



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'université Paris-Sorbonne



Octobre 2013



# Sommaire



Présentation	5
I – Une organisation complexe	5
II – Un patrimoine géographiquement éclaté	6
III – Quelques chiffres clefs	6
La gouvernance	7
I – Un pilotage fortement centralisé	7
II – Une volonté de collégialité	8
III – Une dynamique d'établissement en émergence	8
IV – Les insuffisances de la communication	8
La stratégie en matière de recherche	11
I - Le potentiel de recherche : une volonté de structuration	11
II - L'excellence scientifique reconnue	11
III - Un pilotage attentif à préserver les spécificités de l'université	11
IV - La Maison de la recherche : une réelle avancée	12
V - Une formation doctorale très attractive	12
VI - La valorisation de la recherche	13
La stratégie en matière de formation	15
I - Une large palette de formations	15
II – La formation initiale : pluridisciplinarité et professionnalisation	15
1 ● Une organisation pédagogique traditionnelle	15
2 ● Vers une dynamique d'établissement ?	16
III - La formation tout au long de la vie	16
1 ● La formation continue : une stratégie à développer	16
2 ● L'université inter-âges : un grand dynamisme	16
IV - La démarche qualité à construire	17
V- Les dispositifs d'accompagnement des étudiants	17
1 ● Accueil des étudiants : une mission partagée entre différents acteurs	17
2 ● Orientation et insertion professionnelle : un SCUIOIP dynamique encore trop méconnu des étudiants	17
3 ● Accompagnement des étudiants de licence	17
VI - L'environnement de travail	18
VII – Une offre de formation insuffisamment valorisée	18

La stratégie en matière de vie étudiante	19
I - La participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'université	19
II - La vie associative	19
III - Les services aux étudiants : sport, culture, santé et emploi étudiant	19
1 ● Une offre sportive remarquable	19
2 ● Des activités culturelles largement partagées	20
3 ● Des services de santé mutualisés au sein du PRES	20
4 ● L'emploi étudiant	20
La stratégie en matière de partenariat	21
I - Les relations inter-établissements	21
II - Les relations avec le CNRS	21
III - Les relations avec les collectivités territoriales	21
IV - Les relations avec les milieux socioéconomiques	22
La stratégie en matière de relations internationales	23
I - Une volonté de coordination	23
II - Un dynamisme qui ne se dément pas	23
III - Une offre de formation ouverte à l'international	24
Le pilotage et la gestion	25
I - Gestion financière et comptable	25
1 ● Un potentiel de ressources propres à mieux valoriser	25
2 ● Des dépenses de fonctionnement en forte augmentation	25
3 ● Des dépenses de personnel préoccupantes	25
4 ● Une prise de conscience collective	26
II - Gestion des ressources humaines	26
III - Gestion du patrimoine immobilier	26
IV - Système d'information et de communication	27
1 ● Les usages numériques : un essor remarquable	27
2 ● La modernisation de la gestion	27
Conclusion et recommandations	29
I - Points forts	30
II - Points faibles	30
III - Recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	33
Organisation de l'évaluation	36

# Présentation

L'université Paris-Sorbonne (Paris IV) est héritière d'un passé prestigieux qui lui confère une image de marque mondialement reconnue et constitue un atout précieux dans un paysage universitaire concurrentiel, tant au plan national qu'international.

Les réponses aux appels à projets du programme Investissements d'avenir (Labex, Idex), la constitution du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Sorbonne Universités en juin 2010, le passage aux responsabilités et compétences élargies le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et l'élection d'une nouvelle équipe de direction au printemps 2012 sont autant d'événements décisifs qui ont conduit à une évolution progressive des pratiques depuis quatre ans. Dans ce contexte, le défi que se fixe Paris IV consiste à poursuivre et à réussir la nécessaire modernisation de son fonctionnement.

La problématique générale de l'université transparaît clairement au long du rapport d'autoévaluation, et les perspectives qui y figurent inscrivent lucidement Paris-Sorbonne dans une vision globale où il s'agit :

- d'adapter son fonctionnement à l'exercice des responsabilités et compétences élargies, dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur en France ;

- de préserver son identité au sein du PRES pluridisciplinaire Sorbonne Universités fondé avec les universités Paris II Panthéon-Assas, Pierre et Marie Curie auxquelles se sont joints l'université de technologie de Compiègne, l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) et le Muséum national d'Histoire naturelle ainsi que le CNRS, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et l'Institut de recherche pour le développement (IRD).

L'absence de recouvrements disciplinaires entre les membres fondateurs du PRES<sup>1</sup> ouvre la voie à des coopérations et non à des concurrences. Paris-Sorbonne entend y renforcer son image d'excellence et la visibilité acquises dans le domaine des lettres et sciences humaines et sociales (SHS) et tirer avantage des effets positifs d'opérations de mutualisation pour faire évoluer ses pratiques ou conforter ses choix. Ces objectifs irriguent en conséquence le pilotage des différents registres de sa politique comme de son fonctionnement.

## I – Une organisation complexe

Sans évolutions significatives depuis 2008, l'organigramme de l'université fait apparaître 18 composantes disciplinaires auxquelles s'ajoutent deux écoles internes, le Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées (Celsa) et l'Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM). Fruits de l'histoire, l'université n'entend pas en réduire le nombre, en dépit des recommandations formulées dans le précédent rapport de l'AERES en 2009, et de l'intérêt qui pourrait en résulter en termes d'optimisation dans l'utilisation des ressources.

On dénombre par ailleurs 10 pôles administratifs incluant classiquement les services dédiés aux grands domaines de gestion. L'ensemble est complété par quatre services communs et le service général des Presses de l'université Paris-Sorbonne (PUPS).

La recherche est structurée en 10 unités mixtes de recherche (UMR), une formation de recherche en évolution (FRE) et 28 unités de recherche propres (équipes d'accueil) rattachées à 7 écoles doctorales (ED) auxquelles il convient d'adjoindre l'unité mixte de service (UMS) 3323 « Maison de la recherche ». Chaque unité de recherche est rattachée à une ED, exceptionnellement à plusieurs.

---

<sup>1</sup> Les membres fondateurs du PRES Sorbonne Universités sont : université Paris II Panthéon-Assas, université de Paris-Sorbonne, université Pierre et Marie Curie, université de technologie de Compiègne (membre fondateur non initial), Muséum national d'Histoire naturelle (membre fondateur non initial).

## II – Un patrimoine géographiquement éclaté

L'université Paris IV exerce ses activités sur 17 sites représentant 94 000 m<sup>2</sup> dispersés dans Paris intra-muros à l'exception du Celsa installé à Neuilly. Un certain nombre de bâtiments est situé au Quartier latin, dont le siège de l'université, tandis que les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle se répartissent entre les sites de Clignancourt et de Malesherbes, situés dans les 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> arrondissements.

## III – Quelques chiffres clefs

En 2010-2011<sup>2</sup>, Paris IV se présente avec 21 086 étudiants dont 16,4 % de nationalité étrangère. 19 868 étudiants (95 %) sont inscrits dans des diplômes nationaux : 57 % en licence (11 375), 33 % en master (6 514) et 10 % en doctorat (1 979).

En 2011-2012, l'université comptait 20,9 % de boursiers sur critères sociaux.

Si les effectifs globaux ont subi une érosion de l'ordre de 10 % depuis 2008-2009, le nombre de néobacheliers est orienté à la hausse (+22 %) au détriment de l'ensemble du 2<sup>e</sup> cycle (-28 %) hors masters (+14 %) et du 3<sup>e</sup> cycle (-7 %).

Paris IV compte 1 229 enseignants dont 226 professeurs des universités et 391 maîtres de conférences (et un assistant de l'enseignement supérieur), les 612 autres ayant les statuts de Prag, contractuels, Ater, etc. Par ailleurs, l'université a 773 agents Biatss, dont 239 contractuels.

Le compte financier de l'université fait apparaître, pour 2011, des dépenses d'un montant de 140 M€ hors dotation aux amortissements.

---

<sup>2</sup> Le comité fait référence à l'année universitaire 2010-2011, pour laquelle un nombre important d'informations était disponible.

# La gouvernance

Un certain nombre des constats énoncés en 2009 dans le rapport de l'AERES restent largement d'actualité en 2013 et traduisent l'attachement à un fonctionnement traditionnel encore très prégnant.

## I – Un pilotage fortement centralisé

L'université Paris-Sorbonne se caractérise par l'existence de services centraux très structurés, renforcés lors du passage aux compétences élargies, et de composantes développant un fort esprit d'indépendance par rapport à ces services centraux.

L'impression d'émiettement ressentie lorsque l'on examine le fonctionnement de l'université Paris IV tient sans aucun doute à la multiplicité des structures, composantes et services centraux, mais également au fait que celles-ci exercent leurs activités sur 17 sites dispersés dans Paris. Elle tient aussi à un pilotage complexe qui fait appel à de nombreux acteurs dont les responsabilités respectives gagneraient à être plus clairement définies et articulées.

Selon ses statuts, révisés en décembre 2011, les conseils centraux statutaires (conseil d'administration - CA, conseil scientifique - CS, conseil des études et de la vie universitaire - Cevu) sont dotés chacun d'un vice-président (VP) élu. On peine à identifier précisément le rôle politique de chacun d'eux, dans la mesure où les séances de ces conseils sont présidées par le président de l'université, que la gouvernance s'appuie essentiellement sur un panel de 10 enseignants délégués auprès du président et nommés par lui et que, statutairement, seul le VP du CA entre dans la composition du Bureau de l'université aux côtés de cinq enseignants délégués, de la directrice générale des services et de l'agent comptable.

Les enseignants délégués sont ainsi en charge des différents volets de la politique de l'établissement. Leurs champs de compétences respectifs recouvrent les grandes missions de l'université et les différents services d'appui. Exerçant un rôle d'interface entre politique et administration, ils veillent à la cohérence des dossiers transversaux, en interne ou dans le cadre du PRES. Les enseignants délégués sont souvent membres de conseils. Certains cumulent la fonction de délégué et celle de directeur d'UFR, sans que cela semble poser de problèmes, la transparence des processus de décisions venant compenser les effets potentiellement négatifs du cumul. De fait, ils jouent un rôle majeur auprès du président pour lequel ils exercent des missions d'expertise dans les différents champs de compétences qui leur sont attribués. Les VP portent devant les conseils les dossiers relevant de la politique soumise à leur approbation.

Les exigences d'une gestion rigoureuse, renforcées par l'exercice des RCE, ont abouti à la création de nouvelles structures de dialogue qui renforcent autour de la présidence une organisation déjà centralisée.

La cellule d'aide au pilotage (créée en 2009) travaille en liaison avec les différents services gestionnaires. Elle est chargée de l'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord à l'échelle de l'établissement afin de disposer d'informations fiables et actualisées permettant un suivi budgétaire régulier. Cette structure joue un rôle réel d'appui à la communauté et éclaire les choix des décideurs en matière de masse salariale.

Une commission technique réunit mensuellement les représentants de la cellule d'aide au pilotage et des services gestionnaires. Elle favorise la synergie entre ces services pour produire des analyses partagées permettant à la commission décisionnelle, créée en 2011, de disposer d'outils d'aide à la décision, de leviers et de possibilités d'arbitrage.

La commission décisionnelle est composée du président assisté des délégués aux moyens et à la formation, du DGS, de l'agent comptable, et des responsables des services concernés. Elle se prononce sur toute question nécessitant un arbitrage dans les domaines financiers, des ressources humaines et de l'offre de formation.

