'interface entre les différents services offerts aux étudiants (hébergement des associations, information sur le FSDIE et instruction des demandes) et enfin un rôle de service culturel.

- *La politique culturelle* a fait l'objet d'une attention spéciale, concrétisée par diverses initiatives (dont le guichet théâtre) ainsi que la présence d'un délégué du président à l'action culturelle.

On a vu qu'un dispositif manifestement réussi a été développé en matière d'*insertion professionnelle*, à travers la création de la mission université-entreprise, étroitement soutenue par la présidence de l'université (cf. *supra* : la professionnalisation).

- *L'accueil des étudiants étrangers* a été réorganisé et amélioré à la faveur de la mise en place de la maison internationale, boulevard Arago.

- *Une politique d'accueil des étudiants handicapés*, absolument pas pris en compte jusqu'à la fin des années 90, se met progressivement en place.

En matière de *services liés aux nouvelles technologies*, l'établissement a créé des salles informatiques en libre-service malgré les problèmes de locaux : elle s'efforce de populariser l'usage des adresses électroniques étudiantes, de participer au développement d'espaces numériques de travail et de renforcer l'enseignement de l'informatique (certificat d'initiation à l'informatique - C2I).

Ces efforts méritent d'être soulignés. Certes, ils peuvent paraître modestes au regard de ce qui est réalisé dans de nombreuses autres universités françaises en matière de politique étudiante. Il faut pourtant les replacer dans le contexte de Paris 1. L'université est non seulement dans une situation urbaine et foncière très défavorable, mais elle est aussi porteuse d'une tradition pour laquelle, au-delà de l'attention portée à la formation, la politique spécifique à la vie étudiante ne va pas de soi.

Les représentants étudiants rencontrés comme les différents acteurs de l'établissement l'ont en effet fréquemment souligné : l'image de Paris 1, qu'on l'associe au quartier latin, à l'excellence des recherches ou au prestige du corps enseignant, est toujours puissamment attractive. Même si elle génère, selon certains, de lourdes déceptions pour des étudiants qui rêvaient plutôt des escaliers de la Sorbonne que des ascenseurs de Tolbiac, cette image de qualité liée aux enseignants-chercheurs reste prégnante, au cœur même des représentations des acteurs et usagers de l'établissement.

D'ailleurs, il se dégage des questionnaires d'évaluation des étudiants une certaine satisfaction à l'égard des prestations pédagogiques au sens large (qualité des cours), alors même que les taux de réussite ne semblent pas particulièrement élevés, les motifs de ressentiment s'exprimant plutôt sur les conditions d'études et les services administratifs.

Dès lors que l'essentiel - la qualité de la formation et de la recherche - semble préservé, on peut alors comprendre que le développement d'une qualité de vie étudiante plus affirmée n'apparaisse pas comme une priorité de tous les instants. Les flux d'inscriptions n'ont d'ailleurs pas montré de tassement de l'attractivité de l'établissement, même pendant la période 1995-2000.

Ce contexte étant rappelé, il n'en reste pas moins que le CNÉ a été impressionné par la faiblesse du lien entre les différents dispositifs d'aide aux étudiants. La plupart des services sont relativement isolés les uns des autres, se connaissent mal entre eux, avouent fréquemment avoir peu de relations aussi bien horizontales (vers les composantes ou avec les autres services) que verticales (vers la direction) avec le reste de l'université.

● *Une représentation étudiante respectée mais peu impliquée*

Il existe à Paris 1 une tradition qui accorde de l'importance à la représentation organisée des étudiants, et à leur expression syndicale et politique. Ceci explique le climat général qui favorise assez largement la participation des étudiants aux grands débats de l'université. (*cf. infra*)

Ainsi, la mise en conformité avec les arrêtés du printemps 1997 (dite "réforme Bayrou") a donné lieu à l'époque à de nombreuses séances de travail avec les élus étudiants. Actuellement, la perspective de passage au LMD a donné l'occasion de constituer une commission du statut pédagogique de l'étudiant,

composée pour partie d'étudiants (au nombre de 12 dont les vice-présidents étudiants du CA et du CEVU). Cette commission a examiné de façon attentive (lors de 5 réunions) les différents problèmes de règlement d'examen, dont la délicate question de la session de rattrapage.

Ce travail permet de construire un minimum d'accords majoritaires, pour obtenir, par exemple, à terme un règlement d'études commun, des années de licence à la première année de master.

Cette association des principaux représentants étudiants aux grands débats de l'établissement se traduit aussi par l'existence statutaire (de longue date à Paris 1) de deux vice-présidences étudiantes, l'une au CA et l'autre au CEVU. Pourtant les élus étudiants sont peu présents au CA et ne s'y impliquent guère, refusant pour certains ce qui pourrait s'apparenter à une co-gestion de l'établissement. Les vice-présidences elles-mêmes semblent plus traduire une place symbolique qu'une réelle intégration dans l'établissement, et leurs titulaires conçoivent leur rôle davantage comme celui d'informateurs des étudiants que comme celui de contributeurs ou porteurs potentiels de projets (bien que le vice-président étudiant du CA soit formellement membre du bureau de l'université). Ce constat est sans doute à mettre en relation avec les graves troubles de fonctionnement qu'a connus Paris 1 durant l'année 2003, le centre Pierre Mendès France ayant été paralysé durant plusieurs semaines à deux reprises, suite à son occupation par quelques dizaines d'étudiants, d'abord à l'occasion du débat sur les retraites au printemps et ensuite à l'occasion d'une contestation globale des projets ministériels autour du LMD en novembre et décembre. Ces événements ont profondément altéré le quotidien de l'université, non seulement par la perturbation des enseignements et des examens, mais aussi par le degré de conflictualité, souvent proche de la violence, qui a marqué les esprits.

3 - L'accès aux sources documentaires

Le paysage documentaire de Paris 1 : une illustration exemplaire de la richesse mais aussi de la complexité structurelle des bibliothèques parisiennes

- *Sur le plan institutionnel*, l'université a créé son service commun de documentation (SCD) en conformité avec le décret de 1991, le SCD ayant, selon les textes, vocation à fédérer les très nombreuses bibliothèques d'UFR ou de centres de recherche⁶ ; elle est également co-contractante de cinq bibliothèques interuniversitaires, qui sont des services interétablissements de coopération documentaire (SICD), et d'un GIP, la bibliothèque universitaire des Langues et Civilisations (BULAC) ; enfin elle a, par convention avec l'Université Paris 4 et l'INHA, confié à la bibliothèque de l'INHA la gestion de l'ancienne bibliothèque d'Art et d'Archéologie (BAA) dont elle était aussi co-contractante. Les droits de bibliothèque payés par les étudiants de Paris 1 font l'objet d'une répartition entre six de ces bibliothèques.

⁶ Outre la BU de PMF, il y a deux bibliothèques intégrées au SCD, celles du centre Broca et de l'UFR de philosophie.

- *Sur le plan fonctionnel*, si l'on considère les bibliothèques auxquelles les étudiants et les enseignants-chercheurs de Paris 1 ont accès, plus ou moins facilement, il faut alors ajouter au premier groupe cité la Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque publique d'information⁷, des bibliothèques de grands établissements, bibliothèques d'étude de la Ville de Paris, bibliothèques spécialisées de Paris 2 ou Paris 4 au Panthéon et à la Sorbonne, etc. L'environnement documentaire de Paris 1 se caractérise donc par une extraordinaire richesse et des possibilités d'accès à la documentation multipliées.

Cette richesse et ce foisonnement des structures documentaires ne facilitent pas la mise en œuvre d'une politique documentaire concertée et cohérente au niveau de l'établissement. Le SCD a longtemps été confondu avec la seule bibliothèque du centre PMF et cet isolement a entraîné le retard de la mise en place d'une politique d'acquisition concertée, d'une informatisation et d'un catalogue communs, accentuant ainsi les écarts d'évolution en termes de modernisation et de professionnalisation entre le SCD et ces bibliothèques. Par ailleurs, les BIU, en l'occurrence la Sorbonne et Cujas, se fondent sur leur vocation interuniversitaire et nationale pour justifier une large autonomie de leur politique de traitement et d'acquisition de leurs collections.

La prise de conscience de la nécessité d'une meilleure concertation, condition d'une plus grande lisibilité pour les étudiants et les chercheurs, facteur à terme d'économies, est réelle mais récente. C'est ainsi que :

- la nécessité pour le SCD de renouveler son système informatique de gestion a conduit à envisager un système en réseau étendu aux bibliothèques d'UFR et de centre : dans un premier temps sont concernées toutes les bibliothèques d'histoire, celle de philosophie et celle de la MSE, les bibliothèques de droit étant prévues dans une deuxième étape. Il s'agit là d'une avancée réelle.
- le projet de création de la bibliothèque Sainte-Barbe, une des principales opérations du schéma U3M à Paris, a conduit pour sa part à préciser les missions des autres bibliothèques du périmètre et à mettre sur pied un groupe de réflexion sur la "carte documentaire de la Montagne Sainte-Geneviève" qui associe quatre SCD (Paris 1, Paris 2, Paris 3, Paris 4) et quatre BIU (Sorbonne, Cujas, Sainte-Geneviève, Sainte-Barbe). Cette concertation très essentielle a pour but à terme d'éviter les redondances, de conforter les pôles d'excellence et de garantir une couverture optimale des besoins du public.

L'éclatement, l'exiguïté et parfois la vétusté des locaux

● Un nombre impressionnant de centres documentaires

Selon un recensement fourni au CNÉ, il y a 40 centres de documentation spécialisés (le rapport d'auto-évaluation en signale "une cinquantaine") sur onze sites différents, dont 18 à la Sorbonne et 4 au Panthéon, ou encore 18 pour la seule UFR d'histoire. Certains ont fait l'objet de rénovation ou d'aménagements adaptés (espace André Tunc au Panthéon, Bibliothèque de recherches africaines rue Malher), d'autres ont

⁷ Selon les enquêtes faites par ces établissements, les étudiants représentent 81% du public du Haut de jardin de la BNF et entre 71 et 75% du public de la BPI. Cité par D. Renoult, "Les étudiants parisiens et les bibliothèques universitaires, le cas des lettres et sciences humaines", *BBF* 2004, t. 49 n°5, p. 82

fait l'objet d'un transfert, notamment la bibliothèque Glotz à l'INHA, transfert aujourd'hui achevé. Beaucoup, notamment à la Sorbonne, souffrent à la fois de vétusté, de manque d'espace pour stocker les collections et de manque de places pour les lecteurs. Il est dommage que les travaux de mise en sécurité, actuellement programmés, ne soient pas l'occasion de procéder à des regroupements de plusieurs bibliothèques de même discipline sur le modèle de la bibliothèque de la Maison des sciences économiques qui a regroupé cinq bibliothèques de centre, réalisation réussie mais qui n'a pas fait école.

L'université (rapport d'auto-évaluation) reconnaît que la dispersion des bibliothèques constitue "un grave handicap" mais n'y remédie que pas à pas : la part respective de divisions issues "d'antagonismes anciens entre fortes personnalités" et de problèmes plus prosaïques de locaux disponibles et de moyens financiers est sans doute difficile à démêler.

• *L'inadéquation entre les effectifs étudiants par discipline et cycle et les m² des bibliothèques correspondantes* est plus grave encore. La dispersion documentaire évoquée plus haut se double, en effet, de profils extrêmement stricts en matière de droits d'accès, certes justifiés eu égard aux capacités d'accueil, aux collections et aux rattachements institutionnels, mais dont les principales victimes sont les étudiants de 1^{er} cycle et de licence. Un schéma extrêmement simplifié et sans doute incomplet donne un aperçu des déambulations et des contraintes imposées à nombre d'étudiants :

	Droit	Économie	Sciences huamines
DEUG	Cours : centre René Cassin, centre Saint-Hippolyte Bibliothèque : centre Broca et centre PMF	Cours : centre PMF Bibliothèque : centre PMF	Cours : centre PMF Bibliothèque : centre PMF
Licence	Cours : Panthéon TD : Saint-Hippolyte Bibliothèque : Cujas	Cours : centre Panthéon-Sorbonne Bibliothèque : centre PMF	Cours : Sorbonne Bibliothèque : centre PMF-Sorbonne
Maîtrise	Cours : Panthéon Bibliothèque : centre Cujas	Cours : centre Panthéon-Sorbonne Bibliothèque : centre PMF	Cours : Sorbonne Bibliothèque : Sorbonne et bibliothèques spécialisées
3 ^e cycle	Cours : Panthéon Bibliothèque : centre Cujas	Cours : Maison des sciences économiques Bibliothèque : Maison des sciences économiques et centre PMF	Cours : Sorbonne Bibliothèque : Sorbonne et bibliothèques spécialisées

En droit, les étudiants de DEUG (4 724 étudiants en 2003-2004) disposent de 650 m² à la bibliothèque de la rue Broca, où ils doivent cohabiter avec ceux de l'IAE.

La BU de PMF, 3 400 m² pour 12 725 lecteurs inscrits, est non seulement quatre à cinq fois trop petite selon les recommandations en vigueur, mais, malgré les efforts d'aménagement des bibliothécaires, ses locaux constitués de deux niveaux dans chacune des trois tours sont peu fonctionnels. Si, au Panthéon et à la Sorbonne, les murs sont assurément difficiles à repousser, il devrait en être autrement à Tolbiac où il existe des terrains susceptibles d'être construits.

Le projet de la nouvelle Bibliothèque Sainte-Barbe constitue assurément un ballon d'oxygène. Destinée aux étudiants des deux premiers cycles des universités parisiennes, elle offrira sur 9 000 m² une documentation adaptée dans les différentes disciplines de sciences humaines et sociales, avec des principes d'organisation et les services d'une bibliothèque moderne (l'ouverture est prévue en 2006).

La bibliothèque Cujas a fait l'objet en 2000 et 2003 d'une importante opération de mise en sécurité et de rénovation de ses salles de lecture.

Des travaux de mise en sécurité sont prévus également à la BIU de la Sorbonne. Considérables, ils sont du ressort du budget de la Ville de Paris, ce qui supposera que le maître d'ouvrage mette en place une concertation et une coordination, notamment sur la difficile question des locaux relais.

Des ressources financières partagées

Le budget des bibliothèques universitaires est constitué d'une dotation sur critères, d'une dotation contractuelle, d'une dotation au titre de CADIST et des droits de bibliothèque acquittés par les étudiants.

Le mode de calcul de la dotation normée du ministère aux bibliothèques est basé sur le nombre d'étudiants et d'enseignants-chercheurs. À Paris, cette dotation prend en compte les besoins budgétaires des BIU. Le SCD de Paris 1 reçoit les dotations sur critères, la dotation contractuelle et 35% des droits acquittés par les étudiants, le reliquat étant réparti entre les BIU. Du fait de l'existence des BIU, il n'est pas possible de calculer exactement la dotation par étudiant allouée à Paris ¹⁸, mais on peut constater que, globalement, l'État dépense, pour les besoins documentaires des étudiants des universités de Paris Centre, près de deux fois et demie plus que pour les étudiants des universités de province.

À cet effort permanent s'ajoute, depuis l'année 2000, l'apport financier sans précédent du CPER pour l'amélioration de la capacité d'accueil et pour la mise en réseau des ressources des BU d'Ile-de-France.

Conclusion

Les actions coordonnées des directrices de bibliothèque (SCD, BIU Sorbonne, Cujas) montrent que Paris 1 peut se donner les moyens d'une politique documentaire plus vigoureuse en clarifiant ses objectifs internes et en élaborant un schéma général qui articule acquisition des collections, réorganisations, aménagements ou construction de bibliothèques, définition de services.

Dès lors, il conviendrait qu'un mandat clair soit donné à un opérateur, en toute logique le SCD, quitte à lui adjoindre une équipe incluant naturellement les principaux responsables de bibliothèque, mais aussi des enseignants et des experts pour préparer ce schéma, le faire valider et le conduire au nom de l'université.

Pour cela, il importe que des moyens nécessaires lui soient donnés, au premier rang desquels une proximité fonctionnelle avec le président et les instances de direction de l'université.

La situation d'ensemble du dispositif documentaire constitue en tout cas pour les étudiants un handicap bien trop sérieux pour que l'université ne s'engage pas dans cette indispensable rénovation. Celle-ci devrait s'accompagner bien entendu de la reconstruction de la bibliothèque du centre PMF et du regroupement des bibliothèques spécialisées chaque fois que cela est possible.

¹⁸ Il en est de même pour les dotations en personnel, mais il n'existe pas de modèle de calcul du taux d'encadrement pour les personnels de bibliothèque, ce qui rend les comparaisons difficiles.

II - La politique de recherche

À l'enseignement de masse qu'elle conduit et qu'elle assume globalement, Paris 1 ajoute un dispositif de recherche de haut niveau porteur de la réputation de l'établissement. On y trouve l'une des plus importantes concentrations françaises d'équipes de sciences humaines et sociales dans les trois ensembles disciplinaires qui fondent l'université : les sciences juridiques, les sciences sociales et les sciences humaines.

Les données parlent d'elles-mêmes :

- à l'issue de la dernière négociation contractuelle (2002), Paris 1 comptait 68 équipes de recherche reconnues dont 27 associées aux EPST (une à l'INSERM, le reste au CNRS) ;
- on y recense près du quart des enseignants-chercheurs de l'académie de Paris dans ces disciplines ;
- 24% d'entre eux accèdent à la prime d'encadrement doctoral ;
- avant la mise en place du master, en 2004-2005, l'université proposait 74 diplômes de DEA à travers 15 écoles doctorales qui accueillent 3350 doctorants ;
- environ 330 à 350 thèses y sont soutenues chaque année, soit 34% des thèses de sciences sociales et 28% des thèses de sciences humaines comptabilisées dans l'académie.