En revanche, le rapport d'autoévaluation ne fait aucune mention d'un véritable comité d'orientation stratégique ouvert à des membres extérieurs à l'université pour assister le président dans la définition d'une stratégie globale pour l'établissement. La mise en place d'un tel comité, dont la nécessité avait été soulignée dans la précédente évaluation, continue d'être indispensable.

## II – Une volonté de collégialité

La direction de l'université défend une vision collégiale et « pragmatique » de la gouvernance qui vise à associer aux décisions la communauté universitaire.

Ainsi, de nombreux groupes de travail ou commissions *ad hoc*, statutaires ou non, associent l'équipe de direction et des représentants des personnels Biats autour des questions de gestion les concernant. Une large représentation dans les conseils centraux de l'université et l'élection d'un étudiant en tant que vice-président du Cevu assurent la participation des étudiants à la vie institutionnelle.

Depuis juin 2012, des commissions mixtes trimestrielles associent des représentants des différents conseils centraux. Bien perçues en interne, elles contribuent à la circulation de l'information et introduisent une expertise transversale des questions qui y sont traitées avant d'être reprises dans chaque conseil pour avis et décisions.

En matière de collégialité, la réunion mensuelle des directeurs de composantes joue un rôle déterminant dans le pilotage de l'établissement. Dans un cadre informel favorisant la libre parole, elle constitue un espace d'information réciproque et de concertation entre composantes et équipe de direction. Ces échanges se prolongent de façon bilatérale dans le cadre du dialogue de gestion qui se tient en juin puis, dans sa dimension budgétaire, en octobre. « Balbutiant » en 2009, ce dialogue s'est considérablement renforcé et légitimé depuis grâce aux indicateurs de gestion produits au niveau central par la cellule d'aide au pilotage. Dans un souci de transparence, l'élaboration d'un tableau comparatif entre composantes et le partage de ces indicateurs facilitent la prise de conscience collective des contraintes de l'établissement et des arbitrages qui s'imposent.

## III – Une dynamique d'établissement en émergence

Les grandes orientations de la politique de l'université ont été récemment formalisées dans le cadre des axes stratégiques 2014-2018, qu'il s'agisse de la stratégie d'ensemble marquée par l'intégration de Paris IV au sein du PRES, de la politique de formation ou de la politique de recherche.

Le pilotage souple qui laisse aux composantes le choix des plans d'actions pour mettre en œuvre ces orientations limite la capacité de l'université à évaluer dans quelles proportions la politique d'établissement est effective. Celle-ci gagnerait en efficacité en formalisant les dispositifs pour atteindre ces objectifs et les indicateurs permettant d'en suivre la réalisation. L'établissement y gagnerait également en capacité d'autoévaluation et y puiserait des arguments pour attester de ses performances et renforcer sa crédibilité dans le cadre de la politique contractuelle.

L'autoévaluation, réputée peu développée en 2009, bénéficie depuis des travaux de la cellule d'aide au pilotage. Cependant, ceux-ci semblent relever plus du contrôle de gestion que d'une réelle démarche d'autoévaluation. Les documents fournis récemment à l'AERES attestent de la capacité technique de l'établissement à disposer de certaines données adaptées à un suivi régulier de son activité. Cependant, bon nombre sont des documents de travail dont l'organisation, l'hétérogénéité et certaines divergences rendent difficile toute tentative de mise en cohérence.

L'instauration d'une démarche qualité est indissociable de la capacité d'autoévaluation. Le bilan réalisé dans le cadre de l'offre de formation (cf. *infra*) et le défaut d'indicateurs relevé dans différents domaines témoignent de la difficulté à implanter cette démarche, qui se heurte en particulier à l'insuffisance des moyens administratifs nécessaires à sa mise en œuvre.

## IV - Les insuffisances de la communication

Tous les avis convergent pour souligner les carences en matière de communication à Paris IV. Les relais de la communication constitués par les élus des conseils ne semblent pas suffire pour pallier l'absence d'une communication interne structurée. Il s'ensuit un sentiment d'opacité et de « flottement » largement exprimé. En revanche, les visites du président dans les composantes et la dimension « pédagogique » de ses interventions sont très appréciées. De plus, la direction a transmis à l'ensemble de la communauté les documents stratégiques importants, dont le rapport d'autoévaluation.

La communication envers les étudiants semble moins bien coordonnée encore. Ceux-ci disposent d'une adresse e-mail qu'ils semblent peu utiliser, faute sans doute d'y recevoir des informations déterminantes pour leurs études.

En matière de communication externe, Paris IV bénéficie du site Internet du PRES Sorbonne Universités qui donne accès à des informations de qualité sur une dynamique à laquelle l'université est étroitement associée. En revanche, le site propre de l'université, très éclaté, souffrait du manque de coordination entre le niveau central et



les composantes au moment de la visite du comité, avec pour conséquence une information très disparate et parfois succincte, nécessitant un certain volontarisme pour répondre aux attentes des différents publics-cibles.

La présidence s'est saisi des enjeux de la communication et le comité est conscient que sa visite a eu lieu concomitamment avec des modifications substantielles du dispositif de l'université (site Internet, ENT). Cela n'invalide pas pour autant un diagnostic qui porte essentiellement sur l'activité de l'établissement pendant la période 2010-2013 qui conduit à recommander que la politique de communication soit rapidement reprise en main. Il en va de l'image de l'établissement aux yeux de ses différents partenaires nationaux et internationaux, du service rendu aux étudiants et du développement d'un sentiment d'appartenance à un « tout », au-delà du label « Paris-Sorbonne » auquel chacun en interne est très attaché.



# La stratégie en matière de recherche



La recherche est l'un des principaux atouts de Paris-Sorbonne, qui lui vaut une reconnaissance indiscutable dans le domaine des sciences humaines et sociales et justifie l'attractivité de sa formation doctorale. L'université s'emploie à préserver son excellence et sa lisibilité.

## I - Le potentiel de recherche : une volonté de structuration

L'université compte aujourd'hui 10 UMR, une formation de recherche en évolution (FRE) et 28 équipes d'accueil (EA) auxquelles s'ajoute l'UMS « Maison de la recherche ». En 2010-2011, elle accueille 1 979 doctorants, en baisse de 7 % par rapport à 2008-2009. Sur les 618 enseignants-chercheurs que compte l'établissement, le bilan social 2011 fait apparaître 139 titulaires d'une prime d'excellence scientifique.

Le potentiel de recherche de l'université est renforcé par 130 chercheurs et 58 ITA du CNRS. En outre, on dénombre environ 320 personnels relevant d'autres établissements disséminés sur l'ensemble du territoire national.

Dans le cadre du contrat 2010-2013, une politique de regroupement des équipes de recherche a été encouragée par l'établissement et, sur la base du volontariat, certaines structures de taille modeste ont été intégrées à des ensembles plus vastes. L'université a cependant su préserver de petites équipes d'accueil aux perspectives aussi pointues que pertinentes, largement reconnues, et les doter en conséquence. Les restructurations induites par cette stratégie ont contribué à réduire de 51 à 40 le nombre des unités de recherche que compte Paris IV.

## II - L'excellence scientifique reconnue

Le projet IDEX Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement et la recherche (Super), soumis par le PRES Sorbonne Universités (SU), a été couronné de succès dans le cadre de l'appel à projets du programme Investissements d'avenir. Quatre laboratoires d'excellence (Labex) ont ainsi été « labellisés » dont trois, portés par Paris-Sorbonne, témoignent de son implication au sein de ce PRES. Dans ce cadre, les deux-tiers des 45 propositions en réponse à l'appel d'offre du projet IDEX Super émanaient d'enseignants-chercheurs de l'établissement, résultat conforme à l'objectif de préserver l'identité des SHS et de Paris IV au sein du PRES.

Ces trois Labex emportent sans discussion l'adhésion tant au plan scientifique que dans leur dimension fédératrice. Ainsi, « Religions et sociétés dans les mondes méditerranéens » (Resmed), l'« Observatoire de la vie littéraire » (Obvil) et « Écrire une histoire nouvelle de l'Europe » (EHNE) couvrent des périmètres clairement définis et viennent en appui des axes majeurs retenus dans le cadre du projet stratégique pour développer l'interdisciplinarité. Tradition et modernité s'y côtoient avec, dans le registre de la modernité, la place qui est faite aux technologies numériques ou à des disciplines émergentes telles que les sciences cognitives. Cette volonté d'ouverture porte en outre des perspectives de partenariats multiples, au sein du PRES avec l'université Pierre et Marie Curie pour l'Obvil, avec Paris II pour Resmed, voire au-delà puisque le périmètre du Labex EHNE implique trois PRES.

La dotation de 2 M€ associée à l'IDEX Super a d'ores et déjà permis de recruter un ingénieur de recherche en soutien à l'Obvil, 4 post-doc sur les 12 visés à terme ainsi que la création d'allocations doctorales.

## III - Un pilotage attentif à préserver les spécificités de l'université

La politique de recherche est conduite, sous couvert du conseil scientifique (CS), par le vice-président du conseil scientifique en collaboration avec l'enseignant délégué à la recherche. Ce dernier assure le lien avec les unités de recherche et le suivi du partenariat avec le CNRS tandis que le vice-président se consacre plus spécifiquement à la formation doctorale. Les étudiants prennent une part active aux instances dédiées à la recherche, au sein du CS et, quoique de façon inégale, des conseils d'UFR et de laboratoires. Le sénat académique du PRES constitue également un espace de débat, sur la formation doctorale en particulier.

Le pôle administratif de la recherche vient en appui à cette politique et répond à une logique de service au sein de la Maison de la recherche. Il comprend trois services respectivement dédiés aux études doctorales, à la gestion de la recherche et à sa valorisation.

L'affectation des moyens aux différentes unités de recherche obéit à des critères validés par le CS, fondés sur le nombre d'enseignants-chercheurs qui leur sont rattachés. Elle fait, au besoin, l'objet de négociations et d'ajustements qui peuvent représenter jusqu'à 30 % de la dotation proratisée, selon qu'il s'agit d'UMR structurantes de taille importante, de niches scientifiques de taille plus modeste, d'EA à large visibilité nationale ou de petites équipes porteuses d'un objet scientifique rare et spécifique à Paris IV. Cette gestion souple et pragmatique induit une certaine opacité dans la répartition des moyens dont la communauté scientifique semble s'accommoder. Par ailleurs, la mise en place d'un fonds d'intervention pour la recherche (FIR) permet un pilotage central par le biais de subventions essentiellement affectées à l'aide aux publications et à l'organisation de colloques, selon des procédures claires qu'il convient de saluer et qui gagneraient à être élargies à d'autres types de projets.

#### IV - La Maison de la recherche : une réelle avancée

La création de la Maison de la recherche en 2005, à proximité du siège de l'université, et le statut d'UMS dont elle bénéficie depuis 2009, commencent à porter leurs fruits. Elle permet de relier entre elles toutes les unités de recherche, favorisant ainsi les approches transdisciplinaires et les projets de recherche transversaux qu'elle s'emploie à soutenir. Elle contribue à l'amélioration des conditions de travail des chercheurs auparavant disséminés dans des locaux historiques. Elle doit à terme accueillir toutes les équipes de recherche de Paris IV et offrir à tous des locaux modernes et performants, sauf en histoire de l'art qui a vocation à rester hébergé à l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), en musicologie qui devrait bénéficier d'un auditorium sur le site de Clignancourt, et à l'exception de l'unité de recherche « Espace, nature, culture » (ENEC) implantée à l'Institut des sciences humaines et sociales (INSHS) du CNRS. Pour autant, ces avancées ne sauraient dissimuler le manque d'espace qui, globalement, reste un problème non résolu.

La Maison de la recherche pourrait tirer profit d'une intégration dans le réseau national des maisons des sciences de l'Homme (groupement d'intérêt scientifique RNMSH) qui permettrait en particulier aux petites structures très spécialisées d'élargir leurs partenariats au-delà des liens d'ores et déjà tissés au plan local.

#### V - Une formation doctorale très attractive

Avec près de 2 000 doctorants répartis entre sept écoles doctorales (représentant 9,4 % des effectifs globaux de l'université en 2011) et environ 300 thèses soutenues annuellement, l'activité doctorale entre pour une bonne part dans l'attractivité de Paris-Sorbonne.

Sans changement dans leurs dénominations depuis 2009, ces sept ED couvrent un large ensemble de disciplines. Dans le cadre de la campagne d'évaluation 2012-2013, toutes ont fait l'objet d'un bilan très positif en termes de fonctionnement et d'adossement scientifique. Ce bilan est plus nuancé pour ce qui concerne la formation des doctorants, qu'il s'agisse du taux d'encadrement, de la durée des thèses et du taux d'abandon, des aspects transversaux et professionnalisants, des dispositifs d'évaluation de la formation, ou encore du suivi et de l'insertion professionnelle.

Les points de faiblesse identifiés par l'AERES en 2009 portaient déjà sur la gestion des ED et l'insertion des docteurs plus que sur la qualité scientifique de la formation. Des disparités entre les ED subsistent encore mais des efforts encore timides ont été consentis pour renforcer une politique d'établissement et réduire les disparités, pour améliorer l'organisation de la formation doctorale et stabiliser les procédures liées à la délivrance du doctorat ainsi qu'à l'attribution des contrats doctoraux.

À cet égard, des bourses « Sorbonne » ont été instaurées à raison de cinq par an pour compléter un contingent de contrats limité à 45 en 2012-2013, tant par le plafond d'emplois que par les contraintes budgétaires auxquels est astreint l'établissement. La politique qui consiste à assortir l'attribution de ces contrats d'une mission d'enseignement et d'une formation spécifique reprenant des objectifs des anciens CIES traduit le souci de l'établissement de faciliter aux futurs docteurs l'accès aux carrières académiques auxquelles beaucoup se destinent. Par ailleurs, le conseil scientifique a limité à six ans la durée moyenne des thèses, réduisant à 14 % le taux de doctorants inscrits depuis plus de six ans. En revanche, il n'a pas souhaité limiter le nombre des doctorants encadrés par un directeur de recherche, éminemment variable d'une ED à l'autre.

L'identification d'un conseiller en insertion professionnelle, la mise en place d'enseignements et de journées scientifiques interdisciplinaires, de projets transversaux impliquant plusieurs unités de recherche et/ou plusieurs ED, sont autant d'initiatives en faveur de l'employabilité des docteurs, qui devraient à l'avenir être renforcées par la mutualisation des pratiques au sein du collège doctoral du PRES. Si l'université ne se refuse pas à recruter ses docteurs, peu d'efforts semblent faits pour favoriser leur recrutement à l'étranger alors que l'établissement pourrait s'appuyer sur sa notoriété et ses réseaux internationaux pour favoriser leur insertion à l'échelle internationale. Le soutien du conseil scientifique à la mobilité des doctorants va néanmoins dans ce sens.

Parmi les initiatives prises par l'université, on relève encore l'intégration dans le service des enseignants-chercheurs des heures de séminaires dévolues à la formation doctorale. Cette décision est d'autant plus bienvenue que la dynamique qui s'est mise en place dans le domaine de la recherche reste le fait d'un nombre restreint d'entre eux dont certains cumulent de lourdes charges. Une réflexion globale est sans doute à mener en termes de décharges d'enseignement et d'une répartition plus large de ces charges, propice à la mise en œuvre d'un projet pleinement collectif.

## VI - La valorisation de la recherche

À Paris IV, la valorisation de la recherche passe encore plus par la communication et la diffusion des travaux réalisés en son sein que par le développement de contrats de recherche ou de prestations de service visant à faire fructifier ces travaux auprès de partenaires issus des milieux socioéconomiques.

Ainsi, le bureau de la valorisation assure la communication de la Maison de la recherche et l'organisation d'événements de nature à élargir la visibilité de l'établissement. Il gère également la numérisation et la mise en ligne des thèses et des actes de colloques émanant de l'université ainsi que le portail des revues électroniques produites par les unités de recherche et hébergées sur le serveur de l'établissement. Dans le registre de la communication, la lisibilité du site Internet et la coordination avec les sites des composantes gagneraient cependant à être améliorées.

Les Presses universitaires de la Sorbonne (PUPS) constituent une pièce maîtresse de la production éditoriale de Paris IV dont le dynamisme ne se dément pas pour valoriser les travaux personnels et collectifs de la communauté scientifique : ouverture de ses publications à de nouveaux publics, co-édition élargie à de nouveaux partenaires français et étrangers, restructuration et créations de nouvelles collections, rééquilibrage de l'offre de publications en cohérence avec les pôles d'excellence de l'université, développement de l'édition numérique.

Dans une approche plus institutionnelle de la valorisation de la recherche, l'université bénéficie de l'exceptionnel bassin culturel qu'est Paris pour consolider et développer ses relations avec différents organismes parmi lesquels le Museum national d'Histoire naturelle, le centre Beaubourg, le musée du Louvre, la Bibliothèque nationale de France (BNF) et l'Institut « mémoire de l'édition contemporaine » (Imec). La collaboration avec le musée du Louvre, notamment, s'établit à tous les niveaux, du master à la préparation au concours de conservateur, avec un accent particulier mis sur l'égyptologie. La coopération avec la BNF devrait être renforcée dans le cadre des Labex.



# La stratégie en matière de formation



## I - Une large palette de formations

Attachée à la transmission d'une culture humaniste, Paris IV a fait de son offre de formation une priorité. L'organigramme de cette offre fait apparaître une organisation « tubulaire » qui se décline de la licence au master en 10 mentions, des regroupements s'opérant au niveau du doctorat. La forte articulation entre les trois niveaux de formation milite en faveur d'une érudition disciplinaire qui contribue à son image prestigieuse.

Différentes initiatives sont néanmoins venues progressivement corriger le caractère monodisciplinaire des mentions et diversifier les parcours de formation offerts aux étudiants, avec la création de deux licences professionnelles qui accueillent une cinquantaine d'étudiants et, au niveau master, l'organisation de 79 spécialités ou parcours répartis entre les différentes mentions dont ceux traditionnellement conçus pour préparer aux métiers de l'enseignement. C'est surtout en licence que les équipes pédagogiques ont réussi cette diversification en utilisant le potentiel pédagogique du site pour associer au socle des connaissances disciplinaires attendues des disciplines voisines ou complémentaires et pour offrir des bicursus et des doubles licences articulés sur le couple majeure/mineure. La mise en place de 35 licences bidisciplinaires dont 26 internes à l'établissement, 6 en partenariat au sein du PRES SU et 3 avec l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, constitue assurément l'une des plus grandes originalités et un atout de l'offre de formation de Paris-Sorbonne. Elles ne concernent cependant qu'un nombre limité d'étudiants (environ 600 en 2011-2012), certaines d'entre elles étant très sélectives.

La mobilisation traditionnelle en faveur des métiers de l'enseignement demeure, la création en 2011 d'un parcours « formation au métier de professeur-documentaliste » fondée sur un partenariat entre l'IUFM et le Celsa au sein du master « information-communication » en témoignant.

L'université Paris-Sorbonne n'est pas le seul établissement de la région parisienne à dispenser des formations dans le domaine des sciences humaines et sociales, mais elle est la seule université française à préserver des disciplines rares telles que la papyrologie ou les langues nordiques, par exemple. Son positionnement et sa visibilité au sein du PRES sont d'autant plus cruciales : les évolutions de l'offre de formation seront déterminées par les possibilités de pluri-et transdisciplinarité offertes par le PRES en jouant la carte de la complémentarité, et par sa capacité à vaincre la frilosité vis-à-vis de toute démarche pédagogique innovante, au niveau master notamment.

## II – La formation initiale : pluridisciplinarité et professionnalisation

### 1 • Une organisation pédagogique traditionnelle

À côté de ses efforts notables pour faire évoluer son offre de formation, Paris-Sorbonne reste une université aux pratiques pédagogiques traditionnelles. L'approche par compétences n'est pas la règle, comme en témoignent la qualité médiocre des fiches RNCP et les difficultés à délivrer l'annexe descriptive au diplôme.

La conception des formations délivrées sous la responsabilité des composantes est encore marquée par la dimension monodisciplinaire de chacune d'elles. Il s'ensuit une organisation cloisonnée qui ne facilite guère la pluridisciplinarité et la mutualisation des enseignements. C'est notamment le cas en licence où l'organisation de certains bicursus, l'introduction d'enseignements d'ouverture et d'enseignements transversaux sont sources de difficultés pour assurer la coordination des enseignements au sein d'une même mention. Les relations entre les différents niveaux de responsabilités impliqués dans l'organisation de ces cursus constituent un défi constant qui mobilise beaucoup d'énergie pour les équipes pédagogiques comme pour les étudiants. Le pilotage d'une formation repose souvent sur son seul responsable. La notion d'équipe pédagogique est inégalement partagée et l'utilité des conseils de perfectionnement quasiment méconnue, la réponse aux problèmes pédagogiques étant en général déléguée aux conseils d'UFR.

## 2 • Vers une dynamique d'établissement ?

En termes de pilotage, Paris-Sorbonne présente l'originalité d'être dotée d'un vice-président du Cevu qui est un étudiant mais, dans les faits, la politique de formation est conduite par l'enseignant délégué à la formation et à la scolarité, en lien avec le pôle administratif « pédagogie et scolarité ».

La mise en œuvre de l'offre de formation fait l'objet d'une lettre de cadrage qui prend en compte à la fois la réglementation nationale, les orientations du contrat d'établissement et les contraintes budgétaires de l'université. Depuis la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), les objectifs prioritaires de l'université s'articulent logiquement autour du processus d'orientation active et des dispositifs d'aide à la réussite des étudiants pour les licences, la professionnalisation restant un objectif majeur pour l'ensemble des cursus, de la licence au doctorat.

Quasiment tous les cursus intègrent désormais dans leurs maquettes des enseignements obligatoires de langues étrangères, d'informatique, et de préprofessionnalisation sous forme de stages ou de modules d'aide à l'élaboration du projet professionnel. Le processus de construction de l'offre de formation laisse néanmoins aux composantes une large autonomie qui se traduit par une tendance à privilégier la reconduction de l'existant ou à relayer de façon encore inégale les initiatives impulsées à l'échelle de l'établissement. Une telle latitude constitue en particulier un obstacle au développement des compétences transversales, aux redéploiements des ressources et à la mise en place d'une vraie démarche qualité couvrant la globalité de l'offre de formation, obstacle qui ne pourra être levé que par un volontarisme constant au niveau central de l'université.

Plus globalement, l'intérêt pour l'avenir professionnel des étudiants reste diversement partagé. La participation d'intervenants issus du monde des milieux professionnels est en général plutôt réduite dans la plupart des masters professionnels et les étudiants regrettent unanimement qu'une place plus importante ne soit pas accordée aux stages en entreprise. Toutefois, l'attention accordée à la professionnalisation des parcours de formation, avec la pratique de l'alternance dans quelques masters, s'accroît progressivement. Ce sont là des avancées tout à fait positives qu'il convient de consolider.

## III - La formation tout au long de la vie

### 1 • La formation continue : une stratégie à développer

La formation continue est gérée au niveau central par un service commun placé sous l'autorité d'un enseignant délégué. Ce service, restructuré en 2008, s'emploie désormais à mettre l'activité de l'université en la matière en conformité avec la loi, à mettre en place un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) et à développer son offre.