Une recherche d'excellence...

• La qualité de cet ensemble puise ses racines dans l'histoire profonde des sciences sociales et humaines françaises et rayonne bien au-delà de l'université elle-même. Paris 1 a créé la première UFR de sciences politiques ; elle comporte un ensemble de centres juridiques de première grandeur, dont certains sont aujourd'hui à la pointe de la recherche, notamment en droit comparé ; elle est l'un des lieux importants de recherche et de formation doctorale française en économie. La plus forte concentration nationale d'historiens s'y trouve, avec des centres qui sont pour une grande part les héritiers de la grande tradition de la Sorbonne, quelques-uns d'entre eux étant associés à Paris 4. Il en est de même des équipes de géographes dont certaines sont pilotes sur le front de la recherche et qui s'associent aux universités de Paris 4 et 7 autour de l'Institut de géographie de la rue Saint-Jacques. On sait que la philosophie y est particulièrement présente. On n'aurait garde enfin d'oublier les sciences de l'art qui parfois se vivent à part mais rassemblent des équipes novatrices, ainsi que les mathématiques et l'informatique, support indispensable aux sciences sociales et représentées ici au meilleur niveau avec une unité associée au CNRS.

..mais des structures immobilières désastreuses

L'héritage de la Sorbonne et celui du Panthéon sont lourds de symboles prestigieux. On voudrait imaginer qu'ils se soient au cours du temps poursuivis, prolongés, recomposés dans des lieux et des implantations à la mesure d'une recherche qui se veut d'excellence et qui est une vitrine pour une ville capitale. Il n'en est rien et l'on retrouve ici les problèmes abordés à propos de l'enseignement. Pour 18% des doctorants parisiens, Paris 1 dispose de 2,4% des surfaces recherche de l'Académie de Paris !

Pire, à la concentration des campus scientifiques de Paris 6 et 7 répond ici l'exiguïté des locaux surannés de la Sorbonne, l'in vraisemblable usage intriqué qui en est fait par la cohabitation de cinq universités (!) et surtout la dispersion extrême, pour ne pas dire la dissémination des centres de

recherche de l'université. La lancinante question des implantations géographiques et de leur éclatement, par là même le problème de la structuration et des pratiques qu'elles génèrent, pèsent lourdement sur la politique que conduit l'université en la matière.

Un seul exemple : celui de la communauté des historiens et de la bibliothèque Halphen. Il ne fait aucun doute que le corps enseignant de Paris 1 est l'un des plus importants quantitativement et l'un des plus renommés qualitativement. Une politique de recrutement de professeurs "seniors" attirés par le prestige de l'université contribue à renforcer un pôle d'excellence même si les conditions de travail restent médiocres. La visite de la bibliothèque Halphen, sur le site de la Sorbonne, est à ce point éclairant. Travaillent ici quelques-uns des meilleurs historiens médiévistes français. Qu'ils ne disposent que de ces locaux exigus, aménagés dans des combles peu sécurisés est aussi "anormal" que le fait que ne cesse de croître le nombre de jeunes doctorants qui viennent s'initier à la recherche. C'est dans ces conditions que la recherche en sciences humaines finit par concéder qu'elle reste un exercice à "caractère plutôt solitaire" ou individuel, comme le soutiennent encore parfois quelques responsables de l'université. On pourrait faire la même observation s'agissant des sciences politiques où l'une des meilleures équipes françaises en la matière se contente d'une petite salle de réunion dans les sous-sols de la Sorbonne.

La responsabilité des pouvoirs publics

Il est clair que l'État, mais aussi la Région et la Ville, qui n'étaient pas associées au plan Université 2000, n'ont pas trouvé de réponse globale et rationnelle à la reconstitution des universités de sciences sociales et humaines engagées en 1971 sur Paris Centre. La situation faite à l'université a conduit en tout cas ses présidents successifs à concentrer leur action sur la recherche d'implantations indispensables et acceptables pour leurs laboratoires. Cette quête, validée par une politique de l'État conduite au coup par coup a mis en avant le logement des chercheurs, en reléguant parfois la mise en œuvre du projet scientifique et plus souvent la question de la documentation, pourtant prestigieuse et essentielle et dont on a vu que l'examen d'ensemble en matière d'enseignement révèle un bilan désastreux.

L'évaluation du dispositif de recherche de Paris 1 présente ainsi ce paradoxe de mettre en évidence d'un côté une volonté d'excellence et de qualité, de l'autre des conditions négatives et parfois misérables. De cette contradiction l'université a tracé une dialectique qui motive ses projets de développement depuis dix ans :

- elle a d'abord cherché à rassembler et structurer autant que faire se peut les communautés scientifiques autour d'équipes de dimensions visibles. En cela, le CNRS l'a sensiblement aidée. Le CNÉ a cherché à en évaluer les résultats ;
- parallèlement, elle a mené une politique de sites et envisagé avec l'État des solutions pour implanter des ensembles ou sous-ensembles d'équipes dans des "maisons de la recherche" de l'université ou des instituts pluri-universitaires. Ces actions, conduites depuis une dizaine d'années, méritent une analyse en termes de bilan mais aussi de conséquences sur le dispositif disciplinaire ;
- enfin, l'université a mis en place des écoles doctorales qui, bien utilisées, pourraient devenir un puissant outil d'évolution des structures de recherche.

1 - La structuration de la recherche

L'ambition de l'université

La complexité des systèmes de publication en sciences humaines et sociales fait que l'excellence s'y mesure autrement qu'avec des indices quantitatifs simples. Quels que soient les critères retenus, Paris 1 affiche à juste titre une ambition de recherche de haut niveau. Beaucoup de ses équipes ont effectivement une réputation internationale. Cinq d'entre elles pilotent des projets dans le cadre du 6^e PCRD. L'établissement cite la publication de 288 ouvrages importants en 4 ans, 1232 articles publiés dans des revues à comité de lecture. Ces données ne disent que partiellement le rayonnement des chercheurs de cette université dans leur discipline mais aussi dans des activités plus larges de diffusion de la connaissance. Il suffit de rappeler que c'est à l'initiative d'un philosophe de Paris 1 qu'a été créée "l'université de tous les savoirs", heureuse entreprise multidisciplinaire de médiatisation de l'état des sciences d'aujourd'hui.

La validation par le CNRS de 27 UMR, dont plus de la moitié sont associées avec d'autres établissements de Paris ou de l'Ile-de-France, fonde le socle de la recherche institutionnelle de l'université. Ce nombre est élevé. Le CNRS ajoute au potentiel des quelque 800 enseignants-chercheurs rattachés à ces unités 140 chargés ou directeurs de recherche et 75 ITA.

Beaucoup de ces UMR, même sous des formes rénovées, sont la continuation de structures historiques anciennes qui ont fait depuis trente ans la réputation de Paris 1. Leur maintien témoigne de la capacité de l'université à renouveler son corps enseignant. Si beaucoup de ces UMR sont à l'origine dues à l'initiative d'une forte personnalité, elles ont en effet le plus souvent su regrouper un grand nombre d'enseignants-chercheurs. Elles déterminent l'attractivité de l'université qui, mécaniquement, attire les universitaires soucieux d'une carrière de qualité. Les universités de la périphérie ou de la grande couronne parisienne reprochent volontiers aux universités de Paris Centre cette captation des meilleurs. Dans certaines disciplines comme le droit, le processus joue à plein ; les recrutements s'effectuent en majorité à la mutation. Il faut ajouter que les recrutements de jeunes maîtres de conférences sont aujourd'hui de haut niveau, ici comme dans toutes les universités françaises.

En tout cas, le sentiment d'appartenance à des équipes de qualité explique la satisfaction générale perçue chez les enseignants de l'université. Par delà un individualisme assez répandu, elle nourrit une réelle culture d'établissement.

La diversité des communautés scientifiques

L'examen de la structuration des grands champs de recherche montre une assez grande diversité.

● *Les équipes du secteur juridique*

Dans le secteur juridique, on recense 9 équipes reconnues dont deux UMR importantes, 4 unités en sciences politiques dont l'UMR "Centre de recherches politiques de la Sorbonne" (CRPS). La recherche juridique est généralement dispersée. Il est vrai que, s'agissant du travail collectif, elle comporte des handicaps structurels liés à la matière elle-même, notamment parce qu'elle se nourrit de sources documentaires très spécifiques et très pointues. Cette dispersion est liée aussi à la culture individualiste de beaucoup d'enseignants. La situation est différente en sciences politiques où la recherche est plus collective, sans doute parce qu'elle nécessite de rassembler et de traiter des données de toutes origines, notamment statistiques.

Le CNRS et l'université n'en ont pas moins réussi dans ces disciplines à susciter des regroupements importants. D'abord, des centres de droit privé et public ont été réunis dans une UMR de droit comparé (l'UMR 8103) qui est aujourd'hui l'une des premières de France, très présente dans les réseaux internationaux. À noter qu'aux 21 enseignants-chercheurs de cette équipe le CNRS n'ajoute que trois chercheurs.

Une deuxième structuration rassemble depuis 2002 une dizaine d'anciennes équipes dont 7 ex-équipes d'accueil dans une UMR intitulée "Régulation des activités économiques et sociales" (8056). Celle-ci regroupe 68 enseignants-chercheurs et accueille également deux chercheurs CNRS. La taille des équipes d'origine était très inégale. Cette UMR, qui est interdisciplinaire, constitue l'une des plus importantes structures de ce type en France. Articulée sur le binôme progrès/risques, elle est à la pointe de la recherche sur les mutations qui affectent la vie sociale dans de multiples dimensions.

- *La recherche en sciences économiques*

La Maison des sciences économiques (MSE) installée boulevard de l'Hôpital, dont le fonctionnement sera examiné plus loin, regroupe les équipes de la discipline : 5 équipes CNRS , 3 équipes d'accueil qui couvrent l'ensemble des champs, de l'économie quantitative (UMR EUREqua) aux théories en micro- et macro- économie (UMR TEAM), aux modélisations appliquées et stratégies économiques (UMR MATISSE), en passant par l'ouverture des systèmes économiques post-socialistes (UMR ROSES) et l'histoire de la pensée économique (UMR multi-établissements PHARE). Le CNRS contribue avec 21 chercheurs et 11 ITA à ce dispositif qui réunit 143 enseignants-chercheurs.

C'est l'un des ensembles les plus imposants dans la discipline, à la fois sur la place de Paris et sur le territoire national. À Paris, les véritables concurrents sont d'abord la Fédération de recherche Paris Jourdan (équipes liées à l'EHESS, l'ENS, l'École des Ponts ou nées au sein de grands organismes comme le Plan ou l'INRA), ensuite les équipes du Centre de recherche en économie et statistique (CREST) liées aux écoles de l'INSEE, enfin, dans une moindre mesure, les équipes de Nanterre et de Cergy. Sans atteindre tout à fait le rayonnement international particulier des équipes de Toulouse, cet ensemble a réussi à acquérir une position dominante dans le monde économique universitaire français, grâce notamment à la formation et à l'essaimage de ses docteurs.

- *La recherche en sciences humaines*

- *La communauté des historiens* d'abord. Elle est, elle aussi, l'une des plus importantes de France : 20 unités de recherche au total dont 6 associées au CNRS. On y trouve les équipes d'archéologie et sciences de l'Antiquité installées à Paris 10 à la Maison René GINOUVÈS, mais aussi l'une des rares équipes d'archéologie des Amériques au passé prestigieux, soutenue par un potentiel de chercheurs CNRS important. Paris 1 abrite un des centres les plus importants de l'histoire hellénistique et romaine, associé à Paris 4 et à l'École pratique des hautes études, dont la remarquable bibliothèque (Centre Gustave GLOTZ) vient d'être installée rue Vivienne, à proximité de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) et de l'Institut du patrimoine. Il faut citer les équipes qui se consacrent à l'histoire de l'Islam, dont l'une associée à Paris 4.

Le Laboratoire de médiévistique occidentale (UMR 8589), avec 12 chercheurs CNRS et 30 enseignants-chercheurs est une des équipes phares de l'histoire médiévale française. À noter qu'elle est soutenue par le ministère pour rassembler et numériser les centres de documentation historique de la Sorbonne. En histoire moderne et surtout contemporaine, Paris 1 rassemble des équipes pluridisciplinaires d'anthropologie historique, d'histoire sociale, d'histoire économique, de relations internationales et civilisations de l'Europe.

À l'image des historiens dans leur domaine, *la communauté des géographes* de Paris 1 est en partie l'héritière de la grande tradition parisienne de la rue Saint-Jacques. Même quand elles sont rattachées principalement à l'établissement, les quatre équipes CNRS de géographes sont au cœur de réseaux parisiens ou nationaux. Le niveau de rayonnement est clairement international pour "Géographie-cités" (UMR 8504), forte de 27 enseignants-chercheurs et 10 directeurs ou chargés de recherche (avec un seul IATOS !). PRODIG (UMR 8586), associée à Paris 4 et Paris 7, diffuse l'information pour l'ensemble de la communauté géographique française. Le LADYYS (UMR 7533), rattaché principalement à Paris 10, travaille sur la recomposition des espaces. Le laboratoire de géographie physique (UMR 8591), installé sur le site CNRS de Meudon, renouvelle la tradition de l'Institut de géographie. Le CNRS appuie particulièrement cette communauté avec 27 chercheurs et 45 ITA. Les géographes de Paris 1 jouent un rôle pilote dans le nécessaire rassemblement de la communauté parisienne, autour de l'école doctorale unique et de la future Maison des sciences du territoire.

L'activité de recherche de Paris 1 ne se limite pas aux disciplines constitutives de l'université. Il faut aussi mettre en évidence *le pôle de sociologie* (l'UMR 8593 Georges FRIEDMANN) et de *démographie* (l'un des rares en France pour une discipline essentielle et qui collabore avec l'INED), celui de *la philosophie* qui s'appuie sur 6 équipes (parmi elles, l'UMR de philosophie des sciences) et dont l'importante bibliothèque vient d'être réorganisée et placée sous la responsabilité du service commun de documentation. Enfin, *les sciences des arts* qui, en dépit des difficultés d'évaluation de ces disciplines, sont présentes au-delà de l'UMR d'esthétique des arts contemporains avec 3 équipes d'accueil et une jeune équipe qui complètent et diversifient le pôle quelque peu dominant de la musicologie.

Les équipes d'accueil

Il est clair que les équipes associées au CNRS constituent bien le cœur du dispositif de recherche de Paris 1. Au-delà de ce socle, l'université recèle un nombre important d'équipes d'accueil purement universitaires. Celles-ci sont de taille et d'intérêt variables : 75 professeurs et 90 maîtres de conférences pour 35 équipes. À noter que les documents transmis par l'université, mais aussi par le CNRS et le ministère ne permettent pas toujours de connaître avec exactitude l'engagement des enseignants dans leurs équipes. Les listes de membres devraient être plus explicites, désigner les professeurs à la retraite, émérites ou honoraires, indiquer précisément l'établissement de rattachement en signalant les doubles rattachements. Telle équipe affiche 11 "membres permanents" dont deux seulement sont des enseignants de Paris 1...

Ces petites équipes sont quelquefois des survivances, parfois elles sont en émergence, souvent créées initialement par de fortes individualités. Privées de locaux - un simple bureau "collectif" de 10 m² -, privées aussi de personnels techniques, elle n'en participent pas moins activement à la formation de docteurs et parfois de manière excessive. Indépendamment du ministère qui peut accorder généreusement son label, on peut souhaiter que l'université maîtrise mieux ces petites équipes, quitte, pour éviter leur parcellisation, à les doter de locaux et de moyens mutualisés.

La politique en mode mineur du Conseil scientifique

On aimerait pouvoir identifier un rôle actif du Conseil scientifique dans cette structuration de la recherche. Mais il est clair que, comme dans beaucoup d'universités, celui-ci s'exerce *a minima*. Le Conseil scientifique est un lieu d'appréciation des initiatives prises au niveau décentralisé des UFR et, le plus souvent, des laboratoires. Il soutient celles qui lui paraissent le mériter, il valide les initiatives de

restructuration qui lui sont présentées, mais il ne les impulse pas. D'ailleurs, pour les questions importantes, il se réunit par sous-ensembles disciplinaires. Le souci de préserver l'équilibre des trois grandes communautés, auquel s'ajoute la difficulté d'évaluer des activités relevant de disciplines soumises à des critères différents, incite à une certaine passivité dans ce domaine. Ce faisant, la dimension, non négligeable sur le plan symbolique, d'une politique scientifique *stricto sensu* est délaissée.

On est donc ici essentiellement dans la gestion : attribution de crédits, validation des nominations de directeurs, répartition du BQR. Les arbitrages budgétaires sur les locaux et le personnel relèvent de la présidence et du Conseil d'administration.

Le BQR est redistribué selon une règle inchangée, approximativement proportionnelle au poids démographique de chaque communauté : 40% pour les sciences humaines, 30% pour chacun des deux autres groupes de disciplines. La répartition ne se discute qu'*a minima*, sans débat général, à l'intérieur des ensembles disciplinaires réunis pour la circonstance. À noter que la masse répartie s'enrichit selon les années de crédits de fonctionnement non consommés, ce que l'on ne peut qu'approuver. Parfois, celle-ci est destinée à renforcer des opérations collectives comme l'informatique ou la documentation. En sciences humaines, le BQR est destiné aux colloques, mais une part est prélevée pour le fonctionnement des Publications de la Sorbonne.

Le service central de la recherche illustre bien cette organisation. Il est assez peu doté en personnels. Ceux-ci gèrent, dans des conditions satisfaisantes et avec compétence, les contrats (200 à 230 contrats actifs selon les années). Il n'y a pas d'unité ciblée sur la politique doctorale. La cellule de valorisation récemment créée dans le service mobilise une personne qui assure pour l'instant un rôle de suivi juridique et financier des conventions de recherche. L'université a dans ses projets de développer une cellule d'assistance aux appels d'offres importants, notamment les programmes européens.