Celle-ci a été recentrée sur les enseignements de langues et de culture générale et n'intègre que très modestement la formation continue diplômante. Le bilan du service fait état, pour 2011, de 1 690 stagiaires et d'un chiffre d'affaires de 565 k€ (hors Celsa) constitué à 46 % de la contribution de diverses entreprises et institutions, et à 54 % de celles d'auditeurs inscrits à titre privé. En revanche, il ne dénombreait que 319 adultes en reprise d'études, en quête de diplômes.

L'absence de dispositif de VAE montre que la formation continue n'était pas vraiment dans la culture de l'établissement jusqu'à une date très récente, à l'exception du Celsa dont le montant annuel des recettes, à hauteur de 1,7 M€, donne la mesure du dynamisme en la matière. Depuis 2009, on observe une lente progression du chiffre d'affaires (hors Celsa) qui laisse néanmoins des marges de progrès, sous réserve de diversifier l'offre et de renforcer les actions de prospection et les collaborations pour compenser l'absence de formations transversales.

### 2 • L'université inter-âges : un grand dynamisme

L'université inter-âges fait preuve d'un grand dynamisme et contribue pleinement à la réputation de Paris-Sorbonne. Elle offre des cycles de conférences ouverts à tous dans les disciplines phares qui fondent le prestige de l'établissement et, s'inscrivant dans le cadre du PRES, elle élargit désormais cette offre à des questions d'actualité et de culture générale. Avec environ 14 000 inscrits, cette activité dégage des recettes à hauteur de 1,3 M€. De réels problèmes de locaux pour organiser son activité sur le site de la Sorbonne limitent quelque peu ses possibilités de développement. Elle a su néanmoins s'adapter à l'évolution générale de l'université et remplir au mieux sa mission.



## IV - La démarche qualité à construire

Au sens des « références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur » adoptées en 2005 dans le cadre du processus de Bologne, il n'existe pas actuellement de véritable démarche qualité à Paris IV. Pour une grande majorité d'enseignants, la qualité de la recherche et de la formation largement reconnue et le label « Sorbonne » sont des garanties de qualité suffisantes qui les dispensent d'entrer dans une démarche dont certains ignorent même l'existence. Par ailleurs, les services centraux de l'université ne semblent pas en mesure d'impulser une telle démarche, faute de moyens pour mettre en place les dispositifs sur lesquels elle pourrait s'appuyer.

On relève globalement une réticence flagrante à formaliser les pratiques à l'échelle de l'établissement et les modalités de leur déclinaison par les composantes. L'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants est incontestablement un point faible de l'établissement qui peine à généraliser un processus se heurtant à une position réservée de la plupart des UFR, et il est à craindre que la situation n'évolue guère, sauf à exiger des composantes un bilan pédagogique régulier qui traduise le rôle des étudiants dans l'évaluation des formations.

## V- Les dispositifs d'accompagnement des étudiants

### 1 ● Accueil des étudiants : une mission partagée entre différents acteurs

Les dispositifs d'accueil des étudiants sont répartis entre les pôles « pédagogie et scolarité » et « vie étudiante » du niveau central et les services de scolarité des composantes. L'éclatement de l'université sur plusieurs sites ne facilite pas les conditions de cet accueil, pour les étudiants de 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> années en particulier. Au-delà du forum de rentrée, les étudiants peuvent avoir recours à des enseignants référents identifiés au sein de certaines composantes. L'action concrète de ces référents, acteurs bénévoles notamment chargés d'informer les étudiants en matière d'insertion professionnelle, est cependant très difficile à évaluer tant en interne que pour un observateur externe.

Le bureau « accueil étudiant » est plus particulièrement en charge de l'accueil des étudiants salariés, des étudiants de nationalité étrangère ainsi que des étudiants en situation de handicap. Il gère également les tutorats tournés vers les étudiants de 1<sup>re</sup> année.

### 2 ● Orientation et insertion professionnelle : un SCUOIP dynamique encore trop méconnu des étudiants

Paris-Sorbonne dispose d'un service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUOIP) qui emploie 20 personnes sous la direction d'un enseignant délégué assisté de deux chargés de missions. Il est structuré en deux pôles : le pôle « information et orientation » qui propose aux étudiants les ressources documentaires et des entretiens personnalisés nécessaires à la construction de leur projet, et le pôle « insertion professionnelle » qui comprend le bureau des stages, le bureau de l'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et l'observatoire de l'insertion professionnelle et des parcours (OIPP).

Conformément à la politique impulsée au niveau central, le service a lancé la mise en place de modules d'aide à l'insertion professionnelle en voie de généralisation en 1<sup>ère</sup> et 3<sup>e</sup> années de licence.

Au sein du pôle « insertion », le BAIP assure, avec le bureau des stages, l'interface entre l'université et le secteur socioéconomique, tandis que l'OIPP est chargé, sous forme d'études et d'enquêtes, du suivi du devenir des étudiants. Les résultats des enquêtes d'insertion constituent une source d'information précieuse pour les étudiants et utile à l'élaboration de l'annuaire des anciens que l'établissement a l'ambition de réaliser.

Pour autant, un défaut de communication interne fait que nombre d'étudiants ignorent les services proposés par le SCUOIP, faute d'en connaître l'existence et les potentialités.

### 3 ● Accompagnement des étudiants de licence

Conformément aux objectifs prioritaires de l'université, les composantes ont été invitées à se mobiliser sur les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants de licence.

La généralisation du tutorat, la mise en place de dispositifs de soutien, l'aide à la construction du projet professionnel et le développement du contrôle continu sont autant d'initiatives, inégalement suivies selon les mentions de licence, qui contribuent de façon encore modeste à améliorer la réussite des étudiants. Avec un taux d'abandon de 25 % en 1<sup>re</sup> année de licence, un taux de passage en 2<sup>e</sup> année de 55 %, un taux de redoublement de 17 %

pour les néobacheliers inscrits en 2011 et un taux de réussite en trois ans de l'ordre de 34 %, Paris IV enregistre des résultats qui traduisent des performances sensiblement constantes mais globalement supérieures aux données nationales. Le renforcement du partenariat avec les établissements secondaires et la priorité donnée à la pratique de l'orientation active devraient conforter ces résultats.

## VI - L'environnement de travail

Le développement des usages numériques permet aux étudiants de bénéficier d'une plateforme d'apprentissage en ligne, d'un espace numérique de travail et de salles de ressources informatiques en libre-service qui leur ouvrent l'accès aux ressources pédagogiques, aux renseignements administratifs, à leur courrier électronique et, depuis 2012, aux ressources documentaires.

Les ressources documentaires de Paris IV se partagent entre le service commun de documentation (SCD) et une vingtaine de bibliothèques disséminées dans les composantes de l'université. Le SCD compte six bibliothèques intégrées dont celle de l'IUFM et, dans ce contexte, peine à répertorier l'ensemble de ces ressources dont on estime que seuls 70 % figurent à son catalogue. Il souffre de façon flagrante d'un manque de place et de l'éclatement des sites qui constituent de lourds handicaps pour répondre à la demande des étudiants, parfois enclins à privilégier les bibliothèques d'UFR ou les trois autres bibliothèques interuniversitaires du Quartier latin.

Le remarquable travail du SCD pour poursuivre la mutualisation de la gestion documentaire s'inscrit désormais dans le cadre du PRES et s'articule avec différents partenaires du site pour coordonner les achats, dans le domaine de l'édition numérique en particulier.

## VII – Une offre de formation insuffisamment valorisée

La visibilité de l'offre de formation souffre manifestement de certaines des principales caractéristiques du fonctionnement de l'université : une organisation éclatée, le manque d'indicateurs de performance (taux de réussite, insertion professionnelle, etc.) permettant de valoriser l'ensemble des parcours de formation, l'adhésion encore modeste de la communauté universitaire en matière de professionnalisation des cursus.

Il en résulte une information très disparate sur le site Internet de l'établissement, une difficulté certaine à informer les étudiants et une communication extrêmement succincte en direction des milieux socioéconomiques : un effort important serait indispensable pour renforcer la visibilité de l'offre de formation sur le site et adapter l'information aux différents publics-cibles.

L'organigramme de Paris IV, l'identification des différents services et la définition des interlocuteurs possibles face à une situation donnée confrontent les étudiants à une véritable nébuleuse. À tous les niveaux, et parfois au détriment de dispositifs remarquables proposés au niveau central, aucune ligne politique ne parvient à s'imposer de façon transversale et la communication entre les différents services est en souffrance, pour ne pas dire inexistante. C'est notamment le cas de la communication entre les services de scolarité dont l'insuffisance prive les étudiants d'une perception cohérente et lisible de l'offre de formation, particulièrement ceux dont le parcours d'études dépend de plusieurs UFR.

# La stratégie en matière de vie étudiante

Dans des conditions matérielles encore trop souvent difficiles, l'université Paris-Sorbonne peine à réduire les disparités entre composantes en matière d'accueil, de conditions de travail et d'accès des étudiants à l'information. Plus largement, une politique de communication interne défaillante prive les étudiants de la possibilité de faire pleinement appel à des services centraux dont ils ignorent, pour certain, l'existence même.

## I - La participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'université

L'université dispose d'un pôle administratif « vie étudiante » qui manque encore de visibilité mais dont les missions vont judicieusement dans le sens d'un pilotage central. De récents efforts ont permis de structurer son activité selon quatre axes : santé, accueil étudiant, aide sociale et, en cours de développement, initiatives étudiantes. Le pilotage de ce pôle est mené conjointement par l'enseignant délégué à la vie étudiante et par le vice-président étudiant qui assume *ès-qualité* la vice-présidence du Cevu (cf. *supra*).

Cette originalité, qui a pour objectif de renforcer l'implication des étudiants dans la gouvernance de l'université, amène le vice-président du Cevu à ne pas prendre en charge le pilotage de la formation, au profit de l'enseignant délégué à la formation et à la scolarité. C'est donc ce dernier qui assume une partie des missions classiques d'un VP du Cevu. Il conviendrait de clarifier les attributions du vice-président étudiant et de l'enseignant délégué, ainsi que leur positionnement vis-à-vis du Cevu, et de les rendre plus lisibles dans l'organigramme.

Pour renforcer la représentation des étudiants au sein des conseils, le nombre de leurs élus est passé de 8 à 10 au Cevu et de 3 à 5 au CA. Une politique volontariste a été menée pour améliorer la participation aux élections mais la l'éclatement des sites reste problématique. En dépit de ces initiatives, la représentativité des élus étudiants est mise à mal par l'absence, sur le site Internet de l'université, de possibilités de les contacter, même si les coordonnées des organisations syndicales apparaissent. Par ailleurs, les enjeux de la formation des élus et de la reconnaissance de l'engagement étudiant, élus ou responsables associatifs, n'ont pas encore été pris en compte au sein de Paris IV.

Les organisations représentatives bénéficient de locaux et de moyens pour assumer leurs missions, même s'ils sont considérés parfois insuffisants par les principaux intéressés. L'instauration de pratiques communes à l'échelle de l'université est rendue difficile, en raison de la latitude laissée aux composantes, dans la mise en œuvre de l'offre de formation.

## II - La vie associative

Le site Internet de l'université répertorie 58 associations étudiantes, de filières, propres à l'université ou ouvertes sur l'extérieur. Leur financement est encadré par un règlement intérieur précisant le fonctionnement du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), tandis qu'une charte instaure un cadre d'actions pour les associations de type « bureau des élèves ». En 2012, le montant du FSDIE s'élevait à près de 300 k€ partagés entre l'aide aux projets étudiants (57 %), l'aide à la mobilité (30 %) et l'aide sociale (13 %), pour un total de 178 projets. Cette vie associative est elle aussi impactée et compliquée par l'éclatement des sites et la tendance des composantes à développer une logique d'indépendance, tendance qui se retrouve jusque dans la vision d'une partie des étudiants, et qui n'aide pas à l'intégration des associations étudiantes dans une politique globale.

## III - Les services aux étudiants : sport, culture, santé et emploi étudiant

L'amélioration des lieux de vie sur ses différents sites de l'université reste une préoccupation permanente de l'université Paris-Sorbonne qui ne trouve de solutions que progressivement, au fil des aménagements que permettent les locaux disponibles.

- 1 ● Une offre sportive remarquable

L'offre sportive proposée par le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) est remarquable dans sa diversité et dans sa mise en œuvre, compte-tenu de l'éclatement des sites de l'université : la

quasi-totalité des UFR proposent l'option « sport » dans les maquettes des diplômes, 14 % des étudiants sont inscrits auprès du service des sports et plus de 3 000 étudiants pratiquent une ou deux activités sportives. Le service prend également en charge l'accueil des sportifs de haut niveau, en lien avec les UFR concernées. Il ajoute à son activité l'organisation d'événements ponctuels.

Toutefois, la banalisation d'une demi-journée de cours par semaine fait actuellement défaut, freinant le développement de la pratique sportive et l'implication des étudiants dans la vie étudiante et associative.

#### 2 ● Des activités culturelles largement partagées

L'université est dotée d'un service spécifiquement dédié à la politique culturelle qui dépasse le cadre strict de la vie étudiante. Doté de 45 k€ et de personnels représentant 3,5 équivalent temps plein (ETP), ce service offre une large programmation d'événements. La publication régulière d'un agenda culturel accessible sur le site de l'université apporte à l'ensemble de la communauté universitaire une information sur ses diverses activités. Activités qui, au demeurant, s'ouvrent plus largement aux membres du PRES Sorbonne Universités.

#### 3 ● Des services de santé mutualisés au sein du PRES

En ce qui concerne la santé, le service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Siumpss) a été créé en décembre 2010 dans le cadre du PRES et rattaché à l'université Pierre et Marie Curie. Il ne dispose pas du statut de centre de santé mais procède à un certain nombre d'actes médicaux et conduit des actions de prévention et de conseil. Dans ce cadre, Paris IV met à disposition de ses étudiants deux médecins et deux psychologues à temps partiel. En revanche, les locaux flambant neufs prévus pour accueillir ces services sur le site de Clignancourt ne peuvent être occupés faute de budget et de personnel. L'absence d'une cellule de veille en matière de dépression complète ce constat : le réseau des centres dédiés à la prévention est à créer à Paris IV.

#### 4 ● L'emploi étudiant

En complément des aides sociales, l'emploi étudiant proposé par Paris IV est essentiellement concentré sur les actions de tutorat, pédagogique ou documentaire. Une clarification des procédures de recrutement paraît nécessaire pour articuler le rôle des services faisant appel à ce type d'emploi et celui du service central impliqué dans la gestion des personnels. Un effort doit notamment être consenti pour assurer leur rémunération dans de meilleurs délais. En 2011-2012, la dépense liée au tutorat s'est élevée à 210 k€.

# La stratégie en matière de partenariat



## I - Les relations inter-établissements

La stratégie de partenariats inter-établissements de Paris IV s'exprime désormais dans le cadre du PRES Sorbonne Universités, selon des modalités largement évoquées au fil de ce rapport. Ils ont déjà porté leurs fruits dans différents domaines d'activité dont celui de la recherche est un brillant exemple avec le succès du projet IDEX Super. Les évolutions positives que l'établissement peut en attendre tiennent à la capacité de tous les partenaires à mettre en œuvre effectivement leurs projets, ce qui suppose qu'ils sachent harmoniser leurs fonctionnements.

Dans le domaine de la formation comme de la recherche, il s'agit principalement d'explorer toutes les potentialités de la pluridisciplinarité, notamment : en poursuivant la politique déjà engagée en licence avec la création de bicursus et en développant des masters originaux, portés conjointement par plusieurs établissements du PRES ; en mutualisant les pratiques en matière de formation doctorale dans le cadre du collège doctoral de la Sorbonne ; en développant les projets de recherche transdisciplinaires autour de thématiques fédératives ; en élargissant le champ d'intervention de l'université inter-âges.

Dans tous les domaines, il s'agit de tirer bénéfice des opérations de mutualisation des ressources ou de dispositifs tels le développement du réseau des bibliothèques, la mise en place d'un bureau d'aide au montage de projets ou la création d'un *learning center*. À ce titre, l'impact sur la vie étudiante à Paris IV est déjà sensible à travers les perspectives du plan campus qui transitent par le PRES, les apports de l'Initiative d'excellence (IDEX) en matière de bourses et d'emplois étudiants, les actions de mutualisation des services aux étudiants dans les domaines de la santé, de la pratique sportive, de la vie culturelle, de l'accueil et du logement des étudiants étrangers, ainsi que de l'accès aux ressources documentaires.

Dans le domaine des relations internationales enfin, la constitution du PRES assure aux établissements membres un gain de lisibilité en proposant des partenariats stratégiques très ciblés. Cette lisibilité est de nature à faciliter ces partenariats et, par exemple, à lever les difficultés rencontrées récemment par Paris IV avec certains établissements nord-américains.

D'autres partenariats se sont noués de plus longue date hors du PRES, dans le domaine de la recherche avec Paris I Panthéon-Sorbonne et avec l'École pratique des hautes études (EPHE) par exemple, ou, plus récemment, avec l'IEP de Paris dans le cadre de licences bidisciplinaires.

## II - Les relations avec le CNRS

Le partenariat de Paris IV avec le CNRS a été marqué lors du contrat précédent par la labellisation de la Maison de la recherche en tant qu'UMS dont le rôle essentiel dans l'organisation et le développement de la recherche au sein de l'université a été souligné par ailleurs (cf. *supra*).

Ce partenariat a permis à l'université de restructurer ses unités de recherche dont elle peut attendre une reconnaissance accrue de son potentiel scientifique.

La présence du directeur de l'Institut des sciences humaines et sociales (ISHS) du CNRS au sein du conseil scientifique de Paris IV témoigne également des liens entre les deux institutions.

## III - Les relations avec les collectivités territoriales

Deux représentants des collectivités territoriales siègent au conseil d'administration de l'université : un représentant de la Ville de Paris et un représentant de la région Île-de-France. Les deux collectivités apportent leur soutien aux projets des universités parisiennes que la création des PRES ne semble pas remettre en cause, qu'il s'agisse de projets immobiliers, de l'accueil et du logement étudiant ou du soutien à la mobilité internationale.

## IV - Les relations avec les milieux socioéconomiques

Paris IV bénéficie de multiples partenariats qui marquent la volonté de s'ouvrir au monde socioéconomique. Nombre de ses partenaires sont des institutions prestigieuses comme le centre Beaubourg, le musée du Louvre, la Bibliothèque nationale de France, les Archives nationales ou Radio France (France Culture), d'autres relèvent du secteur privé tel Dassault, Axa, PWC ou HSBC. Un autre exemple est fourni par les éditions « Classiques Garnier », où une soixantaine d'enseignants-chercheurs sont engagés dans des comités de lecture, collaboration qui offre par ailleurs des débouchés professionnels aux étudiants de master de l'université.

Souvent nés de relations interpersonnelles, ces partenariats se sont progressivement institutionnalisés et pérennisés. Certains se déclinent en projets de recherche ou de création de diplômes telle la licence de musicologie avec le conservatoire de Boulogne-Billancourt. Tous ouvrent aux étudiants des opportunités de stages et visent à répondre à la nécessité de diversifier leurs perspectives d'insertion professionnelle, l'opération Phénix en étant un témoignage supplémentaire. C'est notamment au sein du SCUIOIP que se nouent des partenariats avec les milieux professionnels, publics et privés.

Cependant, il est actuellement difficile d'évaluer l'impact de ces collaborations, peu connues de la communauté universitaire, et qui semblent ne bénéficier qu'à un nombre restreint d'étudiants à des niveaux d'études avancés. On peut aussi s'interroger sur la façon dont elles sont exploitées pour adapter certains cursus aux besoins de formation identifiés, notamment en licence : cette politique d'ouverture mériterait d'être portée par une stratégie de développement définie au niveau de l'établissement. De plus, pour lui donner de la lisibilité, on pourrait suggérer qu'un « enseignant délégué aux partenariats » assure l'efficacité de son pilotage.

# La stratégie en matière de relations internationales



La stratégie de Paris-Sorbonne en matière de relations internationales répond à la double ambition de développer les partenariats avec des établissements d'excellence et de contribuer au développement culturel de pays dits « émergents », tels la Chine, le Brésil ou l'Inde en particulier.

Qu'il s'agisse du Royaume-Uni ou des États-Unis, les difficultés proviennent surtout de l'écart très important entre les droits d'inscription pratiqués, qui constitue l'un des principaux obstacles, de nature financière, au développement des échanges. Ainsi, à partir de 2010, les partenaires américains de Paris-Sorbonne se sont partiellement retirés. Ce retrait n'a toutefois pas entraîné une baisse des étudiants entrants. La dynamique attendue dans le cadre du PRES pourrait néanmoins permettre d'accroître l'ampleur et l'efficacité des collaborations internationales de ses membres et de les positionner dans une situation favorable à la relance de ces partenariats.

L'université dispose d'un pôle « relations internationales » composé de six personnes et placé sous l'autorité d'un enseignant délégué assisté de deux chargés de mission. Il est doté d'un budget sensiblement constant de l'ordre de 1,3 M€ dont plus de la moitié de subventions en provenance des collectivités territoriales. Une commission des relations internationales est chargée du développement des espaces de coopération. En dépit d'un réel dynamisme, son efficacité souffre du manque de communication interne et externe, endémique à Paris IV.

De façon générale, le pilotage des relations internationales se heurte au fonctionnement cloisonné des composantes et au manque de données globales dont devrait se doter le service des relations internationales (SRI). Il s'en suit un pilotage complexe et, *in fine*, un manque de lisibilité de l'établissement en la matière. L'image de marque dont jouit l'université, tant en France qu'à l'étranger, pallie en partie ce handicap. On peut à tout le moins souhaiter que l'acquisition d'un logiciel de gestion des conventions permette la gestion plus rationnelle de l'ensemble des accords de coopération.

## I - Une volonté de coordination

L'adjonction d'un chargé de mission « recherche » auprès de l'enseignant délégué aux relations internationales témoigne de la volonté de Paris IV de mieux coordonner sa politique.

Au risque de se répéter, force est de constater que le cloisonnement entre les structures prive l'université des données globales qui lui permettraient d'évaluer précisément l'ampleur des recouvrements entre politique de recherche et relations internationales. Les accords contractés par les unités de recherche ne sont ni coordonnés, ni guidés dans le cadre d'une politique d'établissement. Dans ce registre, il est d'ailleurs surprenant que le projet *Paris-Sorbonne University Abu Dhabi* (PSUAD) n'ait encore aucune répercussion notable dans le domaine de la recherche.

La création de la Maison de la recherche a néanmoins permis de réelles avancées grâce à l'aide qu'elle apporte à l'élaboration des réponses aux appels d'offre internationaux ainsi qu'à sa politique de cofinancement des actions à l'international, menée conjointement avec le SRI. Le défaut de coordination pourrait être corrigé, du moins en partie, avec la création des trois Labex qui implique une mise en cohérence au niveau du PRES. Cette perspective renvoie au mode de gouvernance du PRES et à la question de la place que Paris IV occupera en son sein.