Au total, la relative modestie de l'action du Conseil scientifique laisse de grands espaces à l'initiative du CNRS ou du ministère.

La suprématie du CNRS

Elle est claire. La coopération du CNRS est importante pour l'université. Elle a été décisive dans la restructuration des équipes juridiques. C'est le CNRS qui exerce aujourd'hui la pression nécessaire pour que, au-delà de la réunification de l'école doctorale d'économie, les UMR actuelles de cette discipline se regroupent sous forme d'une UMR unique ou d'une fédération, ceci pour dépasser des clivages encore trop réels. Au-delà des disciplines qu'il soutient traditionnellement - archéologie, antiquité, médiévistique, etc. -, le CNRS est ici un support pour des disciplines habituellement peu soutenues, comme le domaine des arts contemporains, celui de la philosophie, celui des civilisations dans leurs rapports internationaux, mais aussi celui de la gestion.

La description précise des UMR de Paris 1 a montré cependant leur disparité. Telle discipline ou spécialité peu enseignée repose sur un effectif majoritaire de chercheurs (archéologie des Amériques) alors que d'autres, nées de regroupements volontaires internes à l'université, sont massivement composées d'enseignants-chercheurs (régulation économique et droit).

Cette organisation pose le problème de la dualité de la décision dans la politique scientifique de Paris 1. Sans doute, le CNRS ne crée-t-il des UMR que sur demande de l'établissement, mais l'expertise a révélé que le jeu est décidé plus par lui-même - ou par les unités - que par l'université. Lorsque celle-ci n'assure pas la pérennité du renouvellement des enseignants-chercheurs, c'est le CNRS qui sanctionne.

En 2002, lors de la négociation de renouvellement des équipes, l'"histoire de la France au XIX^e siècle" qui fut une des illustrations de la recherche française en histoire contemporaine et qui était UMR (d'ailleurs associée à Paris 4) n'a pas survécu au départ en retraite non maîtrisé de son prestigieux directeur. On peut avoir la même crainte pour d'autres équipes, notamment pour les centres de recherche sur l'Afrique ou le Centre de recherche en économie et gestion appliquée à la santé (UMR CREGAS), où les forces propres de Paris 1 sont sensiblement réduites après le départ de son ancienne directrice. Or, cette unité est la seule de Paris 1 liée à l'INSERM.

La pyramide des âges des enseignants-chercheurs montre qu'à l'évidence ce processus a toutes chances de se généraliser. Des enseignants de très haut niveau s'apprêtent à quitter leur activité. Si l'université ne pratique pas une anticipation pilotée du renouvellement de ses cadres prestigieux, elle court le risque d'une sanction extérieure, sans négociation.

On observe par ailleurs que lorsque le CNRS crée, supprime ou suscite des évolutions, il le fait par référence à ses perspectives propres. Il tient peu compte de la politique de l'établissement, notamment doctorale, de la production de docteurs et de thèses. Rares sont les expertises des UMR qui y font référence. Dans 5 expertises sur 27, le CNRS considère que la politique doctorale est un facteur favorable à l'association. Seul le compte-rendu d'expertise de l'UMR 8504 (Géographie-cités) souligne expressément que cette équipe assure "une bonne intégration des doctorants qui sont tous allocataires".

Enfin, quand le CNRS suggère des structures fédératives, elles sont rarement transdisciplinaires. Par contre, elles sont souvent multi-établissements. Dans ce cas, il se réserve non seulement le monopole de l'évaluation, mais aussi parfois celui de la décision.

Le nouveau projet d'établissement de Paris I insiste sur la nécessité d'une vision globale du partenariat université/CNRS, de préférence aux discussions unité par unité qui ont prévalu dans le passé.

On peut souhaiter en effet qu'avec son potentiel et son prestige, l'université affirme sa politique scientifique et revendique, dans un partenariat d'association réellement partagé, la "mixité" tutélaire de ses équipes.

2 - La politique de sites

On a vu combien la vétusté et l'éparpillement des locaux pénalisent l'activité de recherche à Paris 1. L'université compte 26 centres de documentation dispersés sur 10 sites. Les seules équipes d'histoire ont quatre sites documentaires distincts entre la Sorbonne, la rue d'Ulm et la rue Vivienne. L'exemple des sciences juridiques est instructif : non seulement les grandes disciplines sont localisées sur des sites différents, mais des centres qui devraient être proches sont eux aussi éparpillés. Le CERDEAU est au Panthéon, comme le centre de politique fiscale mais avec peu de moyens. Le GERFIP est rue d'Ulm, mais le centre TUNC est au Panthéon. Seul, le droit comparé rassemble rue Malher une UMR, une vraie bibliothèque de recherche, une salle de travail avec du personnel professionnel d'excellent niveau et... une école doctorale.

À l'image de la réalisation de la rue Mahler, l'éparpillement des locaux a conduit l'université à chercher à implanter, à regrouper ou réorganiser ses équipes dans des espaces spécialisés, des "maisons de la recherche" articulées autour d'une discipline ou d'un axe disciplinaire. Deux types de solutions ont été retenus. Les unes impliquent l'adhésion à une structure inter-établissement, parfois totalement autonome ; les autres sont propres à l'université qui peut y associer recherche et formation doctorale par exemple.

La Maison René GINOUVÈS

Au premier type appartient le regroupement des équipes d'archéologie et d'ethnologie dans l'UMR mixte de la maison "René GINOUVÈS" à Nanterre. Cette maison abrite les équipes de Paris 1 et de Paris 10. Le lien avec le CNRS est d'autant plus fort que c'est lui qui fournit la quasi-totalité du personnel d'appui (ITA). Même si le bâtiment devient aujourd'hui insuffisant (une extension est possible), l'équipement et le dispositif documentaire sont remarquables. Certes, le site de Nanterre est excentré pour les équipes de Paris 1, mais l'assurance de conditions de travail très supérieures à celles de l'ancien institut de la rue Michelet compense largement ce relatif éloignement.

Le budget que reçoit Paris 1 du CNRS ainsi que du ministère est intégralement versé à la structure, ce qui n'empêche pas quelques conflits ou difficultés de répartition financière dans la gestion commune de l'UMR.

L'insertion de cette maison dans le réseau des Maisons des sciences de l'homme lui assure un rôle important dans la communauté nationale des équipes d'archéologie et d'ethnologie (qui concerne moins Paris 1). Il ne fait pas de doute que ce regroupement confère aux équipes des deux universités une visibilité internationale.

L'INHA

La création de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) dans les locaux de la bibliothèque Richelieu, rue Vivienne, destiné à accueillir toutes les équipes d'histoire de l'art des universités parisiennes ainsi que celles de l'EPHE et de l'EHESS, est encore trop récente pour que puissent en être évaluées les conséquences sur la recherche en histoire de l'art à Paris 1. Pour l'heure, l'INHA juxtapose les transferts d'équipes sans que le contexte ait produit les synergies que l'on en attend. À la bibliothèque de l'INHA, Paris 1 ajoute aujourd'hui l'installation de la remarquable bibliothèque GLOTZ (histoire ancienne) regroupée avec la bibliothèque GERNET dans la rotonde de la galerie Colbert. Cet ensemble de plus de 40 000 volumes offrira dorénavant aux chercheurs et doctorants des conditions de travail idéales. Mais quelle sera la place de Paris 1 dans ce très grand ensemble ? Quelle recherche propre pourra-t-elle développer dans cet institut qui est un établissement public indépendant ? Le Conseil scientifique de l'université devra y être attentif.

La Maison des sciences économiques

La MSE appartient à la deuxième catégorie d'implantations, celles que pilote l'université et qui réunissent exclusivement ses équipes de recherche : ici, 5 000 m² de beaux locaux situés boulevard de l'Hôpital. L'installation date de 1997. Elle marque un incontestable progrès. Malheureusement, aujourd'hui, cet espace est devenu insuffisant pour accueillir convenablement le centre documentaire, les 7 équipes, leurs nombreux chercheurs et invités ou associés, et surtout les étudiants de DEA et les doctorants.

Première réussite de cette réalisation, le centre documentaire est de premier ordre, sur le plan des revues tout au moins, avec des possibilités d'accès en ligne aux périodiques et aux documents de travail pour la recherche.

Deuxième avancée : l'unité de lieu, les pratiques induites par la cohabitation des équipes ont convaincu les économistes de fusionner leurs trois écoles doctorales comme l'avaient souhaité les experts du ministère. Cette école unique créée en janvier 2004 rassemble maintenant 300 doctorants répartis sur

des programmes certes issus des divisions précédentes mais aujourd'hui en voie d'évolution. L'école est associée à d'autres partenaires : EHESS, ENS ULM, ENS CACHAN, ENSAE, ENPC et Polytechnique, réunissant au total 24 équipes de recherche. On ne dira pas que cet ensemble atteint le degré d'intégration de la *London School of Economics*, mais le progrès réalisé est porteur d'avenir.

Derrière cette reconstruction, qui reste à parfaire, se profile en effet l'idée d'esquisser l'organisation d'une UMR unique ou d'une fédération de recherche des équipes de Paris 1. Elle mettrait fin à une longue tradition de cloisonnements thématiques, méthodologiques et parfois idéologiques. L'idée chemine et gagne du terrain bien que les clivages restent encore sensibles, à l'image des doctorants eux-mêmes dont les pratiques de fréquentation de la MSE se cantonnent aux espaces de leurs équipes de tutelle.

Si la création de la MSE satisfait sans aucun doute les enseignants et les doctorants, elle a paradoxalement créé par ailleurs un sentiment d'isolement disciplinaire croissant, qui s'exprime parfois sur le thème du délaissement ou du désintérêt que manifesterait à leur égard l'administration de l'université. Il est vrai que les difficultés matérielles sont fortement ressenties. Le secrétariat de l'école doctorale est assuré par une intérimaire et, plus souvent, par les secrétariats des équipes CNRS ; en tout cas, elle ne dispose pas de local propre. Il est vrai aussi qu'une maison de ce type suppose une gouvernance, une organisation, des arbitrages qui semblent faire défaut. Un seul exemple : entre l'administration centrale et la MSE, aucune solution n'a été trouvée jusqu'ici pour détacher un technicien qui assure la maintenance informatique essentielle à la recherche pratiquée.

La Maison des sciences économiques est donc pour cette discipline une avancée considérable, mais tout se passe comme si son fonctionnement, pénalisé par une intégration encore insuffisante mais aussi par l'exiguïté croissante des espaces, secrétait une sensation d'isolement monodisciplinaire, une forme de repli porteur, s'il se généralisait, d'un risque de fragmentation de l'université. Il y a là un sujet qui mériterait d'être étudié par le Conseil scientifique de l'établissement.

Les projets en cours

Paris 1 nourrit d'autres projets dans la logique des maisons de la recherche. On connaît la situation catastrophique de l'histoire où le prestige côtoie le misérable (excepté le cas en partie résolu de l'histoire ancienne et de l'histoire de l'art), celle du droit dont il est clair aujourd'hui que les derniers arbitrages sur la rénovation du Collège Sainte-Barbe ne résoudront pas le problème dans son ensemble. On évoque la perspective d'une maison de la sociologie, d'une maison de l'histoire sociale, d'une maison de l'Amérique (dans une acception "aires culturelles", par conséquent pluridisciplinaire).

Le dossier de la "Maison des territoires" est, parmi ces projets, le plus avancé. Il est destiné à remédier à l'inconfort et à l'insuffisance des locaux de l'Institut de la rue Saint-Jacques. Largement inspiré par les géographes de Paris 1, il est conçu dans la filiation de la création de l'école doctorale unique de Paris qui a l'avantage de rassembler et de situer la communauté à l'échelle de la capitale (ce qui a aussi l'inconvénient d'exclure des équipes des universités périphériques qui ne mériteraient pas dans cette organisation). Le programme scientifique est aujourd'hui mieux défini, autour de cinq axes clairs. Il est d'autant plus crédible que l'école doctorale a fait la preuve de l'intérêt de cette collaboration. Il le serait plus encore si l'effort des géographes allait jusqu'à harmoniser un "master des universités de Paris", dont les spécialités seraient négociées, réparties et assises sur la future Maison des territoires. Ce projet ne se conçoit bien sûr qu'associé à une modernisation des sources documentaires, cartographiques et numériques.

C'est sans doute sur ce modèle qu'il faudrait envisager une maison de l'histoire en reconfigurant les contours de la recherche, l'organisation des équipes, à l'échelle de la communauté parisienne, autour d'une école doctorale (l'actuelle donne suffisamment de preuves à cet égard), autour surtout d'un dispositif documentaire vigoureusement unifié, reconstitué et modernisé. L'impérative refondation des collections de la bibliothèque de la Sorbonne à l'occasion de sa mise en sécurité et de sa rénovation (dont le chantier se prolongera sans doute bien au-delà des délais prévus) ne devrait pas être exclue de cette réflexion.

La politique des publications

En sciences humaines et sociales, assurer la publication des travaux d'équipes est considéré, même si elle n'est pas la seule, comme une forme de valorisation de la recherche. Le service des publications de Paris 1 se veut une vitrine de l'établissement, et par delà la dispersion des maisons et des centres, son lieu géométrique. Son fonctionnement est particulier. Comme dans la plupart des presses universitaires, les chercheurs et enseignants-chercheurs renoncent à leurs droits d'auteur. Le service est, on l'a vu, largement supporté par le Conseil scientifique, par le biais du BQR. Compte tenu de la concurrence des grandes maisons d'édition, il a adopté comme créneau la publication de "jeunes chercheurs", les "espoirs", des travaux collectifs d'équipes et ceux, on le verra, des écoles doctorales. L'assurance de la qualité est garantie par des procédures d'évaluation des ouvrages par des experts indépendants. Ce service, en réorganisation, fait un travail important, trop peu connu dans l'université. Rares sont les enseignants, plus rares encore les étudiants, qui connaissent les locaux de la "librairie", pourtant installés tout près, rue Saint-Jacques. En fait, le déficit en personnels est un handicap, la nature des publications dépend encore beaucoup trop des traditions : grande importance de l'histoire et de l'histoire de l'art, place trop faible du droit et de l'économie ; d'une manière générale, la diffusion est insuffisante. Une réflexion du Conseil scientifique s'impose pour élargir le champ de ces publications au sein de l'université et peut-être, au-delà de Paris 1, avec d'autres partenaires des universités parisiennes.

3 - La rénovation par les écoles doctorales ?

Les évaluations qui dissocient recherche et formation doctorale perdent de vue la complexité de la mission recherche des universités. Paris 1 en fournit une preuve éclatante. Avec un flux de 2 500 étudiants inscrits en DEA, 1 500 diplômés chaque année, près de 3 400 inscrits en doctorat et un rythme de 350 thèses soutenues, elle se situe au premier rang français des universités et établissements de sciences humaines et sociales. Le contrat 2002-2005 avait accrédité 15 écoles doctorales et recommandé la fusion des 3 écoles d'économie. C'est chose faite. Statistiquement, le nombre de doctorants dans l'université équivaut en moyenne à 220 inscrits par école doctorale, plus de 10 inscrits par professeur ou habilité.

En revanche, le ratio soutenances/nombre d'inscrits montre que la durée des thèses reste anormalement élevée. Il y a encore trop de renoncements ou d'abandons. Le faible nombre d'allocations est un élément d'explication de cette permanence. L'université reçoit 120-130 allocations par an (y compris les bourses CIFRE), ce qui veut dire que deux thèses sur trois sont menées à terme sans soutien spécifique. Rien d'étonnant à ce que beaucoup de doctorants réalisent leur thèse en étant salariés ; rien d'étonnant à ce que les durées de réalisation s'allongent. Ces données témoignent surtout d'un évident retard des sciences humaines en matière d'allocations de recherche au regard des secteurs scientifiques.

L'expertise des écoles doctorales et l'audition de doctorants de Paris 1 montre que l'émergence des écoles doctorales constitue un événement majeur pour l'université. Elle en a sensiblement modifié les pratiques. Les étudiants continuent à avoir un contact privilégié avec leur directeur de thèse, mais ils découvrent, en arrière plan, des équipes de recherche, ils participent de plus en plus aux activités collectives d'initiation, aux séminaires, aux sessions de perfectionnement technique que proposent les écoles, avec comme résultats une plus grande ouverture et un contact avec les problématiques qui font progresser l'interdisciplinarité. En rétroaction, on perçoit l'incidence de ces évolutions au sein même des équipes.

Les écoles pluriétablissements

Malgré leurs moyens (trop) modestes, les écoles doctorales apparaissent en effet comme des leviers de changement. *L'approche collective des géographes* en est une illustration. À l'initiative de quelques-uns - les géographes de Paris 1 ont été leaders dans cette organisation - a été créée, on l'a vu, une école doctorale unique des universités de Paris. Celle-ci coordonne l'ensemble des DEA parisiens auquel s'ajoute celui de démographie (soit 9 DEA au total). Elle propose des activités communes : communications des travaux des doctorants, interventions de personnalités de la recherche ou de chercheurs étrangers. Elle pilote le concours unique d'accès aux allocations. Elle organise des "doctoriales" spécifiques, adaptées au public de sciences humaines, qui mobilisent l'ensemble des laboratoires concernés. La direction est tournante, au rythme de la signature des contrats avec le ministère. Elle était à Paris 4 ; le tour prochain revient à Paris 1. On ne saurait trop recommander aux universités contractantes de maintenir la cohésion qui préside à cette organisation. Elle permet à la discipline de retrouver une visibilité perdue, d'autant que cette ouverture fondatrice trace la perspective de la future Maison des territoires.