## II - Un dynamisme qui ne se dément pas

L'université fait état d'environ 230 accords bilatéraux avec des universités européennes dans le cadre du programme Erasmus, et de conventions cadres avec environ 175 établissements, dont une centaine d'universités nord-américaines.

En matière de mobilité étudiante, le bilan 2012-2013 dénombre globalement 1 034 entrants et 514 sortants. Les seuls échanges Erasmus représentent 568 entrants, tandis que 466 entrants relèvent d'autres conventions dont plus de 70 % en provenance des États-Unis. Ces chiffres, largement au-dessus des moyennes nationales, montrent l'attractivité de Paris-Sorbonne et traduisent la qualité irréprochable de la gestion des échanges. Le bilan est

nettement moins bon pour la mobilité sortante, qui représente la moitié de la mobilité entrante. Les bi-cursus qui imposent un séjour à l'étranger constituent cependant un excellent moyen de réduire ce déséquilibre.

En termes de mobilité enseignante, on observe à la fois une chute drastique du nombre de possibilités d'échanges dans le cadre Erasmus, le manque d'intérêt des enseignants pour ce type d'échanges et, pour des raisons budgétaires, des possibilités d'invitation de professeurs réduites. En revanche, 135 enseignants-chercheurs, soit 11 % de l'effectif, sont de nationalité étrangère, confirmant l'attractivité de l'université et sa capacité à recruter à l'étranger.

### III - Une offre de formation ouverte à l'international

En 2010-2011, l'université compte environ 21 000 étudiants et près de 3 500 étudiants de nationalité étrangères soit 16,4 % de ses effectifs : l'attractivité internationale de Paris-Sorbonne est indiscutable, sans que les données fournies par l'université ne permettent de distinguer ceux qui se sont inscrits à titre individuel ou dans le cadre de conventions d'échanges ; sans non plus que l'origine géographique de ces étudiants et leur répartition entre les différents niveaux de formation aient été établies, privant l'université de précieux indicateurs pour caractériser son attractivité.

La vitrine de l'université à l'international a été, pendant la période qui vient de s'écouler, indiscutablement l'implantation de Paris-Sorbonne à Abu Dhabi, établissement émirien dont tous les diplômés (10 licences et 9 masters, pour quelques-uns en collaboration avec les universités Paris Descartes et Pierre et Marie Curie) portent le label « Paris-Sorbonne ». L'entreprise, très bien gérée, constitue une grande réussite dont l'impact au Moyen-Orient dépasse la seule dimension académique. L'université dispose là d'une expérience encore unique en France, dont elle peut s'inspirer pour développer ses projets dans d'autres pays.

De plus, pour conforter son audience internationale, Paris IV propose également plusieurs cursus intégrés avec co-diplômation : une licence et un master en partenariat avec l'université de Bonn, un master en études slaves avec l'université de Varsovie et un master en langue française appliquée avec l'université Complutense de Madrid. Il s'y ajoute trois doctorats européens l'associant aux universités de Florence et de Bonn, et un doctorat Erasmus Mundus récemment créé en partenariat avec cinq autres universités européennes. L'établissement encourage au développement des thèses en cotutelles sans que l'on puisse en apprécier l'ampleur, variable d'une école doctorale à l'autre, la rareté des allocations fléchées pour des doctorants étrangers ne présentant aucun effet stimulant en la matière.

En dépit de l'indéniable image d'excellence portée par l'établissement et de la volonté affichée d'un soutien à différents programmes internationaux, on s'étonne que Paris IV ne soit associée à aucun master Erasmus Mundus, ne mentionne aucune participation au programme Tempus, n'ait jamais sollicité la labellisation européenne ECST ou supplément au diplôme et, plus généralement, ne soit pas plus engagée dans les programmes européens de coopération en matière de formation. Ce bilan est d'autant plus surprenant que l'université s'inscrit résolument dans un contexte international très concurrentiel et que son indiscutable rayonnement scientifique ne saurait la dispenser de jouer le jeu de cette concurrence, a fortiori dans l'environnement européen.



# Le pilotage et la gestion



## I - Gestion financière et comptable

Les fonctions financières et comptables sont assurées par deux services distincts bien identifiés, avec la nomination récente d'un directeur des affaires financières.

Le compte financier 2011 fait apparaître un budget global de 140 M€. Dans la perspective d'un réel exercice de son autonomie, le pôle « finance » s'emploie à servir une politique de maîtrise des coûts, en particulier des coûts salariaux. L'université ne peut cependant limiter son pilotage à la maîtrise de ce seul poste budgétaire. Dans un établissement dont le dynamisme de la dépense est largement supérieur à celui de la recette, il est crucial que le contrôle de gestion s'attache rapidement au suivi global des dépenses et des recettes et à la mise en place d'une comptabilité analytique.

Une pratique comptable de report des charges, antérieure au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), a occulté pour partie la réalité de la situation financière de l'université, la faisant apparaître plus satisfaisante en 2008 et 2009 qu'elle ne l'était en réalité. Les pratiques comptables instaurées en 2010 expliquent sans doute la brusque dégradation constatée depuis. On relève une baisse régulière des résultats d'exploitation qui ne représentent plus que 40 k€ en 2011. Le fonds de roulement reste néanmoins confortable et la capacité d'autofinancement, passée de 5 M€ en 2008 à 2,2 M€ en 2011, paraît se reconstituer. Ce redressement tient cependant à des facteurs dont certains, tels les versements en provenance de l'implantation à Abu Dhabi<sup>3</sup>, échappent à la maîtrise de l'établissement : le budget est équilibré mais fragile.

Il est à noter que, pour les deux premiers exercices RCE (2011 et 2012), les comptes ont été certifiés sans réserve.

### 1 • Un potentiel de ressources propres à mieux valoriser

L'université tient majoritairement ses ressources de la subvention de l'État à hauteur de 128 M€ en 2011, qui lui permet, outre les salaires des personnels, de couvrir environ 7 M€ de dépenses de fonctionnement. Les ressources propres ne représentent que 7 % des recettes, pour un montant global de 10,1 M€ en 2011. Après des fluctuations, ce montant est reparti à la hausse, pour s'établir à 10,7 M€ en 2012. On relève en particulier l'augmentation de l'activité de formation continue qui, avec l'université inter-âges, représente environ 30 % de ces ressources, ainsi que l'apport significatif de l'activité sur le site d'Abou Dhabi (11 %).

### 2 • Des dépenses de fonctionnement en forte augmentation

Le budget de fonctionnement exécuté, hors masse salariale mais incluant amortissement et provision, a été en hausse constante, passant de 11,4 à 15,6 M€ entre 2008 et 2011, et atteignant 16,1 M€ en 2012. Cette situation est en grande partie due à la progression des dépenses de location, estimées à 1,8 M€ en 2011, et aux coûts d'entretien et de structures qui représentent environ 45 % de ce budget.

### 3 • Des dépenses de personnel préoccupantes

En 2011, les dépenses de personnel atteignent 124 M€ et représente près de 90 % du budget de fonctionnement (hors dotation aux amortissements). Jusqu'en 2010, les dépenses de personnel sur le budget de l'établissement ont régulièrement augmenté, passant de 12,2 à 21,3 M€, tandis que le nombre des emplois ne progressait globalement que de 4 %. On relève notamment un accroissement du volume des heures complémentaires, en dépit d'une baisse de 10 % des effectifs des étudiants depuis 2009. Dans un contexte où Paris IV affirme sa volonté d'assurer le maintien du renouvellement de ses personnels statutaires et le recrutement d'enseignants-chercheurs répondant à ses priorités stratégiques, de poursuivre son objectif de repyramidage des emplois Biatss en faveur des emplois de catégorie B, il

---

<sup>3</sup> Ces versements sont soumis aux variations du taux de change.

apparaît que la maîtrise de la masse salariale dépend surtout de sa capacité à assurer le financement sur ses ressources propres d'emplois enseignants ou administratifs, au nombre global de 255,6 ETP en 2011 auquel il faut ajouter les 21,8 emplois gagés<sup>4</sup>, ainsi que de sa capacité à maîtriser son offre de formation et, notamment, sa dépense en heures complémentaires.

#### 4 ● Une prise de conscience collective

L'université est très consciente des enjeux que représente le poids de la masse salariale. Une gestion intégrée, accompagnée de procédures partagées, a été mise en place en 2012. Un dialogue de gestion approfondi s'est développé avec les composantes. Construit sur des analyses comparatives entre les composantes et des tableaux de bord très documentés, il constitue un outil efficace pour les responsabiliser au regard des contraintes budgétaires de l'établissement. Le contrôle de gestion est en cours de déploiement. Il devrait permettre de doter l'université des outils d'une gestion prévisionnelle de nature à renforcer sa capacité à préserver des marges de manœuvre.

## II - Gestion des ressources humaines

La modernisation de la gestion amorcée en 2008 permet à Paris IV de disposer aujourd'hui d'une direction des ressources humaines adaptée à une gestion centralisée de l'ensemble des personnels. Dotée de logiciels de gestion qui permettent de fiabiliser les bases de données, elle contribue, en collaboration avec la cellule d'aide au pilotage, à l'élaboration des indicateurs indispensables au suivi de la consommation des emplois et de la masse salariale à l'échelle de l'établissement. Ces évolutions ont été accompagnées de la révision des modalités de gestion et d'un travail d'harmonisation des procédures, désormais partagées dans le cadre rénové d'une gestion intégrée.

Le bilan social 2011 fait état d'un total de 1 229 enseignants dont 226 professeurs des universités et 391 maîtres de conférences, sans évolution notable depuis 2008. Les agents Biats sont au nombre de 773, dont deux tiers de fonctionnaires. Le nombre des contractuels a augmenté d'environ un tiers depuis 2008, et l'université a poursuivi son objectif de repyramidage des emplois Biats en faveur des catégories A et B.

Paris IV consacre près de 6 M€ à la politique indemnitaire. L'attribution des primes à ses différentes catégories de personnels se fonde sur des critères clairement établis. Ce souci de transparence et d'harmonisation des pratiques dans un domaine aussi sensible est à porter au crédit des évolutions intervenues dans le cadre de la modernisation de la gestion. Il est un facteur de cohérence et de décloisonnement entre les composantes de l'université, propice au développement d'un sentiment d'appartenance et de la politique d'établissement portée par la présidence.

## III - Gestion du patrimoine immobilier

Le patrimoine immobilier de l'université est majoritairement constitué de bâtiments anciens chargés d'histoire. L'ensemble offre peu de réserves foncières pour de futures implantations, mis à part le site de l'IUFM et le site de Clignancourt récemment rénové dans le cadre d'un partenariat public-privé qui engage l'établissement jusqu'en 2041. Ce patrimoine ne permet pas d'assurer aux étudiants et au personnel des conditions de travail à la hauteur des standards internationaux et des exigences de sécurité réglementaires. La configuration complexe de certains bâtiments rend malaisée toute tentative de rationalisation.

Les opérations de mise en sécurité ont fortement sollicité les fonds propres de l'université. On observe une augmentation régulière des coûts d'exploitation qui grèvent le budget de fonctionnement et que l'université s'efforce de juguler par une politique de maintenance préventive.

Depuis 2011, Paris IV est dotée d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière très complet et d'un plan pluriannuel d'investissement qui fixent les orientations stratégiques de l'université en matière d'immobilier.