D'autres écoles doctorales manifestent la même volonté. On a vu que l'organisation de *l'école doctorale de la MSE* procède de l'intention d'assurer un fonctionnement unifié, avec des règles communes, même si les programmes conservent pour l'instant leur autonomie initiale. Ce fonctionnement est tout à fait satisfaisant : enseignements post-DEA, séminaires, journées annuelles de la MSE, jurys organisés dès la première année de thèse, organisation de pré-soutenances, accès permanent à l'ordinateur et bien sûr aux périodiques en ligne. Seul point critique : l'absence de lieux de convivialité cantonne les doctorants dans les étages de leurs équipes.

Les écoles d'établissement

Il est plus facile d'assurer l'unité de fonctionnement de *l'école doctorale de philosophie*. Avec 270 doctorants inscrits, elle s'appuie sur l'ensemble des équipes de recherche à l'exception de l'esthétique. Elle est la seule de la place parisienne.

L'école doctorale de droit comparé est, elle aussi, un modèle de fonctionnement, à l'image de l'organisation de la rue Mahler et de l'excellence de son centre documentaire. *Les écoles de droit* ont une activité assez intense fondée sur des conférences d'actualité, des séminaires de méthodologie, parfois même des colloques. Sans atteindre le rythme soutenu de certaines universités étrangères, ces activités collectives sont suivies avec un réel succès, tant en droit privé qu'en droit public. La communication avec les étudiants est une préoccupation affichée, comme en atteste le livret de l'école de droit public, mieux encore celui de l'école de droit international et européen ainsi que le projet de réseau informatisé des doctorants.

Mais ces quatre écoles sont nettement disciplinaires et retracent, à leur niveau, les découpages des UFR jugés, on l'a vu à propos de l'enseignement, peu pertinents par beaucoup d'enseignants et d'étudiants. Sans doute faudra-t-il envisager un jour de recomposer entièrement ce dispositif pour lui conférer la souplesse qu'exige la formation à la recherche. Il faudrait, en attendant, au moins dissocier plus nettement les écoles de leurs UFR de rattachement. Ces dernières exercent sur elles une tutelle administrative et financière de forte proximité, peu propice au rôle qu'elles sont appelées à jouer.

Le modèle de fonctionnement le plus exemplaire est peut-être celui qu'a présenté *l'école doctorale d'histoire*. C'est une très grosse école (quelque 450 doctorants), disciplinaire, mais réunissant toutes les périodes de l'histoire (ce qui vaut d'être souligné), 7 DEA, autant d'équipes de recherche, dont les UMR mais aussi les centres en voie de réorganisation d'histoire moderne et contemporaine. En 2003, ont été déposés 105 sujets de thèses auprès de 40 directeurs différents. Si quelques professeurs acceptent trop de directions - ils sont de plus en plus rares -, il est agréable de constater que de jeunes enseignants-chercheurs nouvellement recrutés apparaissent aussitôt dans l'école doctorale comme directeurs de thèses.

L'école a son site informatique. Elle organise des séminaires transpériodes, dont les thèmes sont choisis par les étudiants eux-mêmes en fonction de leurs problématiques, leurs méthodologies, leurs besoins d'utilisation des outils nouveaux de la recherche. Ils sont les auteurs des communications et un invité extérieur vient apporter un éclairage novateur sur telle ou telle problématique. Les résultats sont surtout diffusés dans un ouvrage intitulé *"Hypothèses"* et édité par les Publications de la Sorbonne.

C'est donc bien d'un bilan prometteur dont peut faire état ici le CNÉ. L'expertise des écoles doctorales de l'université montre des avancées réelles en termes d'insertion des doctorants dans la vie des équipes de recherche, de développement d'actions et de pratiques collectives, d'ouverture pluri-établissements, de transparence des résultats.

On pourrait imaginer que l'université capitalise ces avancées :

- en améliorant les conditions de fonctionnement des écoles doctorales, non seulement en locaux et secrétariats, mais en déterminant les grandes lignes d'une politique commune qui, tout en respectant les particularités des disciplines, cherche à valoriser à l'extérieur les docteurs formés à l'université ;
- en échangeant, pour cela, les expériences à l'échelle de l'université ;
- en généralisant ainsi les bonnes pratiques ;
- en mutualisant la réflexion sur l'insertion des docteurs et en valorisant la thèse comme un label de l'université ;
- en évaluant collectivement ce dispositif qui pose de bonnes questions à l'organisation de la recherche, bouscule des traditions et des pesanteurs. Il porte en germe quelques évolutions en profondeur dont on imagine bien que le Conseil scientifique pourrait s'emparer pour peu qu'il infléchisse ses débats et ses préoccupations vers une approche plus prospective et plus proactive, en un mot plus politique, de la recherche à Paris 1.

Conclusion

Cette dernière remarque préfigure le bilan et les recommandations à l'université que cette expertise permet déjà d'esquisser. Elles tiennent en une phrase : une recherche de qualité, un potentiel exceptionnel, des réussites notables, mais un certain déficit de prospective, de politique et d'organisation.

On en développera ici seulement quelques déclinaisons sous forme de questions :

- l'université pourra-t-elle longtemps maintenir la règle cardinale de "l'équilibre des disciplines" qui lui tient lieu de politique mais qui compartimente son action et confère à son pilotage le caractère d'un simple accompagnement des initiatives de base ?
- ne pourrait-elle pas, dans chaque ensemble disciplinaire et sans mettre en cause l'existence d'aucun d'entre eux, mieux explorer les interfaces aux disciplines et valoriser ainsi l'exceptionnel potentiel qu'elle détient sur la place de Paris, avec son dispositif de sciences humaines et de sciences sociales ?
- ne pourrait-elle pas projeter son développement dans l'avenir et évaluer ainsi les risques que lui fait courir une politique d'implantations qui, tantôt la place en position de dépendance à l'égard d'instances extérieures, tantôt l'enferme dans des structures propres mais exclusivement disciplinaires ?
- ne devrait-elle pas enfin mieux maîtriser sa politique de recrutement, ne serait-ce que pour sauvegarder l'existence d'équipes qui relèvent de son histoire et participent de son prestige ? Ne devrait-elle pas définir des règles de redéploiement de postes qui permettraient de mieux anticiper l'évolution des structures de recherche et d'appuyer l'encadrement des équipes en devenir ?

Ces questions signifient, qu'au-delà des initiatives, certes indispensables, des centres, des équipes et des UFR, il faudra peut-être un jour faire des choix, fixer des priorités, dresser l'esquisse d'une politique générale à moyen et long terme. Ces questions engagent pour la plupart l'organisation même de l'université et son gouvernement.

III - Le gouvernement et la gestion de l'université

Les précédents chapitres ont mis en évidence la dimension de l'établissement, sa complexité, son éclatement, l'existence d'un dispositif de recherche de premier ordre. La question de savoir comment, dans ce contexte, se prennent les décisions, se font les arbitrages en matière de formation, de recherche et d'administration a traversé toute cette évaluation. Elle pose le problème de l'organisation et du gouvernement de l'établissement.

1 - Le souci d'un fonctionnement démocratique

Il faut d'abord mettre en exergue l'une des caractéristiques essentielles du mode de gouvernement de l'université. Elle utilise largement les possibilités offertes par ses statuts pour favoriser la vie démocratique de l'institution. Elle s'assure de la régularité du fonctionnement de l'institution et favorise la représentation et l'implication de l'ensemble de la communauté universitaire.

Une grande attention est portée à la bonne marche des opérations électorales et à la participation des électeurs au scrutin

Les statuts prévoient l'existence d'une commission électorale qui veille à la régularité du scrutin. Elle se réunit à trois reprises au moment des élections pour en assurer le bon déroulement.

Le taux de participation électorale du personnel est satisfaisant ; celui des étudiants, classiquement beaucoup plus faible, a sensiblement progressé aux dernières élections (décembre 2003) des conseils (passant de 10 à 16%), grâce à l'aide qui leur a été apportée pour la diffusion du programme de leurs candidats.

Une bonne assiduité des participants aux conseils à l'exception des étudiants

Les conseils se déroulent dans une atmosphère studieuse au Conseil scientifique (CS), plus animée au Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU), plus polémique au Conseil d'administration (CA).

La représentativité, la composition comme l'activité des conseils n'appellent pas de remarques particulières, à l'exception de la révision nécessaire de certaines dispositions des statuts concernant notamment le collège des usagers (les points à éclaircir sont clairement indiqués dans le rapport d'évaluation interne).

La représentation syndicale y est importante, les réunions sont régulières, les élus comme les personnels invités ou de droit y siègent assidûment, à l'exception des élus étudiants. Ces derniers sont, d'une manière habituelle, peu nombreux aux séances du CA (souvent moins de 40% de l'effectif).

La participation de la communauté universitaire aux grands débats d'orientation

Les modalités de préparation du projet d'établissement, de la nouvelle structuration de l'offre de formation (LMD), du bilan contractuel, de l'évaluation interne associent largement les forces vives de l'université ; les contributions des formations syndicales au rapport d'auto-évaluation destiné au CNÉ en sont un témoignage. Le lancement du projet d'établissement est l'occasion d'organiser, autour de l'équipe de direction, des séminaires regroupant l'ensemble des élus des conseils, les responsables des composantes et des services communs, ou encore la création de commissions *ad hoc* (pour la mise en place du LMD par exemple), optimisant, en ces occasions, la circulation de l'information, le dialogue, la concertation quelque peu limitée dans le fonctionnement quotidien de l'établissement.

Des commissions statutaires ou *ad hoc* préparent les travaux des conseils

Trois commissions sont rattachées au Conseil d'administration et préparent ses travaux : la commission électorale, la commission des statuts et la commission de programmation et des moyens. Les directeurs de composante et les responsables des services concernés participent à ces réunions préparatoires. La commission paritaire d'établissement (4 à 6 sessions plénières par an) est consultée pour tous les actes relatifs à la carrière des personnels IATOS.

Le comité permanent du Conseil scientifique, prévu par les statuts mais tombé en désuétude depuis de longues années du fait de son effectif trop important, vient d'être rétabli dans une formation plus réduite (6 enseignants, 2 IATOS). Ce comité aura pour mission "l'examen préalable des dossiers soumis aux formations restreintes du Conseil scientifique" comme les propositions de création de master et, plus largement, les documents contractuels des unités de recherche.

Les étudiants sont bien représentés dans les commissions rattachées au CEVU ; l'une d'entre elles, la commission du statut pédagogique de l'étudiant, comprend les deux vice-présidents étudiants du CA et du CEVU. La commission sociale étudiante, scindée en deux sous-commissions, traite du FSDIE, et

notamment de l'appui aux projets des associations étudiantes et du soutien aux étudiants handicapés. La nouvelle équipe présidentielle vient, en outre, de créer une commission permanente de la vie étudiante destinée à traiter les questions insuffisamment débattues jusqu'ici.

Pour autant, la lecture des procès-verbaux des conseils (année 2003-2004) laisse apparaître quelques points symptomatiques du "climat" dans lequel s'exerce le gouvernement de l'établissement. La participation des étudiants au CA, malgré l'existence de vice-présidents étudiants, éclaire peu la réflexion sur les problèmes spécifiques qui se posent à l'université dans la mesure où leur contribution s'en tient souvent à la présentation de motions qui relayent les revendications nationales et freinent la progression des travaux ; ce fut le cas pour la réforme LMD. Ils sont plus assidus aux réunions du CEVU et de ses commissions préparatoires, dont l'ordre du jour les concerne plus directement.

La participation des autres membres aux séances des conseils est plus régulière. Ils en soulignent cependant (surtout les personnels IATOS) certains dysfonctionnements qui tiennent autant à l'intérêt des débats qu'à l'information et à la formation des élus :

- impression de siéger dans "une chambre d'enregistrement", plutôt que dans des conseils souverains ;
- sentiment d'assister à une juxtaposition de prises de position politiques ou syndicales ;
- absence de débat autour de la vie du personnel, manque d'information sur l'activité des services généraux et communs (SCD, CEP, UEFAPS) ;
- réception dans des délais trop courts des documents examinés en séance, pièces incomplètes (ce reproche concerne aussi la CPE) ;
- diffusion trop restreinte des procès-verbaux des conseils ;
- absence de formation spécifique des élus pour une meilleure connaissance de l'établissement et de ses règles de fonctionnement.

Conclusion

Les conseils de l'université - mais cela n'est pas propre à Paris 1 - ne sont pas les instances où se discutent les axes de développement qui concernent l'ensemble de la communauté universitaire : ils se bornent souvent à enregistrer des décisions prises de manière décentralisée.

Cette situation fait que l'université devra à l'avenir prendre en compte les demandes des élus susceptibles d'améliorer le fonctionnement démocratique des conseils et la communication dans l'établissement. Certaines de ces critiques ont d'ailleurs été entendues par la nouvelle équipe présidentielle qui devrait diffuser prochainement, par voie électronique, les relevés de décisions du CA ; de même, un engagement a été pris pour l'envoi plus rapide des documents avant les réunions.

Dans le même ordre d'idées, l'adoption d'un règlement intérieur serait de nature à préserver la bonne progression des travaux des conseils, tout en garantissant les principes de la démocratie.

2 - La question du pilotage de l'établissement

L'équipe présidentielle

Le Président constitue librement son équipe de direction : les vice-présidents des conseils sont élus, sur sa proposition, par l'ensemble du conseil concerné. La tradition qui veut que les vice-présidents enseignants offrent leur démission au président nouvellement élu, est un gage de cohésion de cette équipe.

● *L'équipe de direction*

Elle rassemble, autour du président, les vice-présidents des conseils, à l'exception des vice-présidents étudiants, le secrétaire général, l'agent comptable, la directrice de cabinet et les délégués du président, respectivement chargés de la culture, de la communication et de la politique des personnels IATOS. Même si les réunions ne font pas l'objet d'une formalisation, elles sont l'occasion d'échanges et de discussions entre les participants. Par ailleurs, sa composition témoigne d'un souci d'équité dans la représentation des grands domaines de formation et des différentes activités de l'université.

● *Le bureau*

Il est composé de l'équipe de direction, à laquelle sont associés les vice-présidents étudiants, les représentants élus du personnel IATOS, le directeur d'un des instituts (article 33 ou 43) et le directeur du centre d'éducation permanente.

Ses attributions, non précisées dans les statuts, sont, dans les faits, limitées. Il se réunit une semaine avant la date de convocation du Conseil d'administration pour en examiner l'ordre du jour mais son espace de discussion comme son pouvoir décisionnel apparaissent très restreints. On peut y voir une des raisons de la fréquentation irrégulière des conseils par les étudiants, qu'explique également le fait qu'aucun dossier important concernant la vie étudiante ne leur est confié.

● *La place des instances dans le pilotage*

Le dispositif de pilotage d'un établissement de la complexité et de la taille de Paris 1 répond évidemment à un ensemble d'objectifs contradictoires. On a vu que l'université se meut dans un triptyque de forces en tension que l'on peut schématiser ainsi :

- la dispersion des sites est la première des contraintes. Elle suppose une réponse centripète à l'éclatement centrifuge. À ne pas maîtriser la dispersion, l'université courrait le risque d'une fragmentation réelle ;
- l'ambition de l'excellence n'est pas une contrainte, mais elle suppose au contraire de créer des espaces de liberté tant en matière de pédagogie que de recherche. Rien d'étonnant à ce que l'université laisse une large initiative aux UFR et aux laboratoires. On mesure cependant qu'à ne pas réguler cette déconcentration, elle pourrait y perdre sa cohésion et sa consistance d'établissement ;
- à l'inverse, l'obligation d'une gestion centralisée, à tout le moins en matière de logistique immobilière, peut rigidifier sensiblement le pilotage de l'université et déresponsabiliser ses instances.

Entre ces forces, l'université a fait des choix. Elle accompagne les projets des UFR en pédagogie. Elle le fait aussi dans le domaine de la recherche au point de laisser parfois le champ libre aux arbitrages du CNRS. L'équipe présidentielle laisse, comme on l'a vu précédemment, un grand espace aux UFR en matière de pédagogie et de recherche. Elle se réserve certains domaines tels que la politique patrimoniale, la stratégie des maisons thématiques ou les partenariats et, bien entendu, la gestion des crises ou des conflits internes.

La précédente évaluation du CNÉ avait déjà posé la question de ces choix.

Il y a dix ans, la réponse à ces interrogations n'était pas évidente. Mais aujourd'hui, peut-être est-il temps de trouver d'autres points d'équilibre dans ce champ de forces. Donner par exemple aux conseils un rôle plus actif. Écouter ? Certes, mais impulser davantage. Sans doute mettre en place des structures de réflexion prospective ouvertes à l'environnement de l'université. Faire dialoguer entre elles les UFR, les écoles doctorales. Mutualiser les bonnes pratiques. Peut-être enfin revisiter le dispositif de l'administration centrale dont l'organigramme s'est au cours du temps quelque peu solidifié.

Les écueils d'une administration très centralisée

La centralisation est, on l'a vu une saine réponse à la dispersion des implantations. Mais la concentration des services n'a pas pour autant renforcé la capacité de pilotage de l'établissement.

D'abord parce que cette concentration n'est pas pertinente dans tous les domaines de l'action administrative. On constate que l'extrême concentration des tâches financières conduit à l'asphyxie des circuits de gestion ou encore que les prérogatives accordées au service immobilier sur l'ensemble des sites ne facilitent pas la rapidité des interventions de petite maintenance.

Ensuite parce que l'administration se structure en arborescences complexes et parfois redondantes et que, ce faisant, elle ne répond pas aux attentes des usagers.

Trois services sont par exemple chargés à des degrés divers de la fonction achat ; les services aux étudiants sont fragmentés. Certains répondent à des missions précises (ex. mission université-entreprise, politique culturelle...), d'autres constituent des services d'appui (service orientation documentation et insertion professionnelle -SODIP-, unité d'enseignement et de formation en activités physiques et sportives -UEFAPS-, service de la vie étudiante -SVE-...) sans pour autant que leurs activités soient coordonnées.

On voit bien qu'une réflexion d'ensemble sur les mesures à prendre en matière de déconcentration pourrait être menée en pleine collaboration avec les directeurs d'UFR. Dans le passé, de telles actions, réalisées sur la base du volontariat, s'étaient révélées insuffisantes faute d'accompagnement.

3 - La gestion à travers deux exemples

En accord avec l'université, l'expertise du CNÉ a privilégié les deux secteurs les plus problématiques de l'administration de l'établissement : la gestion financière d'une part, la gestion des ressources humaines d'autre part. L'une est en situation préoccupante, l'autre est en évolution favorable.

Une situation financière qui manque de lisibilité

Paradoxalement, alors qu'à l'occasion de la préparation de l'évaluation avec le CNÉ, l'université avait exprimé sa préoccupation pour les difficultés de sa gestion financière, le rapport d'auto-évaluation n'aborde pas vraiment la question, qu'il s'agisse de la fonction financière, de la comptabilité analytique, de la politique d'amortissement, du suivi budgétaire ou du contrôle de gestion.

Pourtant, l'expertise à laquelle a procédé le CNÉ montre que l'établissement se trouve dans une situation financière incertaine : les délais de paiement, de l'ordre de 3 à 6 mois, sont usuels et rebutent de nombreux fournisseurs ; ils devraient conduire l'université au versement d'intérêts moratoires. Le taux d'exécution budgétaire est faible (51% par rapport au budget modifié, 63,5% par rapport au budget initial). Des masses budgétaires importantes sont donc reportées sur l'exercice suivant. L'évaluation du fonds de roulement n'est plus correctement assurée ; le résultat de l'exercice se détériore. Si cette tendance devait se maintenir, le fonds de roulement ne suffirait plus à assurer la totalité des engagements de l'université.

Cette situation a mis un certain temps à émerger. Elle remonte sans doute à l'année 2000. Elle n'est pas imputable aux seuls services financiers et comptables. Les causes de ces difficultés sont multiples et concernent en réalité l'ensemble de la chaîne financière. On retrouve ici les effets de l'extrême dispersion des sites. L'implantation inégale du logiciel NABUCO, son utilisation très disparate au sein de l'établissement génèrent une grande diversité de procédures. Celle-ci est amplifiée par l'hétérogénéité des tâches confiées aux agents chargés des questions financières. Les responsabilités de chacun s'en trouvent forcément diluées. En bout de chaîne, les rejets de mandats sont fréquents et allongent le temps nécessaire au paiement des mémoires, d'autant que le service à l'origine de la dépense n'est pas informé de la nature des rejets. Ces difficultés sont aggravées par l'insuffisance de la formation des agents aux principes de la comptabilité publique et l'image peu valorisante attachée à la fonction financière. Les indicateurs de suivi sont inexistants.

En fait, l'organisation financière de l'université n'est pas adaptée à la dispersion et à la taille de l'établissement. Seule, une déconcentration beaucoup plus large rendrait la fluidité nécessaire aux opérations. Les premières expérimentations de déconcentration sont, de ce point de vue, tout à fait réussies : ainsi, la déconcentration complète de la comptabilité de l'ordonnateur, de l'engagement à la liquidation, dans deux instituts (IEDES et ISST) ainsi qu'au SCD permet le paiement sous 35 jours de plus de 85% des factures mandatées, contre 35% à 50% seulement en l'absence de déconcentration ou dans le cas d'une déconcentration partielle.

Il est clair en tout cas qu'il s'agit là d'un important chantier pour l'université. Elle ne pourra remédier à cette situation en se limitant à susciter des évolutions de tel ou tel domaine. Elle devra définir une stratégie d'ensemble associant l'équipe présidentielle, les directeurs d'UFR et les personnels concernés dans un même objectif de réforme.

Les décisions à prendre sont urgentes. Elles devraient s'attacher à uniformiser les procédures et à déconcentrer les actes de comptabilité de l'ordonnateur dans toutes les unités budgétaires. Cette déconcentration nécessaire ne pourra se réaliser qu'à partir d'une analyse fine de l'ampleur des tâches et des ressources à transférer (l'université en est consciente et a engagé un audit). Elle devra s'accompagner d'actions de formation. Elle implique l'affectation prioritaire de personnels aux services concernés.

Enfin, l'université ne pourra longtemps différer la création d'une division des affaires financières susceptible de piloter les évolutions, d'assurer une fonction de conseil, d'élaborer des outils de procédure et de contrôle de gestion.

Une attention nouvelle portée à la gestion des ressources humaines

● *Diagnostic*

Même si des progrès restent encore à faire en matière de pilotage et de gestion des ressources humaines, une partie du chemin a été effectuée ces dernières années. Pendant la période 2000-2004, des avancées sensibles ont été réalisées dans la structuration de l'encadrement supérieur grâce à un certain nombre d'arbitrages politiques : nomination d'un secrétaire général adjoint chargé de dossiers spécifiques, création d'une direction des ressources humaines (fin 2003), mise en place d'outils de gestion informatisée.

C'est probablement pourquoi le rapport d'auto-évaluation reflète plus fidèlement dans ce domaine que dans celui de la gestion financière la réalité constatée sur le terrain.

- *Personnels IATOS*. Les commissions paritaires d'établissement, qu'elles soient plénières ou restreintes, sont consultées de manière régulière sur les questions impliquant leur avis.

Une politique active de résorption de l'emploi précaire a été menée en utilisant les possibilités offertes par la "loi Sapin".

L'université se préoccupe de la promotion interne des personnels, comme en témoigne la politique d'ouverture de postes aux concours.

L'établissement organise l'accueil des nouveaux personnels.

Une politique indemnitaire est menée, selon des critères validés par la commission paritaire.

Le mouvement interne des personnels fait l'objet d'une procédure très élaborée et transparente.

- *Personnels enseignants*. L'installation, au dernier trimestre 2002, du logiciel AMADEUS dont la fonction est de répertorier les services des enseignants et d'assurer le suivi des obligations statutaires et des échanges de services entre composantes est la principale innovation intervenue récemment dans la gestion des enseignants.

● *Les objectifs que s'était fixé l'établissement n'ont pour autant pas tous été atteints*

Cela tient à la structure de l'établissement, au temps limité pendant lequel une directrice des ressources humaines a effectivement rempli ses fonctions, et de manière générale, à ce que toutes les améliorations possibles n'ont pas été envisagées.

- *Personnels IATOS*. En premier lieu, malgré des créations d'emplois administratifs et techniques relativement nombreuses (26 créations entre 2000 et 2004), l'Université Paris 1, affiche, au regard des critères de répartition SAN REMO, une sous-dotation de plus de 100 emplois. De toute évidence, ce manque de personnels constitue un frein à la bonne marche de l'établissement, accentué par la multiplicité et la dispersion de ses implantations et par des horaires de travail fixés en deçà des obligations légales.

Par ailleurs, il faut bien convenir que les pratiques du dialogue social ne favorisent pas la marge de manœuvre dont devrait disposer la direction de l'université en matière de répartition des primes ou des indemnités, et ce, en dépit des priorités annoncées dans le contrat quadriennal⁹.

Enfin, un certain nombre de projets n'ont pas encore abouti : toutes les fonctionnalités d'HARPEGE ne sont pas utilisées (gestion des personnels contractuels, éléments de pilotage) ; la gestion des personnels n'est pas intégrée, bien que le service assure tous les actes de gestion collectifs et individuels ; le service de la formation des personnels n'est pas rattaché à la direction des ressources humaines mais au secrétariat général, ce qui affaiblit les liaisons nécessaires entre la gestion des emplois, l'évolution des carrières et la formation.

Par ailleurs, lors de l'expertise du CNÉ, un nouveau directeur des ressources humaines était en cours de recrutement.

- *Personnels enseignants.* La diversité des situations qui caractérise souvent l'Université Paris 1 se vérifie aussi dans la gestion des différentes catégories de personnels. En effet, à la différence du service des personnels IATOS, celui des enseignants est organisé de manière intégrée, mais n'utilise pas le logiciel HARPEGE, privant ainsi l'université des indicateurs utiles à la gestion prévisionnelle des emplois enseignants. Ce désintérêt pour l'outil est tout à fait significatif d'une absence de stratégie dans ce domaine. Ce fait apparaît de manière évidente dans les différents documents que le CNÉ a pu consulter :

- à la connaissance du CNÉ, aucune note d'orientation émanant de la présidence ne donne d'indications stratégiques sur la politique des emplois enseignants ;
- les procès-verbaux des conseils d'administration restreints aux enseignants ne font état d'aucun débat sur ce point ;
- le contrat de développement 2002-2005 se contente d'énoncer des objectifs relatifs à l'accueil et à la formation ;
- les fiches de publication d'emplois destinées au ministère sont très succinctement renseignées par les composantes, manifestement sans contrôle ni harmonisation ultérieurs ;
- l'analyse des publications d'emplois montre qu'à de très rares exceptions près les publications de postes se font dans les sections du CNU identiques à celles des postes libérés.

Pourtant, l'université a bénéficié ces dernières années d'un certain nombre de créations d'emplois (58 entre 2000 et 2004) et peut en espérer d'autres dans les années à venir, puisque le taux de couverture des besoins selon les critères SAN REMO est de 81% (données 2004)¹⁰.

Enfin, le nombre de supports budgétaires susceptibles de devenir vacants par les départs à la retraite (de 74 à 80 emplois de professeur dans les 5 ans à venir, de 57 à 70 emplois de maître de conférences) devrait inciter l'université à mener une réflexion approfondie sur ce point¹¹.

⁹ Sources : Rapport d'auto-évaluation et note du président aux personnels IATOS

¹⁰ Source : Tableau récapitulatif remis par le service des personnels enseignants

¹¹ Source : GESUP, mai 2003, DPE A6, Projections pour des départs à la retraite à 65 ou à 60 ans

Conclusions et recommandations

L'université a les moyens de parvenir à un réel pilotage des ressources humaines si elle poursuit la démarche amorcée les années précédentes et si elle réussit à partir de cahiers des charges précis à confectionner un organigramme fonctionnel et à renforcer les liens avec les composantes (en leur fournissant les éléments de tableaux de bord nécessaires à la gestion de proximité).

L'établissement devra, c'est essentiel, s'interroger sur la structure de ses emplois afin de définir une stratégie à moyen terme qui corresponde à ses besoins. L'attractivité qu'exerce l'Université Paris 1 sur les enseignants fait oublier le risque à moyen terme que représente l'absence d'anticipation sur les besoins à venir dans le suivi des équipes et la mise en œuvre de formations et de recherches nouvelles.

L'ensemble des actions de formation des personnels IATOS et enseignants devra faire l'objet d'un schéma directeur.

On aura compris que l'état actuel des systèmes d'information, et cela malgré des améliorations récentes, opacifie et ralentit quelque peu les circuits de décision. Les services sont de qualité, comme en témoigne le rapport d'évaluation interne : plus que le manque d'outils, c'est, semble-t-il, le manque de coordination entre les nombreuses structures mises en place, souvent sans cahier des charges suffisamment défini, qui est en cause.

L'université devra définir, en concertation avec les services, les grandes actions prioritaires dans lesquelles elle devra trouver les moyens d'impliquer ses personnels. On a vu notamment qu'elle devait de manière extrêmement urgente redresser sa situation financière.

L'université pourrait saisir l'opportunité de ce regard porté sur elle-même, sur ses atouts et ses contraintes pour conduire une réflexion globale, s'inscrivant dans le contexte général de modernisation des services publics, d'évaluation des fonctionnaires et dans l'esprit de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux Lois de finances (LOLF), qui impose aux services de l'État d'évoluer d'une logique de moyens vers une logique d'objectifs. Si l'université liait les deux démarches - évaluation des personnels et évolution de la fonction financière -, elle ferait un bond qualitatif notable, tout en gagnant en cohérence dans les deux domaines.

**L'Institut d'administration
des entreprises de Paris**

Constat et recommandations

L'évaluation de l'IAE de Paris donne une impression d'ensemble favorable. L'institut a manifestement su surmonter la crise qu'il a connue récemment en cherchant à conforter son offre de formation, à développer sa recherche et son positionnement international, en structurant son administration autour de missions prioritaires.

L'IAE a été pionnier dans deux domaines pour lesquels il dispose encore aujourd'hui d'une forte notoriété nationale : la formation de type *Executive MBA*, s'adressant à des personnes disposant d'une expérience professionnelle et la formation de 3^e cycle pour l'obtention d'une double compétence. Conscient que cette position n'est pas acquise et qu'elle peut être remise en cause par les évolutions d'un "marché" des formations de gestion fortement concurrentiel, la recherche d'accréditations nationales et internationales lui est apparue incontournable.

Le CNÉ souhaite cependant attirer l'attention de l'institut et de l'Université Paris 1 sur la nécessité de clarifier leurs relations et de susciter des synergies, tout particulièrement dans les domaines de la recherche et de la formation, stratégie indispensable à une reconnaissance internationale :

- sans pour autant remettre en cause l'autonomie de fonctionnement des deux entités (UFR de gestion, IAE), et leur spécialisation dans des domaines de formation, un projet commun en matière de formation doctorale et de recherche doit absolument être dressé. Il apparaît en effet incongru que, dans un contexte de compétition internationale, toutes les compétences ne soient pas rassemblées soit pour se compléter lorsqu'il y a spécialisation disciplinaire, soit pour s'unir lorsque cette spécialisation n'existe pas. Il apparaît indispensable de parvenir à une structuration unique dans l'ensemble Paris 1 qui vise à amplifier les collaborations disciplinaires et interdisciplinaires ;
- la petite taille du corps enseignant permanent constitue une des faiblesses structurelles de l'IAE de Paris. Pour surmonter cette difficulté, l'IAE devra définir une politique d'accueil et de sélection des étudiants qui lui permette d'atteindre des ratios entre le nombre d'étudiants et d'enseignants plus acceptables. Il aura, en outre, intérêt à concentrer ses recrutements d'enseignants-chercheurs sur quelques disciplines pour donner plus de corps à ses équipes.

En matière de formation, la mise en place du LMD devrait être l'occasion d'une réflexion commune sur les masters, le découpage fonctionnel des formations en ECTS et l'intégration du "supplément au diplôme".

L'IAE devra aussi mieux clarifier sa stratégie à l'international en précisant les objectifs qu'il veut atteindre. Il apparaît utile, en tout cas, d'élargir l'internationalisation de l'IAE à de nouvelles aires géographiques (en particulier en Europe) et à de nouveaux publics tout en améliorant la mobilité des étudiants.

L'IAE s'interroge sur son statut qui ne lui laisserait pas suffisamment d'autonomie au regard des accréditations internationales. Ce point apparaît mineur, à tout le moins susceptible de trouver sa solution lorsque la politique de recherche et de formation sera stabilisée. En effet, réussir un projet commun, notamment en matière de recherche avec les enseignants-chercheurs de l'UFR de gestion ne remettrait en rien en question la stratégie de l'IAE. Bien au contraire, sa production en recherche s'en trouverait confortée et les indicateurs qu'il pourrait afficher n'en seraient que meilleurs.

Présentation de l'établissement

I - Situation générale

1 - La place de l'IAE au sein de l'Université Paris 1 : entre autonomie et rattachement

L'IAE de Paris a été créé il y a presque cinquante ans (1956) au sein de l'ancienne Sorbonne. Il a obtenu en 1989 le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA, article 43 de la loi de 1984), qui lui confère, tout comme son activité largement tournée vers la formation continue de cadres, une place particulière dans l'ensemble Paris 1 Panthéon-Sorbonne. L'IAE jouit, en particulier, d'une large autonomie en matière administrative et financière. Il est logé dans les locaux de la rue Broca et partage avec Paris 1 l'usage de la bibliothèque.

La place spécifique qu'il occupe dans l'établissement ne le prive pas de revendiquer son appartenance à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et une part de la notoriété qui lui est attachée ; ses plaquettes de présentation, son logo, l'image qu'il souhaite donner de lui-même à l'étranger font référence à la tradition, aux locaux chargés d'histoire, mais aussi à la modernité et à l'excellence des formations. L'IAE s'engage d'ailleurs, dans le préambule du contrat quadriennal 2002-2005, "à inscrire son développement dans le cadre de l'Université Paris 1 et, notamment, par l'extension de ses actions de formation première complémentaire et de formation continue en gestion, à contribuer au renforcement des liens entre l'université et les organisations privées et publiques, en particulier les entreprises".

2 - Les sciences de gestion : un univers fortement concurrentiel

Comme il le mentionne de manière très nette dans son dossier d'évaluation interne, l'IAE cherche à se positionner dans l'univers très concurrentiel et dispersé des formations de gestion qui ont, au fil du temps, ajouté à leurs formations initiales traditionnelles réservées à de jeunes étudiants, des enseignements adaptés à un public en reprise d'études ou recherchant des compléments de formation. C'est le cas "de nombreux établissements privés, consulaires ou publics (comme HEC, ESSEC, ESCP-EAP, IEP de Paris, Dauphine...) qui ont élargi leur offre en proposant des diplômes en formation continue et en apprentissage".

Dans ce paysage très compétitif, l'IAE entend répondre à sa mission de service public en développant sa recherche et son offre de formation et obtenir une reconnaissance nationale et internationale.