Pour assurer la visibilité tant physique que financière de son patrimoine et en optimiser la gestion, l'établissement vient d'acquérir le logiciel « gestion technique du patrimoine » GTP. L'élaboration (en cours) d'un schéma directeur immobilier doit aboutir à un état des lieux complet et actualisé, en vue de la dévolution du patrimoine notamment. La valorisation de ce patrimoine a été déterminée avec France Domaine.

---

<sup>4</sup> Source : bilan social 2011.

## IV - Système d'information et de communication

La politique en matière de système d'information est arrêtée par un comité de pilotage qui réunit les directeurs du pôle « systèmes d'information » et des services communs, sous l'autorité du président assisté de l'enseignant délégué aux humanités numériques.

Le pôle des systèmes d'information, renforcé depuis 2008, dispose de 24 personnels techniques et d'un budget global de l'ordre de 1,4 M€. Il assure la mise en œuvre de la politique numérique et, dans le cadre du plan de formations des personnels, propose les formations utiles pour accompagner l'évolution des outils. Le pôle pratique assidûment l'autoévaluation et il est actuellement engagé dans un processus de certification qui mérite d'être salué.

### 1 ● Les usages numériques : un essor remarquable

Le développement des usages numériques est engagé depuis plusieurs années à Paris IV et sa politique en la matière porte ses fruits. Dans le domaine de la pédagogie, elle dispose de la plateforme d'apprentissage en ligne Moodle depuis 2007, d'un espace numérique de travail (ENT) ouvert aux étudiants depuis 2011 et aux personnels, enseignants et administratifs, depuis 2012.

Hors IUFM et Celsa, l'université fait état de 18 salles informatiques offrant 400 postes en libre-service. On dénombre près de 1 200 cours en ligne impliquant environ 400 enseignants, enrichis dans le cadre du projet Université Ouverte des Humanités (UOH) dont Paris IV est partie prenante.

### 2 ● La modernisation de la gestion

L'université est actuellement dotée d'un ensemble d'applications « métiers » (Apogée, Sifac, Virtualia...) et d'applications développées en interne. En dépit d'éventuels problèmes d'interopérabilité, l'ensemble doit permettre à l'établissement de disposer de bases de données dont le pôle des systèmes d'information s'emploie à assurer la sécurisation, la fiabilité, la cohérence globale. L'élaboration d'indicateurs par certains services témoigne des avancées que l'université peut en attendre dans tous les registres de son activité, en s'engageant dans une politique d'autoévaluation plus volontariste.



# Conclusion et recommandations



Héritière des traditions de la Sorbonne, Paris IV continue depuis 1970 à occuper une position exceptionnelle dans le domaine des Humanités, tant au plan national qu'international, en dépit des nombreux obstacles auxquels elle doit faire face.

L'intégration de Paris IV dans le PRES Sorbonne Universités a constitué l'un des éléments importants de la période contractuelle 2010-2013. Conformément à la volonté affirmée de ses membres, le PRES vise à faciliter le développement de partenariats et l'émergence de projets innovants dépassant le cadre monodisciplinaire propre à chacun d'eux. Paris-Sorbonne ne relève aucune contradiction entre, d'une part, ses orientations politiques et l'identité de l'établissement et, d'autre part, la démarche conduite au sein du PRES à laquelle la communauté universitaire apporte son soutien.

Le succès remporté par le projet Idex Super est l'exemple le plus marquant à porter au crédit du PRES, et plus particulièrement, à l'engagement de Paris IV dans la dynamique qu'il s'emploie à impulser. On reconnaît à ce projet et aux moyens financiers qui lui sont associés un rôle mobilisateur essentiel au développement de cette dynamique et à l'adhésion des différents partenaires. Par ailleurs, des opérations de mutualisation se mettent en place progressivement. Elles viennent servir les objectifs de l'université, dans le domaine de la vie étudiante en particulier, et s'inscrivent dans la politique de site impulsée au niveau national.

Parmi les difficultés auxquelles se heurte Paris IV, certaines ne sont pas de son fait. Elles tiennent aux spécificités du système universitaire français qui confie aux universités la mission de mener vers la réussite des étudiants formant un public hétérogène, sans leur allouer les ressources suffisantes pour assurer leur rayonnement à l'échelle internationale, les reléguant au second rang des établissements d'enseignement supérieur, quel que soit leur prestige.

On identifie cependant des handicaps plus spécifiques à l'établissement, qu'il s'agisse de questions matérielles ou de problèmes structurels, pour lesquels des solutions tardent à émerger de façon significative.

La nécessité de dépasser les déclarations d'intention pour afficher clairement les priorités, emporter l'adhésion de la communauté universitaire dans son ensemble et réduire les disparités entre les composantes, reste d'actualité. Les améliorations qui s'imposent passent assurément par une communication interne et externe mieux structurée, et par des processus décisionnels plus affirmés.

Elles tiennent également à l'instauration d'une réelle politique d'autoévaluation et de son corollaire : se donner les moyens matériels et humains de disposer des indicateurs permettant de suivre les résultats de l'établissement dans tous les registres de son activité afin de pouvoir, sans ambiguïté, suivre ses performances et en attester. De gros efforts restent indispensables en la matière. Dans le même registre, Paris IV tarde à mettre en place une démarche qualité qui, pourtant, s'installe dans les universités européennes dans le cadre du processus de Bologne.

Des constats récurrents traversent ainsi le fonctionnement de Paris IV, soulignant à la fois ses points forts et ses points faibles.

## I - Points forts

- L'attractivité de l'université Paris-Sorbonne, au plan national et au plan international, soutenue par l'excellence de la recherche dans de nombreux secteurs phares des SHS.
- La reconnaissance de la Maison de la recherche par le CNRS, la dynamique de regroupement des équipes de recherche, en partenariat avec le CNRS, et les avancées qui en résultent.
- La capacité à préserver des disciplines rares en recherche et en formation.
- L'effort d'ouverture des cursus en matière de professionnalisation et de pluridisciplinarité ; la mise en place de licences bi-disciplinaires.
- Le dynamisme d'une administration consciente des enjeux.
- L'attractivité de l'université inter-âges et de la politique culturelle.

## II - Points faibles

- L'émiettement des structures et des niveaux de responsabilité ; le cloisonnement entre les disciplines et les services ; la difficulté à coordonner les initiatives des composantes.
- L'insuffisance de la communication interne et externe.
- L'insuffisance des ressources humaines et des outils de pilotage au niveau central ; la dispersion des données, la faiblesse de la politique d'autoévaluation et l'absence de démarche qualité.
- La disparité, d'une composante à l'autre, des conditions d'accueil des étudiants et des modalités de mise en œuvre de l'offre de formation dans le respect des objectifs fixés de la politique d'établissement.
- La fragilité financière liée au poids de la masse salariale, à l'éclatement du patrimoine immobilier et à des ressources propres trop modestes pour atténuer significativement cette fragilité.
- Le nombre modeste de diplômés en partenariat international et la faible insertion dans l'espace européen de l'enseignement supérieur.
- L'inadaptation du patrimoine immobilier à des conditions de travail dignes des standards internationaux.

## III - Recommandations

- Doter l'université d'un conseil d'orientation stratégique.
- Développer la culture d'autoévaluation indissociable de la formalisation d'une démarche qualité ; s'ouvrir à la dynamique européenne portée par les « références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur ».
- Donner les moyens aux services centraux de collecter les indicateurs permettant à l'université de « se connaître » et d'attester de ses performances ainsi que de celles de chaque composante ; organiser le partage de ces indicateurs avec les composantes afin de susciter les échanges de bonnes pratiques dans le respect de la politique d'établissement.
- Mieux articuler et formaliser les missions et les prérogatives respectives des services centraux et des services propres aux composantes ainsi que des enseignants délégués et chargés de mission responsables d'animer les différents volets de la politique de l'université ; sensibiliser la communauté universitaire aux modalités d'organisation de l'établissement par une communication interne adaptée.
- Poursuivre l'amélioration de l'accueil et des conditions de vie des étudiants, notamment en renforçant la communication interne vis-à-vis de ce public.
- Poursuivre les initiatives en matière de professionnalisation des cursus ; renforcer le développement des partenariats avec les milieux socioéconomiques.
- Mettre à profit les perspectives de départs à la retraite des personnels pour conduire une politique de recrutement cohérente avec la nécessité de maîtriser la masse salariale.
- Mieux valoriser le potentiel de ressources propres.

# Liste des sigles



## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
Apogée Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

## B

BAIP Bureau d'aide à l'insertion professionnelle  
BDE Bureau des élèves  
Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé  
BNF Bibliothèque nationale de France

## C

CA Conseil d'administration  
Celsa Centre d'études littéraires et scientifiques appliquée  
Cevu Conseil des études et de la vie universitaire  
CIES Centre d'initiation à l'enseignement supérieur  
CNRS Centre national de la recherche scientifique  
CS Conseil scientifique

## D

DRH Direction des ressources humaines

## E

EA Équipe d'accueil  
ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
ED École doctorale  
EHNE Ecrire une histoire nouvelle de l'Europe  
Enec Espace, Nature, Culture  
ENT Environnement numérique de travail  
EPHE École Pratique des Hautes Études  
Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)  
ETP Équivalent temps plein

## F

FIR Fonds d'intervention pour la recherche  
FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GTP Gestion technique du patrimoine

## I

Idex Initiatives d'excellence  
IEP Institut d'études politiques  
Imec Institut Mémoire de l'édition contemporaine  
INHA Institut national d'histoire de l'art  
ITA (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif  
IUFM Institut universitaire de formation des maîtres

## L

Labex Laboratoire d'excellence  
LRU Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

## M

MSH Maison des sciences de l'homme

## O

Obvil Observatoire de la vie littéraire  
OIPP Observatoire de l'insertion professionnelle et des parcours

## P

PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
PSUAD *Paris-Sorbonne University Abu Dhabi*  
PUPS Presses universitaires de Paris-Sorbonne

## R

RCE Responsabilités et compétences élargies  
RNCP Répertoire national des certifications professionnelles  
Resmed Religions et sociétés dans les mondes méditerranéens

## S

SCD Service commun de documentation  
SCUIOIP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle  
SHS Sciences humaines et sociales  
Sifac Système d'information financier analytique et comptable  
SU Sorbonne Universités  
Suaps Service universitaire des activités physiques et sportives  
SRI Service des relations internationales  
Sumpps Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé  
Super Sorbonne Universités à Paris pour l'enseignement et la recherche

## U

UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche  
UMS Unité mixte de service

## V

VAE Validation des acquis de l'expérience



# Observations du président



En Sorbonne, le 9 septembre 2013

Le Président

à

Monsieur Tchamitchian  
Directeur de la section des établissements

Objet : Observations relatives au rapport d'évaluation de l'Université Paris-Sorbonne

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour le rapport d'évaluation que vous avez bien voulu me transmettre. Ce rapport comporte des éléments d'analyse et des suggestions qui constitueront un apport précieux à la dynamique de modernisation et d'ouverture dans laquelle notre université est engagée depuis 2011. Cependant, aussi nuancé soit-il dans ses jugements, il me semble, sur un certain nombre de points, ne pas avoir pleinement fait droit aux efforts accomplis par l'ensemble de notre communauté en particulier depuis dix-huit mois et je souhaiterais à ce titre apporter quelques précisions et compléments sur chaque chapitre en particulier.