3 - La recherche d'un label de qualité

Il occupe ainsi une place active au sein du réseau des IAE et a participé à la réflexion sur l'élaboration d'un référentiel de certification des services, dont l'objectif est d'attribuer aux instituts d'administration des entreprises un label de qualité. Cette certification a été confiée par le réseau des IAE à la Société générale de surveillance (SGS), organisme international privé de contrôle de la qualité.

L'institut envisage de demander une certification de ses services auprès de cet organisme en 2006.

Il se prépare également à postuler à nouveau l'an prochain à l'accréditation du système EQUIS (*European Quality Improvement System*), géré par une fondation privée, qui lui a été précédemment refusée. Cet échec a été le catalyseur de la grave crise qui a secoué l'établissement en 2002 et l'a conduit à remettre en question sa stratégie jugée alors peu claire et à combler son déficit en matière d'internationalisation.

Le CNÉ poursuit une autre démarche : son objectif n'est pas tant d'attribuer un label d'excellence que de mener une évaluation "formative" de l'institution et de sa politique dans une perspective de progrès.

Le rapport qu'il rédige, largement diffusé, s'articule autour de quelques thématiques particulières, choisies en accord avec l'établissement, pour livrer une image à la fois fiable et contextualisée de l'établissement. Pour cela, l'IAE a été convié à conduire son auto-évaluation à partir du *Livre des références* fourni par le CNÉ, en faisant la démonstration rigoureuse de son dispositif de qualité et en identifiant ses faiblesses ou les contraintes qui freinent son développement. Cette première étape a été complétée par une évaluation externe menée lors d'entretiens sur le terrain ou à partir de l'analyse des documents remis par l'établissement. Celle-ci consiste à mesurer les écarts éventuels entre l'auto-évaluation et la réalité perçue par les experts.

II - Les chiffres-clés

1 - Les étudiants

L'IAE, accueille, à la rentrée 2003, 1 623 étudiants, pour l'essentiel en troisième cycle dans des filières ouvertes en formation continue ou en apprentissage. Ils étaient 1 538 en 1997.

Les étudiants en 2^e cycle sont peu nombreux : 70 au total (24 en licence professionnelle DISTECH et 46 pour la MIAGE).

La plupart sont titulaires d'un bac + 4.

177 étudiants sont inscrits au titre de la validation des acquis professionnels.

L'origine sociale n'est pas renseignée pour la plupart des inscrits.

Les étrangers sont au nombre de 285, dont 239 proviennent de pays non européens.

2 - Les enseignants

Effectifs en janvier 2005 :

- postes propres à l'IAE : 9 PR, 5 MCF, 2 PRAG, 5 PAST ;
 - postes mis à disposition par Paris 1 : 8 MCF, 4 assistants ;
- auxquels s'ajoutent 400 vacataires issus du monde socio-économique.

3 - Les personnels administratifs et techniques

29 titulaires dont 16 emplois gagés ;

19 contractuels.

Une maîtrise de la démarche qualité

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre plus général de l'évaluation de l'Université Paris 1. En sa qualité d'établissement public administratif rattaché à l'université, l'IAE fait l'objet d'une évaluation distincte et d'un rapport particulier. Pour autant les liens qui unissent les deux établissements sont bien évidemment analysés et font l'objet de recommandations.

Comme c'est l'usage au CNÉ, les deux rapports sont présentés dans un même fascicule.

1 - La bonne appropriation du *Livre des références* (LDR)

L'évaluation a été lancée le 18 février 2004 lors d'une première réunion dans l'établissement avec l'équipe de direction de l'IAE. Les missions d'expertise ont été conduites les 20, 21, 22 et 23 septembre.

Le projet de rapport a été soumis au Comité réuni en séance plénière le 17 mars 2005. La seconde visite du CNÉ a eu lieu le 10 mai 2005. Le Comité a approuvé le rapport final lors de sa séance du 7 juillet 2005.

L'établissement s'est montré intéressé par les objectifs et la méthodologie du CNÉ et a adhéré d'emblée à la démarche proposée.

L'auto-évaluation a été conduite collectivement par un comité mis en place à l'IAE.

L'établissement a respecté les délais fixés et adressé son rapport à la date prévue, le 8 avril 2004.

L'IAE a suivi fidèlement l'architecture du *Livre des références*, en l'adaptant à sa situation d'institut rattaché à l'université. Toutes les références qui pouvaient s'appliquer à son statut ont été renseignées et le résultat est d'une grande clarté. Cependant, du fait de sa taille et de sa structuration simple, comme le font remarquer d'ailleurs les auteurs, le fait d'avoir "suivi fidèlement les rubriques du LDR peut donner au texte un caractère parfois répétitif et une structure particulière". L'IAE n'a pas cherché à s'appuyer sur la liste des critères proposés ; il a pris soin en revanche de présenter sa stratégie ou de préciser les éléments de contexte nécessaires à la bonne compréhension du lecteur dans un encadré placé en exergue.

Le dossier d'évaluation interne s'accompagne de trois recueils d'annexes, classées et indexées qui correspondent aux trois grands chapitres du LDR.

2 - L'institut sait mettre en valeur ses atouts

Ce dossier témoigne d'une pratique très achevée de l'exercice d'auto-évaluation conforme au contexte concurrentiel des formations de gestion et à leur nécessité de reconnaissance externe.

Cette maîtrise se vérifie dans la construction du dossier qui propose systématiquement, pour chaque référence, un exposé du contexte et/ou de la stratégie ainsi qu'une description des outils utilisés et/ou des procédures mises en place.

Ainsi élaboré, ce dossier permet à l'évaluateur externe de se forger une bonne connaissance du fonctionnement de l'établissement à travers son activité de recherche, ses pratiques pédagogiques et son organisation administrative et financière.

Les thématiques d'évaluation ont pu ainsi être aisément dégagées :

- la place de l'IAE dans les formations de gestion et dans l'ensemble universitaire parisien ;
- les caractéristiques et la spécificité de l'offre de formation et de la recherche ;
- l'IAE et l'Université Paris 1.

3 - Des points d'ombre

Si l'établissement a montré sa capacité à s'analyser, on relève cependant quelques difficultés d'appréciation.

L'absence de collaboration scientifique avec l'UFR de gestion et ses conséquences sur le développement de la recherche de l'IAE sont passées sous silence, alors que ce sujet a été évoqué lors des expertises externes à l'université comme à l'IAE et qu'au même moment, ce dernier cherchait à conclure d'autres partenariats. Pourtant, bien qu'il ne l'énonce pas en ces termes, l'IAE est conscient que sa recherche, pour obtenir une reconnaissance de niveau international, devra atteindre un niveau et une taille critiques.

L'IAE n'est pas toujours allé au bout de la logique de démonstration. S'il décline les processus et dispositifs qu'il utilise, il est en revanche, moins précis sur les résultats de ses activités.

Peu d'informations sont données sur l'origine des étudiants, les résultats aux examens, l'insertion professionnelle des diplômés et l'incidence des formations en matière d'évolution de carrière des cadres en activité.

On trouve peu d'indications sur la typologie des entreprises qui entretiennent des collaborations, qui accueillent les étudiants en stage ou en apprentissage, ou encore les recrutent.

4 - Les bonnes pratiques de l'IAE

Quelques-unes des bonnes pratiques citées par l'IAE vont dans le sens d'un meilleur service rendu aux étudiants et d'une plus grande transparence des informations données à ses partenaires. Cette attitude répond aux attentes d'une évaluation dont l'objectif est de vérifier que l'établissement est en mesure de remplir ses missions et de donner de lui-même une image fiable :

- *Lisibilité des circuits de décision* : organigramme fonctionnel accompagné d'une claire définition des responsabilités ;

- *Lisibilité des programmes proposés* : plaquettes de présentation élaborées selon le même schéma : les objectifs de la formation, les conditions d'admission, l'organisation (programmation à temps plein, à temps partiel, en formation continue, etc.), les méthodes pédagogiques utilisées, le nombre d'heures et le calendrier précis, le programme et le corps enseignant ;

- *Diffusion de l'information sur les formations* : réunions d'information, brochures, présence sur les salons et forums, guide général sur les formations, brochure institutionnelle bilingue ;

- *Innovations pédagogiques et aide à la réussite des étudiants* : charte pédagogique, planning arrêté en début de formation, tutorat collectif des IAE ; séminaires internationaux élargis au DESS en apprentissage ;

- *Coopération avec le monde socio-économique* : fichier des entreprises accueillant les étudiants en stage et en apprentissage ;

- *Identification du rôle des étudiants* : les statuts prévoient la représentation étudiante au CA à hauteur de 6 membres (sur 36) ; des délégués de groupe sont chargés de l'interface avec les enseignants et l'administration ;

- *Information sur les procédures de contrôle des connaissances* : règlement des études de chaque diplôme diffusé en début d'année à l'équipe pédagogique et aux étudiants ; charte des examens communiquée aux étudiants, enseignants et personnels administratifs ; anonymat des copies ; résultats des examens et de VAE arrêtés par un jury réuni en séance de délibération ; consultation des copies et des éléments de corrigé établis par le responsable de la matière ;

- *Évaluation des formations* : "les enseignements et les enseignants font l'objet dans chaque discipline d'une évaluation écrite à partir d'un modèle préétabli, anonyme, organisée après l'examen final. La synthèse est transmise à chaque membre de l'équipe pédagogique" ;

- *Insertion des étudiants* : une enquête emploi est réalisée chaque année pour suivre l'insertion des diplômés.

Pour l'évaluateur, il est intéressant d'analyser la qualité des outils que produit l'établissement et tout autant de vérifier sa capacité à montrer ce savoir-faire.

L'IAE répond sur bien des points à cette attente et montre par là qu'il maîtrise les fondements de la démarche qualité.

L'évaluation des choix stratégiques de l'IAE et de ses résultats

I - Un établissement qui utilise les marges d'autonomie que lui confèrent ses statuts

L'IAE de Paris est devenu en 1989 un établissement public à caractère administratif rattaché à l'Université Paris 1. Il est le seul institut d'administration des entreprises de l'hexagone qui bénéficie du statut d'EPA (article 43). Ce statut lui confère la personnalité morale et l'IAE dispose, à ce titre, d'un budget propre et d'une large autonomie administrative et financière. Une convention signée en 2001 régit ses relations avec l'Université Paris 1.

Un règlement intérieur, complétant les statuts publiés en 1989, fixe le cadre et les modalités générales du gouvernement de l'institut.

1 - Une équipe de direction resserrée autour des priorités affichées

Le directeur de l'institut est nommé par arrêté ministériel sur une liste de trois noms proposés par le Conseil d'administration de l'IAE.

Il est assisté d'un comité de direction qui rassemble les trois directeurs adjoints, chargés respectivement des études, de la recherche et des affaires internes ainsi que le secrétaire général ; trois chargés de mission auprès du directeur (responsables des domaines suivants : services rendus aux étudiants, qualité et relations internationales) complètent l'équipe. Ce comité se réunit une fois par semaine.

L'IAE est administré par un conseil de 36 membres, comportant 13 personnalités extérieures (dont 7 du monde des entreprises, 1 de la mairie de Paris et 1 de la Région Ile-de-France), de 10 enseignants, de 4 représentants des chargés de cours, de 6 étudiants et de 2 IATOS. Le président de l'Université Paris 1 est membre de droit du CA auquel participent, avec voie consultative, le recteur de l'Académie de Paris ou son représentant, le directeur de l'institut, le secrétaire général et l'agent comptable de l'établissement. Le président du Conseil d'administration est élu par le conseil pour la durée de son mandat, parmi les personnalités extérieures.

Les statuts ne prévoient pas de vice-présidence étudiante.

Le bureau du CA (le président, deux vice-présidents choisis parmi les personnalités extérieures et un représentant de chacune des 5 catégories d'élus) assure une liaison régulière avec le comité de direction et prépare les travaux du conseil.

2 - Une structuration des services adaptée à la redéfinition de la stratégie de développement

L'IAE sort d'une période de crise marquée par des conflits internes qui portaient à la fois sur son positionnement dans le paysage des formations de gestion et sur sa stratégie de développement. Son fonctionnement administratif était également mis en cause ; il a été revu et a fait l'objet d'un nouvel organigramme. Celui-ci résulte donc d'une série de réajustements structurels opérés sous la responsabilité d'un administrateur provisoire, nommé après la démission du précédent directeur.

Toutes ces modifications récentes vont dans le sens d'une démarche qualité plus affirmée pour la formation et la recherche et d'un dialogue plus ouvert entre l'exécutif et les personnels et usagers de l'établissement. Des réunions régulières ont ainsi été instituées pour rendre compte des décisions prises par les instances (réunions mensuelles avec les enseignants, bimensuelles avec les chefs de service, trimestrielles avec l'ensemble du personnel administratif) et des services ont été restructurés et/ou renforcés (ce fut le cas de la scolarité et des ressources humaines).

La situation qui prévaut actuellement marque le retour à un fonctionnement normalisé et serein qui permet d'envisager positivement le développement de l'établissement.

Le rapport d'évaluation interne décrit de manière claire les grandes lignes de l'architecture opérationnelle et fonctionnelle de l'IAE :

- trois directions opérationnelles dirigées par des enseignants ont été constituées : recherche, affaires internes et études, la plus étoffée étant la direction des études qui regroupe trois services ;
- trois services fonctionnels complètent la structure : affaires générales, informatique et relations extérieures-communication. Un nouveau secrétaire général a pris ses fonctions en septembre 2003.

De l'avis des personnes interrogées, cette organisation fonctionne de manière tout à fait satisfaisante. Les réunions nombreuses permettent la circulation de l'information et constituent des lieux de débats généralement qualifiés de constructifs.

3 - Une gestion administrative partagée entre l'IAE et l'Université Paris 1

Par la convention, signée le 1^{er} janvier 2001 pour 5 ans, l'université met du personnel à disposition de l'institut et, moyennant compensations financières, lui offre aussi l'appui logistique de certains de ses services généraux (ex. : direction des affaires financières - direction des ressources humaines - service constructions, équipements, logistique - service de la pédagogie). L'IAE partage avec l'Université Paris 1 les locaux de la rue Broca.

Les dispositions concernant les personnels

L'IAE dispose de 29 personnels IATOS titulaires, dont 16 placés sur des supports budgétaires gagés et rémunérés sur ses ressources propres, et de 19 personnels contractuels. De fait, l'IAE assume la charge directe des emplois IATOS à hauteur de 73%, ce qui représente un total de dépenses de l'ordre de 640 000 euros par an.

Les emplois de personnels enseignants sont au nombre de 30,5 (dont 12 emplois mis à disposition par l'Université Paris 1). L'IAE s'adjoint le concours de plus de 300 vacataires.

La convention prévoit que, à son terme, soit le 1^{er} janvier 2006, les emplois de personnels IATOS mis à disposition par l'université seront transférés à l'institut.

Cette décision, qui satisfait l'IAE, n'a pas reçu le plein assentiment des personnels qui craignent que cette mesure ne les isole du reste de l'université et ne réduise leurs possibilités de mobilité interne. C'est pourquoi une commission interne, formée à la demande du Conseil d'administration, travaille actuellement sur ce problème des transferts d'emplois IATOS dans l'optique de proposer des solutions à l'université.

La convention n'envisage pas, en revanche, le transfert des emplois des personnels enseignants. Elle prévoit seulement l'affectation à l'IAE des emplois nouvellement créés ou devenus vacants ; les personnels concernés dépendent alors de la compétence de ses instances et notamment de ses commissions de spécialistes. Les personnels mis à disposition par l'université peuvent choisir de conserver cette position ou solliciter une affectation dans une autre composante de l'université.

La gestion des ressources humaines est effectuée par l'université sans difficulté notable.

Les dispositions d'ordre financier

L'agent comptable de l'université est également celui de l'IAE, par adjonction de service.

Une annexe à la convention indique les locaux mis à disposition de l'IAE rue Broca et les contributions financières dues à l'université au titre des charges immobilières et des frais généraux.

Les charges immobilières correspondent au loyer et aux frais de fonctionnement du centre Broca, calculés au prorata de la surface occupée (68%), après déduction de la participation ministérielle incluse dans la dotation globale de fonctionnement.

Les frais généraux sont calculés à partir des services rendus par l'université : gestion des ressources humaines, gestion comptable, gestion de la scolarité, entretien et maintenance du bâtiment.

4 - Une situation financière confortable

L'organisation des circuits financiers

L'IAE est doté d'un service financier placé sous l'autorité directe du secrétaire général. Ce service assure l'ensemble des tâches relatives à la comptabilité de l'ordonnateur (engagement, liquidation,

mandatement des dépenses et ordonnancement des recettes, suivi des conventions de recherche et du contrat de développement), avec le concours des services financiers de Paris 1 rémunérés à cet effet. L'université intervient aussi sur les actes placés sous la responsabilité du comptable.

Cette organisation est très efficace, puisque le taux d'exécution du budget 2003 est de 86% en dépenses et de 118% en recettes.

De même, un très faible pourcentage de mandats et de titres de recettes ont été rejetés en 2003 (respectivement 28 rejets de mandats sur 1 486 émis et 10 titres de recettes sur 521).

Une aisance financière

En dépit des diverses dépenses auxquelles il a à faire face, l'IAE dispose de ressources confortables. Le montant du fonds de roulement est évalué à l'issue de l'exercice 2003 à 3,397 millions d'euros (à rapprocher des 4,310 millions d'euros du budget annuel 2004).

Cette aisance financière s'explique par des raisons ponctuelles : une provision de l'ordre d'un million d'euros avait été réalisée en 2000 pour préparer le déménagement rue Broca et n'a pas été utilisée, et des recettes exceptionnelles (régularisation de recettes à classer et rectification d'imputations erronées) ont été prises en charge sur l'exercice 2003 ;

Elle s'explique aussi par des raisons structurelles.

Plus de 80% des étudiants étant en formation continue, il n'est pas étonnant que l'IAE dispose de ressources propres importantes :

- le compte financier 2003 montre ainsi que les ressources propres (4 millions d'euros environ) représentent 78% du total des recettes. Le budget 2004 prévoit des ressources ministérielles (contrat de développement, dotation de fonctionnement et crédits recherche) d'un montant de 727 500 euros sur un total de recettes évalué à 4 310 000 euros, ce qui représente un ratio de l'ordre de 17% seulement ;
- les ressources de formation continue (3,1 million d'euros) proviennent de la taxe d'apprentissage et surtout des conventions de formation continue signées avec les entreprises. Elles ont augmenté de plus de 40% par rapport à 2002, en conséquence notamment d'une évolution des tarifs des actions de formation continue en 2003. Ces tarifs sont, pour les DESS, de l'ordre de 6 500 euros pour des actions suivies en journée, et de 3 000 euros pour les actions suivies en soirée.

5 - La question des locaux

Les services de logistique sont insuffisamment proches des utilisateurs.

Pour plus de commodité, l'IAE aurait intérêt à prendre des dispositions pour qu'en matière d'entretien, de gardiennage et de maintenance, il parvienne à une autonomie décisionnelle et de dépense.

Les marchés d'entretien des locaux ou de maintenance de l'ascenseur sont, en effet, passés par l'université, sans que l'IAE puisse intervenir alors qu'il est l'utilisateur principal des services. Son statut juridique lui permettrait de gérer directement cette prestation et d'en assurer un meilleur suivi.

Il en est de même pour les petits travaux de maintenance ou pour le gardiennage, pour lesquels l'IAE doit faire appel au service constructions, équipements, logistique (CEL) de l'université.

Ce ne sont probablement pas ces quelques dispositions, proposées dans un souci d'efficacité, qui changeraient fondamentalement la nature des relations entre l'université et sa composante IAE ; elles ne devraient donc pas générer d'arbitrage trop sensible.

Conclusion

L'IAE dispose de l'autonomie financière statutaire et des ressources l'autorisant à mener des projets de développement ambitieux, y compris en assumant si nécessaire, la charge de locaux supplémentaires.

II - Des objectifs de formation et de recherche clairement définis

L'IAE a l'ambition de jeter les bases d'une réflexion sur son avenir à moyen terme dans ce qu'il appelle un "projet de plan à 10 ans". La stabilisation de la situation en interne, la nomination en 2004 d'un nouveau directeur sont autant d'atouts pour mener à bien son développement, pour engager la préparation de son prochain contrat d'établissement et mettre en place, à la rentrée 2005, la réforme LMD.

Il se fonde sur le contexte et un environnement parisien de plus en plus compétitif : "de grands établissements, privés, consulaires ou publics (HEC, ESSEC, ESCP-EAP, IEP de Paris, Paris-Dauphine, universités parisiennes ou périphériques) ont élargi leur offre, proposant des diplômes en formation continue et en apprentissage", comme on peut le lire dans le dossier d'auto-évaluation.

Sur le fond comme dans ses modalités d'application et ses résultats, la politique conduite par l'IAE peut être tenue pour exemplaire sous bien des aspects. En revanche, l'appréciation est plus réservée pour ce qui a trait plus précisément aux dimensions partenariales de sa politique.

1 - Une offre de formation destinée aux cadres ou futurs cadres en activité

Le statut de l'IAE ne l'autorise pas à créer ou délivrer des diplômes nationaux ; il dépend pour cela de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne qui, après avoir examiné, en Conseil d'administration, les demandes de formations nouvelles que lui transmet l'institut, les soumet au ministère pour habilitation. Pour autant, cette autonomie "encadrée" n'a pas entravé la construction d'une offre de formation ciblée sur les besoins des cadres ou futurs cadres en activité.

Le contrat quadriennal conclu pour la période 2002-2005 soutient d'ailleurs les deux axes essentiels de développement proposés par l'IAE : "une extension du portefeuille des diplômes et la multiplication des déclinaisons des formations" et une plus grande internationalisation de l'offre de formation. L'institut s'est, de plus, fixé récemment l'objectif de répondre à la globalisation des marchés. Cette dimension nouvelle se traduit par des délocalisations de diplômes hors de France et un accueil renforcé d'étudiants étrangers.

Une orientation vers la formation continue et l'apprentissage

La spécificité essentielle de l'IAE est d'être un établissement fortement orienté vers la formation professionnelle permanente et la formation en apprentissage, essentiellement de niveau master.

Le public ciblé est celui des cadres d'entreprise qui souhaitent acquérir une formation au management. L'institut propose ainsi des formations à la recherche : un DEA (organisation appliquée) et un doctorat de gestion ; il offre aussi des formations généralistes et spécialisées : 7 DESS (dont le DESS "généraliste" CAAE-MBA), 1 DESUP, 1 licence professionnelle et, en collaboration avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, les diplômes de l'IUP MIAGE. Dans le cadre de la mise en place du LMD, l'IAE propose l'ouverture de deux masters professionnels, l'un en administration des entreprises (qui devra se substituer au CAAE) et l'autre en management des organisations.

La carte actuelle des formations est accessible sous de multiples combinaisons : formation initiale et continue, formation continue et apprentissage, formation continue.

L'extrême majorité des étudiants a choisi de suivre des enseignements en formation continue (près de 80% d'entre eux) ; ils représentent d'ailleurs le plus gros bataillon des diplômés en formation continue de l'université Paris 1. Les 20% restants se répartissent entre la formation initiale dans une perspective d'acquisition d'une double compétence en techniques de gestion pour les ingénieurs, les juristes ou les scientifiques... et la formation en apprentissage.

Des pratiques pédagogiques adaptées

Le succès des formations proposées par l'IAE tient, pour une grande part, à son organisation pédagogique. L'IAE a conçu une stratégie adaptée à un public majoritairement en reprises d'études et déjà inséré dans la vie professionnelle. Il en va ainsi du large recours à la validation des acquis de l'expérience (près de 200 dossiers en 2004), de l'attention portée au calendrier des cours qui sont proposés en sessions groupées, sous forme de séminaires mensuels, de "journées bloquées", et, pour certaines formations, le soir et le samedi ou à distance. Le souci d'attester de la qualité des enseignements est largement partagé dans l'établissement, un référentiel de la qualité est appliqué et graduellement amélioré : évaluations internes et externes systématiques des prestations offertes, chartes pédagogiques et des examens, consultation des étudiants et des entreprises, suivi des étudiants, constitution d'un annuaire des anciens étudiants....

Le dossier d'évaluation interne souligne les points forts de sa pratique pédagogique fondée sur "l'étude de cas et le travail en petits groupes" et qui fait largement appel à des intervenants cadres d'entreprise. Le directeur des études assure la coordination des équipes pédagogiques qui se réunissent régulièrement pour mutualiser leurs pratiques et envisager les améliorations nécessaires à la bonne marche des formations. Ces modalités de fonctionnement concernent aussi les formations ouvertes à l'international.

Une ambition internationale

L'IAE est également actif au niveau international. Il participe notamment à l'organisation de diplômes à l'étranger (ou diplômes délocalisés) : le *MBA International* Paris en partenariat avec Paris-Dauphine à Beyrouth, au Caire, à Dakar, à Istanbul, à Casablanca, à Tunis et à Alger ; le *MBA Global Partners* avec l'Université d'Atlanta et l'Université de Rio ; le DESS Contrôle de gestion et Audit avec l'Université Ain Shams du Caire et le DESS CAAE avec l'UIBE de Pékin.

En outre, même s'il ne propose pas de diplômes en double sceau avec des établissements hors de l'hexagone, il offre des formations ouvertes aux étrangers. On peut citer à titre d'exemple le *MBA International* mis en place avec le soutien de la fondation Renault qui accueille des Coréens, des Japonais et des Brésiliens et, depuis 2004, le *MBA Program*, dispensé en anglais.

Compte tenu de ses spécificités, l'IAE, à la différence d'autres écoles de gestion, ne peut avoir l'ambition de développer très fortement la mobilité internationale de ses étudiants. Il aura cependant à compenser ce qui peut apparaître sans doute comme une faiblesse par une plus forte présence d'enseignements en langue anglaise et un engagement plus important dans des programmes d'échanges. Il est d'ailleurs actuellement porteur d'un projet de programme d'échanges *Erasmus Mundus*.

2 - Une recherche concentrée au sein d'une équipe d'accueil : le GREGOR

La recherche est développée au sein du Groupe de recherche en gestion des organisations (GREGOR), équipe d'accueil créée en 1992. Ces activités se structurent autour de trois axes : organisation et ressources humaines ; finances et contrôle de gestion ; stratégie et marketing.

La formation à la recherche est dispensée au sein du DEA "Organisation appliquée", rattaché depuis 2000 à l'école doctorale commune Université Paris 1 - École des hautes études commerciales (HEC), qui rassemble 5 DEA de gestion.

Ce DEA est proposé depuis sa création en formation continue. Depuis 2 ans, ce DEA dispose d'un programme "Passerelle" dispensé également en formation continue qui permet un engagement plus rapide vers la thèse.

Les différents domaines de recherche sont appréhendés d'une manière multidisciplinaire. Le choix des thématiques s'élabore à partir d'une réflexion sur les transformations organisationnelles et les nouveaux modes de gestion tels qu'ils peuvent s'observer dans le monde des organisations. Celles-ci sont étroitement articulées avec les axes de formation dominants. Pour alimenter la réflexion, des réunions sont régulièrement organisées entre les spécialistes des domaines concernés.

Les responsables de l'IAE estiment, en outre, que la recherche constitue un facteur important de visibilité de l'établissement car elle fonde son caractère universitaire et le démarque de l'image réductrice d'un institut qui se consacrerait prioritairement à la formation continue.

Ainsi, l'IAE a entrepris de multiples actions qui vont dans le sens de la promotion de la recherche : consolidation d'un budget unique de recherche, valorisation de la recherche (cahiers de recherche, publication d'ouvrages et d'articles dans les revues scientifiques), organisation de journées d'études et d'ateliers avec des enseignants-chercheurs d'universités étrangères ou partenaires dans des programmes de formation conjoints, accueil de chercheurs étrangers, financement pour la participation des chercheurs ou des doctorants à des colloques internationaux, aides financières à la traduction, etc.

Les entretiens effectués, comme la lecture de rapports d'activité, donnent l'image d'une bonne concordance entre les stratégies déclarées et le travail réellement accompli.

L'IAE comme l'UFR de gestion de Paris 1 signalent les difficultés d'accès direct à la littérature scientifique pour les sciences de gestion et l'économie dont les sources sont rassemblées à l'Université Paris-Dauphine. Enfin, le fonds documentaire disponible sur place mériterait d'être étoffé.

3 - Les stratégies du développement partenarial

Les relations au sein des disciplines de gestion de Paris 1 : une rupture annoncée

À la lecture de la documentation fournie par l'institut, les relations de l'IAE avec l'Université Paris 1 apparaissent comme allant de soi. Le dossier d'auto-évaluation indique que "l'IAE développe ses

coopérations prioritairement avec son université", les brochures de présentation de l'institut et de ses formations présentent l'IAE comme une "composante de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne". Par ailleurs, les personnels se déclarent très attachés à la place de l'IAE au sein de la Sorbonne.

Cependant, les expertises et les informations recueillies ultérieurement montrent que les collaborations scientifiques ne sont pas effectives et que la rupture est consommée en recherche. Les liens entre l'UFR de gestion et l'IAE ne sont guère développés à l'exception de liens personnels noués en dehors de la structure d'organisation.

- *L'UFR de gestion et l'IAE : deux identités distinctes*

L'IAE et l'UFR de gestion ont évolué sur des secteurs d'activité différents.

Comme on l'a vu précédemment, l'IAE a su faire de la spécificité de son offre de formation un atout et souhaite développer son activité en recherche. On perçoit clairement la logique de développement de l'IAE dont le cœur de la dialectique est de s'inscrire dans le concert des *business schools* de renommée internationale. En témoignent, la réflexion entamée sur l'accréditation par le système européen EQUIS et les bonnes relations affichées avec HEC.

De son côté, l'offre de l'UFR de gestion est orientée vers une formation initiale plus traditionnelle en 1^{er}, 2^e et 3^e cycles. La recherche est constituée de quatre équipes d'accueil¹ et s'articule autour de quatre axes : stratégie, finance, marketing et ressources humaines. La performance d'ensemble résulte dès lors d'une juxtaposition de projets de recherche développés de manière autonome par des chercheurs dans chaque domaine. Pour autant, lors des expertises, on a pu constater que des évolutions étaient en cours. En effet, des perspectives de consolidation au sein d'un programme interdisciplinaire en sciences du management (PRISM) ont été évoquées. Ce projet se réaliserait par la création d'un laboratoire unique, permettant ainsi un décroisement des champs disciplinaires en même temps que le renforcement de domaines considérés comme plus "faibles" par comparaison avec d'autres universités.

Cependant, les lignes fortes de la stratégie de développement ne ressortent pas clairement. Si culturellement, l'UFR de gestion n'adhère pas aux principes d'une *business school*, elle ne présente pas pour autant une identité affirmée.

- *Une situation de rupture*

Au-delà de ces quelques constats, les expertises ont mis en évidence les clivages existant entre l'IAE et l'UFR. Comment expliquer que la trentaine de doctorants de l'IAE n'ait reçu aucun soutien de l'école doctorale de gestion Paris 1 - École des hautes études commerciales (HEC), à laquelle ils appartiennent pourtant ? Il existe en recherche une ligne de démarcation claire, chaque entité développant ses activités de

¹ EA Sorbonne information marketing (SIM), EA Centre de recherche en finance et banque (CREFIB), EA Laboratoire de stratégie industrielle (LASI), et EA Centre d'études et de recherche en gestion des organisations et des ressources humaines (CERGOR)

manière autonome sans volonté de créer des synergies. Fondamentalement, de part et d'autre, cette situation est considérée comme un état de fait : chacune des deux structures revendique une identité propre peu compatible avec celle de l'autre.

L'aboutissement de cette situation est à présent consacré par une demande de création d'école doctorale commune entre trois établissements : l'IAE (avec son équipe d'accueil le GREGOR), HEC (habilitée à délivrer un doctorat et disposant d'une FRE reconnue : le GREG-HEC) et l'ENSAM (au travers d'une UMR CNRS reconnue en sciences de la décision : le laboratoire GRID).

● *Conclusion*

Il est extrêmement regrettable de constater l'impossibilité de tout travail en commun entre des enseignants-chercheurs d'une même discipline.

Les atouts et les apports respectifs de l'IAE et de l'UFR de Gestion, leurs activités de formation, les réseaux tissés de part et d'autre avec l'environnement économique, les potentialités induites par une restructuration de la recherche en sciences de gestion, l'attractivité et la renommée de l'Université Paris 1, le symbole de la Sorbonne, sont pourtant des éléments qui plaident en faveur de collaborations pour l'émergence d'un pôle de gestion présent au sein de l'université Paris 1 et compétitif sur la scène nationale et internationale.

L'ouverture internationale

L'IAE, pour répondre à ses ambitions de reconnaissance internationale, devra veiller à accroître le nombre de ses accords et conventions avec des universités étrangères, notamment européennes. Il devra aussi poursuivre la politique de délocalisation de ses diplômes et renforcer l'accueil des étudiants étrangers.

Réponse du directeur de l'IAE



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON - SORBONNE

RÉPONSE DU DIRECTEUR DE L'IAE DE PARIS au RAPPORT du COMITE NATIONAL D'EVALUATION

L'IAE de Paris se reconnaît très bien et partage la plupart des conclusions du rapport du CNE. Pour autant, la direction de l'IAE de Paris souhaite répondre sur le fond à plusieurs des appréciations et recommandations.

La situation générale décrit l'IAE de Paris comme situé entre autonomie et rattachement. Il nous paraîtrait plus approprié de qualifier le positionnement de l'IAE par rapport à l'Université de Paris 1 d'autonome, c'est-à-dire d'intermédiaire entre indépendance et composante. En effet, au-delà des aspects d'indépendance fonctionnelle (administration et finances), l'IAE de Paris définit sa propre politique générale de développement tout en l'inscrivant dans celle de l'Université Paris 1. Il s'agit d'une situation originale dans le paysage de l'enseignement supérieur français plus habitué à une stricte hiérarchisation. La responsabilisation de l'IAE de Paris attachée à son autonomie nous semble expliquer pour

partie son succès, reconnu par le rapport du CNE, et pourrait préfigurer des évolutions nationales plus lourdes. Le pendant de ce constat est une relation plus complexe et plus riche que celle de la hiérarchie. Cette complexité et cette richesse se retrouvent à plusieurs niveaux : la faiblesse numérique du corps enseignant, la stratégie internationale et la relation avec l'UFR de Gestion.

Comme le souligne le CNE, l'IAE de Paris se signale par la **faiblesse numérique du corps enseignant** par rapport au nombre d'étudiants. Néanmoins, il nous semble que l'IAE de Paris ne doit pas limiter son développement en fonction des ressources qui lui sont allouées au risque sinon de perdre son dynamisme. En effet, l'IAE de Paris tire son énergie d'une politique de croissance ininterrompue depuis les années 90. Cette politique s'est traduite notamment par une très forte diversification de son offre de formation, par une internationalisation de ses activités et par une amplification de sa production de recherche.

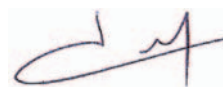
Plutôt qu'une résignation au malthusianisme, il nous semble que le ministère pourrait soutenir la croissance de l'IAE de Paris par la création de postes dans le cadre d'une stratégie d'allocation des ressources que les financiers pourraient qualifier de « momentum ».