Pour ce qui est de la partie « gouvernance », vous soulignez à juste titre que « Les exigences d'une gestion rigoureuse, renforcées par l'exercice des RCE, ont abouti à la création de nouvelles structures de dialogue ». Parmi celles-ci cependant, le rapport aurait pu faire état du comité de pilotage de la modernisation de l'établissement, qui avait été signalé et présenté au comité d'évaluation. Initialement mis en place pour assurer le passage aux RCE, il a pour mission, depuis 2011, la conduite de l'ensemble des actions de modernisation et représente à ce titre le principal outil mis en œuvre par l'établissement au titre d'une démarche « qualité ». Dans cette perspective, le choix d'un schéma de modernisation à trois niveaux a été retenu : des groupes projets se réunissent régulièrement sur des actions précises, rendent compte de leurs travaux à des comités de suivi de projets auxquels sont associés les professeurs délégués chargés du domaine. Enfin, un comité de pilotage, réuni trimestriellement, suit l'avancement des travaux et procèdent aux arbitrages éventuels.

Les « insuffisances de la communication » sont soulignées à diverses reprises dans le rapport, à commencer par la partie concernant la gouvernance. Je tiens à souligner que cette analyse est partagée par l'équipe actuellement en place et par les diverses instances de l'université, et apparaît ainsi comme telle, quoique de façon peut-être plus nuancée, dans les documents d'autoévaluation produits dans le cadre de cette contractualisation. Cependant, le déploiement complet de l'ENT personnels, en cours pendant la visite du comité, et désormais effectif, constitue, par sa richesse et le nombre d'informations disponibles, une amélioration notable en ce domaine, comme l'indique le sondage effectué au début de l'été 2013 par le service de la communication qui montre la satisfaction globale des usagers. Une refonte du site actuel est par ailleurs envisagée dès que seront connus les résultats de l'audit commandé sur les sites internet des partenaires de Sorbonne Universités, comme cela avait été précisé lors de l'entretien avec le comité de visite. Il ne s'agit là que des premiers éléments de la mise en place d'une véritable politique de communication, interne et externe, qui devrait s'affirmer durant l'année 2013-2014 et se manifester, notamment, par le renforcement de la fonction pilotage et plus précisément par le recrutement d'un Directeur de Cabinet, chargé de la communication.

Toujours au chapitre de la communication, vous écrivez que « la communication envers les étudiants semble moins bien coordonnée encore ». C'est à mon sens faire peu de cas de tout le travail effectué lors de la mise en place de l'ENT étudiant (en 2011 et non en 2010 comme mentionné page 24), palliant en grande partie l'absence d'utilisation, par la communauté étudiante, de l'adresse « paris-sorbonne » justement relevée par ailleurs. On trouve sur l'ENT étudiant toutes les informations nécessaires, jusqu'aux comptes Facebook et Twitter de l'université (rappelons que Paris-Sorbonne a été classée en avril 2013 au 1<sup>er</sup> rang des universités françaises pour Facebook et au 4<sup>ème</sup> pour Twitter, avec le meilleur taux de progression national entre 2012 et 2013).

Concernant la stratégie de l'établissement en matière de recherche, le rapport, en grande partie élogieux, aurait cependant pu mentionner, au titre de la valorisation, les initiatives récentes, prises à l'automne 2012 et qui relèvent donc de la période couverte par l'évaluation : le succès considérable des « journées France-Culture » (forums annuels qui analysent les grands enjeux de l'actualité à la lumière des différents champs de connaissance), appelées à se renouveler, et le partenariat qui se met en place avec France 3 (émission « un livre, un jour ») dans le cadre plus global de la signature d'une convention de coopération avec France Télévisions. Si l'université continue de favoriser et de soutenir l'excellence scientifique de ses équipes, justement reconnue par l'AERES, elle est également désormais engagée dans une politique de diffusion et d'ouverture, qui constitue un aspect important de la responsabilité sociale des universités.

L'évaluation de l'offre de formation, qui insiste justement sur le souci de l'Université de combiner fidélité à une riche tradition, et ouverture résolue à l'innovation, appelle comme celle concernant la recherche peu de remarques, sinon sur quelques points faibles évoqués par le rapport, et notamment celui de l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants (p. 14). En ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiants, l'Université s'engage à la mettre en place de façon généralisée dans le cadre du futur contrat, en prenant le temps de la concertation et de l'écoute pour que cette évaluation soit un outil pédagogique performant et reconnu comme tel par les étudiants et les personnels. Les conseils de perfectionnement seront mis en place là où ils permettront effectivement de pallier une lacune, par exemple pour les diplômes incluant plusieurs UFR. Quand le conseil d'UFR, qui comporte statutairement des personnalités extérieures, peut tenir le rôle de conseil de perfectionnement, il nous semble inutile d'empiler les structures au risque de décourager les membres des conseils et de provoquer de la confusion. Enfin l'appropriation par les enseignants des statistiques élaborées par les services centraux et la cellule d'aide au pilotage a déjà commencé, par la publication de certains de ces chiffres ou leur transmission aux directeurs d'UFR. Ces données sont au cœur du dialogue annuel de gestion avec les composantes.

Le rapport souligne avec raison les effets du sous-encadrement administratif de l'Université, qui rend difficile des enquêtes de grande ampleur sur le devenir des étudiants et notamment des étudiants en situation d'échec. Nous poursuivons la politique menée depuis plusieurs années de développement de ces enquêtes dans la mesure de nos moyens très limités. Le rapport note par ailleurs le suivi inégal des dispositifs d'accompagnement des étudiants de licence. Les dispositifs de mise à niveau et d'aide à la réussite des étudiants ont été consolidés dans le projet d'offre de formation 2014-2018 pour un certain nombre de mentions. L'objectif de l'établissement est de diffuser les bonnes pratiques de chacun dans ce domaine pour que tous puissent se les approprier, dans un contexte budgétaire qui reste bien sûr contraint.

L'engagement international de nos formations ne saurait se limiter, comme le rapport semble le laisser entendre, à l'Université Paris-Sorbonne Abu Dhabi. Cet établissement, de droit émirien, n'est qu'un élément de la politique de coopération internationale de Paris-Sorbonne, qui s'inscrit en même temps dans celle de Sorbonne Universités. Les coopérations avec la Chine dans le cadre de l'Institut franco-chinois de l'Université Renmin, basé près de Shanghai, ont déjà pris une certaine ampleur et s'étendent progressivement à toutes les formations qui le désirent. Un programme très ambitieux de formation des enseignants du secondaire a débuté avec le Brésil durant l'été 2013. Enfin, nous maintenons et développons nos anciens et solides contacts avec les universités de tous les pays européens et méditerranéens, comme en témoigne l'augmentation de la mobilité sortante dans les dernières années. L'effectif d'étudiants en mobilité sortante passe de 377 en 2008-2009 à 514 en 2012-2013, avec une baisse accidentelle en 2011.

S'agissant de la stratégie de l'établissement en matière de relations internationales, il avait été souligné, lors des différentes étapes du comité de visite, les initiatives prises par l'équipe arrivée en place en

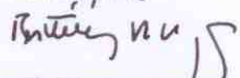
2012, dans la continuité, le renforcement et le développement de ce qui avait été fait précédemment. J'ai déjà mentionné le cas de la Chine et du Brésil, et je précise qu'une forte synergie s'est manifestée avec l'UPMC, au sein du PRES Sorbonne Universités, autour du programme PLI brésilien (formation des enseignants du secondaire). D'autres projets sont en cours. J'ajoute que nous avons deux projets de master MUNDUS en cours avec l'UPMC : EMAGE (Egypte et pays du Maghreb) et SEMBA (Brésil). S'agissant de PSUAD, où le rapport s'étonne de l'absence, pour le moment, de « répercussions notables dans le domaine de la recherche », il convient de remettre les choses en perspective : la création *ex nihilo*, sans aucune aide extérieure ni attribution, en France même, de moyens supplémentaires, d'un établissement d'enseignement supérieur dans un pays avec lequel, jusqu'alors, Paris-Sorbonne n'avait eu pratiquement aucun contact, ne pouvait se faire, dans un premier temps, qu'en construisant une base solide du point de vue de l'enseignement. Le développement de la recherche ne pouvait se faire que dans un deuxième temps. Comme il avait été précisé au comité de visite, il doit s'accélérer à l'automne 2013, avec notamment la procédure, actuellement en cours, de recrutement d'un directeur de la recherche, la création de masters recherche durant l'année universitaire 2013-2014 et le développement, dans la foulée, d'un programme doctoral en lien étroit avec Paris-Sorbonne (premiers étudiants inscrits début 2014).

Enfin, en ce qui concerne la gestion de l'université, je ne peux que regretter, en dépit des remarques faites à ce sujet à l'occasion de la transmission d'une version d'étape de ce rapport, que l'analyse de l'AERES prenne essentiellement appui sur une comparaison entre les comptes des années 2008 et 2011 alors même que les comptes des années 2010, ainsi que ceux des années précédentes, n'étaient pas certifiés et que des charges et produits aient pu ne pas être rattachés au bon exercice. Le rapport mentionne d'ailleurs qu'« une pratique comptable de report de charges, antérieures au passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) a occulté pour partie la réalité de la situation financière de l'Université, la faisant apparaître plus satisfaisante en 2008 et 2009 qu'elle ne l'était en réalité ». On ne peut donc que regretter l'absence de prise en compte des documents budgétaires 2012 et plus précisément du rapport de présentation du compte financier 2012, qui a été remis lors de la visite d'avril 2013. Une certification sans réserve des comptes 2011 et 2012, dont il convient de souligner que peu d'universités, en France, ont pu l'obtenir, atteste des progrès réalisés depuis lors en matière de qualité comptable et de l'efficacité des outils construits en vue d'une plus grande maîtrise budgétaire.

Vous pourrez aisément constater que ces différentes remarques rejoignent l'essentiel des « points faibles » signalés à la fin du rapport, points faibles qui font donc, d'ores et déjà, l'objet de réflexions et d'actions spécifiques de l'établissement. Un fait néanmoins exception, le premier, « doter l'université d'un conseil d'orientation stratégique ». Il convient en effet, ici, de bien articuler le dispositif et les pratiques avec Sorbonne Universités, doté d'un conseil analogue et qui fonctionne déjà, pour éviter doublons et redondances. La décision, ou non, de créer un pareil conseil attendra donc un peu plus de temps, et devrait se prendre dans les premières années du nouveau contrat. Ces quelques compléments et précisions sur certains aspects des efforts accomplis par notre établissement ne sauraient néanmoins occulter que des marges de progression subsistent encore, et je remercie donc à nouveau le comité d'experts pour cette évaluation, qui représente une aide indéniable afin d'ajuster les actions déjà engagées et contribuer plus encore à la réussite de tous les étudiants.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président de section, à l'assurance de toute ma considération.

Le Président

  
Barthélemy JOBERT

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris-Sorbonne a eu lieu du 9 au 11 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Patrick Geary**, professeur (Institut d'études avancées, Princeton, New Jersey).

## Ont participé à l'évaluation :

**Cléa Caulcutt**, journaliste, Paris ;

**Annie Cheminat**, professeur des universités émérite, université de Strasbourg, ancienne directrice de l'observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants d'Alsace, ancienne rectrice de l'académie de Nantes ;

**Maryse Darnaudguilhem**, secrétaire générale adjointe du rectorat de Versailles ;

**Olivier Guerrier**, professeur des universités, université Toulouse le Mirail, membre honoraire de l'Institut universitaire de France ;

**Jean-Luc Lamboley**, professeur des universités, université Lumière Lyon 2, expert de Bologne ;

**Olivier Lopez**, doctorant, président d'honneur de la conférence nationale des étudiants vice-présidents d'universités ;

**Philippe Vendrix**, directeur de recherche au CNRS, université François-Rabelais de Tours ;

**Fabrice Vigier**, maître de conférences, université de Poitiers.

**Yves Lecointe**, délégué scientifique et **Hélène Balmette**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)