Depuis une dizaine d'années, l'IAE de Paris a mis en œuvre une politique ambitieuse de développement à l'étranger et le CNE appelle de ses vœux une **clarification de la stratégie internationale** poursuivie. À cet égard, le diagnostic du CNE est tout à fait pertinent. L'IAE de Paris a conduit un développement rapide et autonome de ses activités en cohérence avec la politique internationale de l'Université Paris 1. L'inscription dans le concert des « business schools » de renommée internationale est bien au cœur de la stratégie de l'IAE de Paris et passe par un développement encore plus important des activités internationales en particulier en Europe comme l'appelle de ses vœux le CNE, mais aussi en Asie en accord avec les orientations générales exprimées à l'échelle ministérielle. De ce point de vue, la stratégie internationale de l'IAE de Paris reproduit des modèles qui ont fait la preuve de leur efficacité tout en y apportant sa marque propre fondée sur une spécialisation sur la formation « executive », une vision européenne du management et un respect des valeurs du Service Public.

La relation avec l'UFR de gestion est difficile depuis de nombreuses années. Le CNE qualifie cette situation d'extrêmement regrettable, en particulier l'éclatement de l'école doctorale. Si le diagnostic nous paraît tout à fait pertinent, la préconisation impérative de collaboration nous semble au contraire inadéquate. La solution proposée de se regrouper au sein d'une école doctorale unique reviendrait simplement à un statu quo qui a déjà fait la preuve de son inefficacité ; la collaboration entre chercheurs ne se décrétant pas. La scission de l'école doctorale tire les conséquences de cette situation regrettable en tentant d'en sortir par le haut, c'est-à-dire en s'inscrivant dans un projet structurant pour la recherche de l'IAE de Paris. La coopération avec HEC ayant jusqu'ici fait la preuve de son efficacité et d'un très bon accueil auprès des chercheurs concernés, l'IAE de Paris a fait le choix de profiter du renouvellement de l'école doctorale pour structurer son activité de recherche en s'appuyant sur une démarche thématique apte à mobiliser les énergies des chercheurs concernés. À cette occasion et compte tenu de l'orientation retenue par ce projet d'école doctorale (Sciences de l'organisation et de la décision), le GRID (ENSAM-ENSTP) s'est joint à cette proposition.

Cette évolution ne remet pas en cause la nécessité de trouver dès aujourd'hui des modes effectifs de collaboration avec l'UFR de gestion ainsi qu'avec toutes les autres composantes de l'université et d'ouvrir la réflexion sur des évolutions ultérieures, le tout avec le plein accord des parties. À notre sens, cela devra s'insérer dans une réflexion plus large sur les rapports entre l'économie et la gestion au sein des universités.

Le 15 Juillet 2005

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Caby', written over a light blue rectangular background.

Professeur Jérôme CABY
Directeur de l'IAE de Paris

Annexe

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 (principales 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 établissement, 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.

- *Plutôt 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.

Liste des sigles

AES :	Administration économique et sociale
AMN :	Allocataire moniteur normalien
APEC :	Association pour l'emploi des cadres
ATER :	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
BAA :	Bibliothèque d'art et d'archéologie
BIU :	Bibliothèque interuniversitaire
BNF :	Bibliothèque nationale de France
BQR :	Bonus qualité recherche
BTS :	Brevet de technicien supérieur
BU :	Bibliothèque universitaire
BULAC :	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
CA :	Conseil d'administration
CAAE :	Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises
CADIST :	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CEL :	Constructions, équipements, logistique
CEP :	Centre d'éducation permanente
CERDEAU :	Centre d'études et de recherches sur le droit de l'environnement, de l'aménagement et de l'urbanisme
CEREQ :	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CERGOR :	Centre d'études et de recherches en gestion des organisations et des ressources humaines
CEVU :	Conseil des études et de la vie universitaire
CIFRE :	Convention industrielle de formation pour la recherche
CIRAD :	Centre de coopération international en recherche agronomique pour le développement
CLES :	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur

CNRS :	Centre national de la recherche scientifique
CPE :	Commission paritaire d'établissement
CPGE :	Classe préparatoire aux grandes écoles
CREFIB :	Centre de recherche en financement et banque
CREGAS :	Centre de recherche en économie et gestion appliquées à la santé
CREST :	Centre de recherche en économie et statistiques
CRI :	Centre de ressources informatiques
CRIR :	Centre de ressources informatiques et du réseau
CROUS :	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS :	Conseil scientifique
DAEU :	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA :	Diplôme d'études approfondies
DEP :	Direction de l'évaluation et de la prospective
DESS :	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DESUP :	Diplôme d'études supérieures universitaires professionnalisées
DEUG :	Diplôme d'études universitaires générales
DRH :	Directeur des ressources humaines
DUT :	Diplôme universitaire de technologie
EA :	Équipe d'accueil
ECN :	École centrale de Nantes
ECP :	École centrale de Paris
ECTS :	<i>European Credit Transfer System</i>
ED :	École doctorale
EHESS :	École des hautes études en sciences sociales
ENSAM :	École nationale supérieure des arts et métiers
ENPC :	École nationale des ponts et chaussées
ENS :	École normale supérieure
ENSAE :	École nationale supérieure de la statistique et de l'administration économique
EPA :	Établissement public à caractère administratif
EPHE :	École pratique des hautes études
EPS :	Éducation physique et sportive
EPST :	Établissement public à caractère scientifique et technique
EQUIS :	<i>European Quality Improvement System</i>
ESSEC :	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP :	Équivalent temps plein
EUREqua :	Equipe de recherche en économie quantitative
FRE :	Formation de recherche en évolution
FSDIE :	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
GERFIP :	Groupement européen de recherches en finances publiques

GIP :	Groupement d'intérêt public
GREG :	Groupe de recherche en gestion
GREGOR :	Groupe de recherche en gestion des organisations
HDR :	Habilitation à diriger des recherches
HEC :	(École des) hautes études commerciales
IATOS :	Personnel ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
IDUP :	Institut de démographie de Paris 1
IEDES :	Institut d'étude du développement économique et social
IEP :	Institut d'études politiques
INED :	Institut national d'études démographiques
INHA :	Institut national d'histoire de l'art
INRAP :	Institut national de recherches et d'applications pédagogiques
INSERM :	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD :	Institut de recherche pour le développement
ISST :	Institut des sciences sociales du travail
IUFM :	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP :	Institut universitaire professionnalisé
LADYSS :	Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces
LASI :	Laboratoire de stratégie industrielle
LDR :	Livre des références
LMD :	Licence, master, doctorat
LOLF :	Loi organique relative aux lois de finances
MATISSE :	Modélisations appliquées, trajectoires institutionnelles, stratégies socio-économiques
MBA :	<i>Master of Business Administration</i>
MCF :	Maître de conférences
MENESR :	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIAGE :	Méthodes informatiques appliquées à la gestion
MSE :	Maison des sciences économiques
MSTP :	Mission scientifique, technique et pédagogique
MUE :	Mission université-entreprises
NABUCO :	Nouvelle application budgétaire et comptable
PAST :	Professeur associé à temps partiel
PCEM :	Premier cycle d'études médicales
PCRD :	Programme-cadre de recherche et développement
PHARE :	Pôle d'histoire de l'analyse et des représentations économiques
PMF :	Centre Pierre Mendès France
PR :	Professeur des universités
PRAG :	Professeur agrégé
PRES :	Pôles de recherche et d'enseignement supérieur
PRODIG :	Pôle de recherche pour l'organisation et la diffusion de l'information géographique

SAN REMO :	Système d'analyse et de répartition des moyens aux établissements d'enseignement supérieur
SEGLAS :	Service général des langues de spécialité
SELVA :	Service des langues vivantes et anciennes
SGI :	Système global d'information
SGS :	Société générale de surveillance
SHON :	Surface hors œuvre nette
SICD :	Service interétablissement de coopération documentaire
SIM :	Sorbonne information marketing
SODIP :	Service d'orientation, de documentation et d'insertion professionnelle
SVE :	Service volontaire européen
TA :	Travaux en autonomie
TD :	Travaux dirigés
TFE :	Travaux de fin d'études
TICE :	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEFL :	<i>Test of English as a Foreign Language</i>
UEFAPS :	Unité d'enseignement et de formation en activités physiques et sportives
UFR :	Unité de formation et de recherche
UMR :	Unité mixte de recherche
ROSES:	Centre de recherche sur l'économie de la transition et du développement
VAE :	Validation des acquis de l'expérience
VAP :	Validation des acquis professionnels

Réponse du président



Paris, le 25 juillet 2005

Monsieur le Président du
Comité National d'évaluation

Monsieur le Président,

Vous m'avez adressé, le 11 juillet, le rapport d'évaluation de l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne qui marque l'aboutissement d'une démarche de 18 mois depuis l'engagement de la procédure d'autoévaluation. Je voudrais d'abord vous dire combien nous avons été sensibles à la qualité du dialogue instauré comme, aujourd'hui, à la richesse du rapport élaboré par le CNE. C'est évidemment avec satisfaction que notre université prend acte des constats dressés en matière de qualité des recherches et des formations mises en œuvre à Paris1, comme d'implication de ses personnels et de leur fierté d'appartenir à l'institution. Son équipe de direction se félicite de voir reconnu son projet explicite de concilier les objectifs de large accueil et de haute qualité. Elle mesure en effet le défi à relever pour concilier le statut de première université française en sciences humaines et sociales que lui accorde un classement international avec l'accueil de plus de 40000 étudiants. Dans ces conditions, nous faisons volontiers nôtre le questionnement du CNE sur les conditions d'une affirmation de Paris1 au rang des très grands établissements internationaux.

A la lecture de ce rapport, ma première réaction est d'abord la remarque de nombreux constats partagés, en premier lieu sur le lancinant problème des locaux. De même, la convergence de nos analyses me conduira à signaler les actions engagées qui s'inscrivent dans la ligne des préconisations du Comité. Sur d'autres points cependant, nous ne rejoignons pas complètement les conclusions de vos experts et je souhaiterais aussi évoquer les orientations qui président à notre démarche.

C'est avec raison que vous avez remarqué combien le problème des locaux contraint notre action, et conditionne même notre politique scientifique. La position de l'Université sur ce point a été formulée avec force, notamment dans son projet d'établissement. Elle rappelle d'abord les engagements de l'Etat à l'occasion du plan U3M et du CPER tels qu'actés par exemple dans la convention-cadre du 25 octobre 2000, prévoyant l'affectation de 20000m² dans les 5^{ème} et 13^{ème} arrondissements, hors opérations de rénovation.

Elle souligne la nécessité de disposer sans délai des locaux relais requis non seulement pour la réalisation de travaux de mise en sécurité et de restructuration, mais aussi destinés à la rationalisation de l'implantation des enseignements, en cohérence avec le schéma LMD, au rééquilibrage des activités du centre Pierre Mendès-France, rue de Tolbiac, et à la poursuite de la restructuration des unités de recherche dans la perspective d'un partenariat plus équilibré avec le CNRS.

Les difficultés en matière de locaux pourraient certes conduire à la résignation, et le rapport du CNE craint qu'une telle situation ne prévale en matière de vie étudiante, voire de politique documentaire. Je voudrais rassurer le Comité sur ces points. A côté des actions importantes menées ces dernières années en matière d'accueil et de vie étudiante, et dont le rapport du CNE fait état, il a été constitué, sur proposition de la nouvelle équipe de direction, une « commission paritaire de la vie étudiante », paritaire entre étudiants d'une part (associant toutes les organisations représentées aux conseils centraux), responsables enseignants et administratifs d'autre part. Cette commission a pour objet de mieux associer les représentants étudiants à la définition et au suivi de la politique de l'université dans le domaine.

En matière documentaire, l'action coordinatrice de l'université pour la mise en réseau et le catalogage commun a précédé le renouvellement en cours du SIGB. La présidence est directement engagée dans le soutien à la démarche de rationalisation des ressources documentaires de la Montagne Sainte-Geneviève et la préservation de ces ressources dans un contexte marqué par de très lourds travaux de mise en sécurité.

Les remarques les plus fondamentales du rapport concernent sans doute la pratique de ParisI en matière de répartition des compétences, que le CNE perçoit comme associant une décentralisation excessive en matière pédagogique et scientifique et une forte centralisation en matière de gestion. Ce modèle cumulerait ainsi le risque d'une capacité insuffisante à dégager et à conduire une stratégie d'établissement et celui de l'inefficience d'une gestion trop centralisée. Si l'analyse appréhende une originalité du « modèle ParisI » et pointe de possibles dérives, elle sous-estime sans doute les forces de cohérence et méconnaît les évolutions en cours.

Alors que ParisI assume la légitimité d'un modèle de décentralisation pédagogique et scientifique d'une grande université fortement pluridisciplinaire, la centralisation de sa gestion a constamment maintenu ses présidents et ses conseils dans une capacité d'exercer les grands arbitrages autour d'orientations communes et d'une culture partagée. Pour autant, la nécessité d'une évolution de ce modèle dans le sens d'une coordination et d'une transversalité renforcées est bien perçue et cette évolution est d'ores et déjà engagée, que ce soit à l'occasion de la réforme LMD ou du projet d'établissement récemment déposé.

L'élaboration de la réforme LMD a vu coexister la démarche traditionnelle de remontée de propositions des composantes et l'affirmation d'initiatives impulsées par la présidence : création de mentions interdisciplinaires, stratégie volontariste de développement des spécialités professionnelles en master, renforcement des enseignements de langues et mise en place du C2I, cadre de référence commun pour l'organisation des diplômes et le contrôle des connaissances, mise à plat des plannings en vue d'une recomposition des emplois du temps étudiants.

Parallèlement, le projet d'établissement adopté par le Conseil scientifique atteste d'une affirmation de la politique de recherche de l'université. Ce projet insiste en particulier sur la nécessité d'une vision globale du partenariat université-CNRS au-delà de la discussion par unité à laquelle s'est trop fréquemment limitée la négociation contractuelle dans le passé. Il propose d'enrichir le contenu de ce partenariat, en particulier par une concertation portant sur la gestion prévisionnelle des emplois. Dans les domaines que ne couvre pas le partenariat avec le CNRS,

l'université mettra en place des unités d'accueil fédératives capables d'une visibilité équivalente à celle des grandes UMR. Le projet d'établissement prévoit ainsi la création d'une équipe d' « Histoire culturelle et sociale de l'art » autour de laquelle s'organisera la visibilité de Paris1 à l'INHA.

Les préoccupations exprimées par le Comité en matière de gouvernement et de gestion sont largement partagées par mon équipe. Comme le remarque le rapport, la mise en place d'une DRH a engagé un processus de modernisation des structures administratives qu'il convient d'approfondir. Un audit organisationnel portant sur les circuits financiers a débouché sur une redéfinition de l'organigramme de la direction des affaires financières et le renforcement de son encadrement par le recrutement d'un DAF de niveau CASU, adjoint à l'agent comptable. La forte érosion du fonds de roulement en 2004 a conduit à mettre en place en 2005 une action visant à une meilleure maîtrise budgétaire, en particulier dans la pratique des reports et par une gestion plus rigoureuse en matière de recours à des personnels contractuels ou vacataires. Venant en même temps que la mise en place du LMD et de la LOLF, cet effort de rigueur budgétaire va fortement solliciter tous les acteurs de la vie universitaire.

La difficile articulation des activités de l'IAE avec celles de l'UFR de gestion de l'Université a légitimement retenu l'attention du CNE. Il est essentiel de noter qu'il s'agit là d'un problème d'articulation entre établissements et pas entre composantes. Plutôt que de chercher des solutions spécifiques aux difficultés rencontrées en matière de master ou d'école doctorale, c'est à notre avis à une reformulation d'une complémentarité stratégique entre l'IAE et l'université qu'il convient de s'attacher. La seule tradition de spécialisations respectives en formation continue et en formation initiale ne suffit plus aujourd'hui à définir la synergie entre ces institutions. La négociation prochaine des contrats des deux établissements devrait être l'occasion d'aborder ce problème avec un recul suffisant.

Je voudrais une nouvelle fois souligner combien, dans ce contexte, les réflexions du CNE viendront utilement nourrir la démarche engagée par l'université Paris1 pour se mettre en état de remplir plus efficacement ses missions, au niveau d'excellence que lui assigne sa situation d'université de référence sur le plan international. En vous en remerciant, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président

Pierre-Yves HENIN

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et de l'Institut d'administration des entreprises de Paris a été placée sous la responsabilité de Françoise **Thys-Clément**, membre du Comité national d'évaluation, de Claude **Laugénie**, professeur émérite, ancien membre du Comité, consultant, et réalisée avec la collaboration de Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004, puis Michel **Levasseur**¹, et Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Alluin**, professeur émérite à l'Université Charles de Gaulle - Lille III ;
Rodolphe **Dos Santos Ferreira**, professeur à l'Université Louis Pasteur - Strasbourg I ;
Maurice **Garden**, professeur émérite à l'École normale supérieure de Cachan ;
Paul-Robert **Hertzog**, professeur à l'Université Robert Schuman - Strasbourg III ;
Marie-Dominique **Heusse**, directrice du service commun de documentation de l'Université des Sciences sociales - Toulouse I ;
Ginette **Kurgan**, professeur émérite à l'Université Libre de Bruxelles ;
Dominique **Marchand**, directrice de la division enseignement supérieur à la Mairie de Marseille ;
Jocelyne **Pérard**, professeur à l'Université de Bourgogne ;
Laurence **Pinson**, chargée de mission au CNÉ ;
Annick **Rey**, chargée de mission au CNÉ ;
Olivier **Rey**, chargé de mission à l'Institut national de recherche pédagogique de Lyon ;
Luc **Wilkin**, professeur à l'Université libre de Bruxelles.

¹ Président par intérim depuis juin 2004

Nisa **Balourd** a assuré la présentation matérielle 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