



**HAL**  
open science

## Université Paris-Sorbonne

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris-Sorbonne. 2009. hceres-02026334

**HAL Id: hceres-02026334**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026334v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Paris Sorbonne - Paris IV



novembre 2009



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Paris Sorbonne - Paris IV



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009



# Sommaire



Présentation	5
I – Une université très marquée	5
II – Quelques données sur l'Université Paris-Sorbonne	5
1 ● Effectif des étudiants	5
2 ● Effectif des personnels (cf. bilan social 2008 fourni par l'université)	5
3 ● Formation et recherche	5
4 ● Les sites	6
5 ● Budget	6
III – Quelques remarques générales	6
1 ● Des indicateurs incertains	6
2 ● Une institution en transition	6
3 ● Quelle stratégie ?	7
Stratégie en matière de recherche	9
I – Un potentiel considérable	9
II – La politique scientifique	9
1 ● Une restructuration selon des axes thématiques	10
2 ● Le pôle de la recherche	10
3 ● La formation doctorale	10
4 ● La Maison de la recherche	11
5 ● Une stratégie de diffusion plutôt que de valorisation	11
Stratégie en matière de formation	13
I – Un pilotage très décentralisé de l'offre de formation	13
1 ● Les UFR gardent un rôle clé	14
2 ● Le CELSA et l'IUFM	14
II – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	15
1 ● Accueil et accompagnement	15
2 ● Étudiants salariés	15
3 ● Formation doctorale	15
4 ● SCUIO et OIP	15
5 ● La formation continue et inter-âges	16
III – L'environnement de travail	16
1 ● La mise en place d'un Environnement numérique de travail	16
2 ● Les ressources documentaires	17
Vie étudiante	19
I – La vie associative	19
II – Les services en charge de la vie étudiante	19
III – La participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'université	20

Stratégie en matière de relations extérieures	23
I – Le développement des relations interétablissements	23
II – Les relations avec les EPST et les EPIC	23
● Relations PARIS IV - CNRS	23
III – Les relations avec les collectivités et les milieux socio-économiques	24
IV – Les relations internationales	24
1 ● Le pôle des relations internationales	24
2 ● Les partenariats et les échanges	25
3 ● Les délocalisations	25
Gouvernance	27
I – L'organisation et le pilotage de l'établissement	27
1 ● Une multitude de composantes	27
2 ● De nombreuses instances	27
3 ● Les pratiques d'évaluation	28
II – Gestion financière et comptable	28
1 ● Le pilotage de la politique budgétaire, financière et comptable	28
2 ● L'analyse financière	29
III – Gestion des ressources humaines	30
1 ● Le pilotage de la gestion des ressources humaines	30
2 ● Les personnels enseignants	31
3 ● Les emplois BIATOS	31
4 ● L'utilisation des ressources	32
IV – Systèmes d'information et de communication	32
1 ● Informatique	32
2 ● Politique de communication	32
V – Gestion du patrimoine immobilier	33
Conclusion et recommandations	35
I – Des choix stratégiques nécessaires	35
II – Points forts	36
III – Points faibles	36
IV – Recommandations	36
Liste des sigles	39
Observations du président	43
Organisation de l'évaluation	49

# Présentation



## I – Une université très marquée

Héritière en ligne directe d'une des plus anciennes et des plus fameuses universités au monde, l'Université Paris-Sorbonne (Paris IV) revendique haut et fort cet héritage prestigieux. Dans un univers de l'enseignement supérieur où la concurrence et l'internationalisation s'accroissent, cette image de marque représente effectivement un atout exceptionnel, tant en France qu'à l'étranger. L'ouverture d'un établissement dénommé Paris-Sorbonne Abu Dhabi l'atteste.

L'Université Paris-Sorbonne porte aussi la marque d'une histoire moins ancienne, celle des événements de mai 68, qui en fit le haut lieu de la contestation, et dont résulta la scission de la Sorbonne. L'éclatement de la vénérable institution selon des lignes de partage disciplinaires qui paraissent avec le recul pour le moins discutables a, en l'occurrence, abouti à la création d'une institution centrée sur un domaine unique, intitulé "Humanités". Très marquée donc aussi sur le plan disciplinaire, Paris-Sorbonne offre un des plus grands ensembles au monde dédié exclusivement aux lettres, langues, civilisations, arts, histoire et sciences humaines.

L'excellence de nombreuses filières et équipes de recherche est un atout dans un environnement de plus en plus concurrentiel, mais l'hyperspécialisation prive l'université de la fécondité des interactions que l'on connaît dans des universités plus multidisciplinaires, et renforce une certaine tendance à la tour d'ivoire.

L'université visitée est également marquée par des événements récents : la longue grève de ces derniers mois ainsi que le retour à la présidence d'un ancien président, reflet d'un clivage au sein de l'institution et de son actuel Conseil d'administration. Même si la crise du printemps a contribué à atténuer les dissensions en renforçant la cohésion de la communauté universitaire, il ne sera pas facile dans ce contexte de faire accepter les changements nécessaires et voulus par le président et son équipe.

## II – Quelques données sur l'Université Paris-Sorbonne

### 1 • Effectif des étudiants

Le nombre d'étudiants est d'environ 23 000 avec une érosion des effectifs de nouveaux bacheliers entrant en L1.

### 2 • Effectif des personnels (Cf. bilan social 2008 fourni par l'université)

Un peu plus de 1 900 personnes sont employées par Paris-Sorbonne :

- 1 218 enseignants, dont 222 professeurs des universités et 386 maîtres de conférences ;
- 708 BIATOS, dont 528 titulaires et 180 contractuels.

On note cependant des variations dans ces chiffres selon les sources consultées.

### 3 • Formation et recherche

Paris-Sorbonne ne comporte pas moins de :

- 17 UFR et 1 département : Anglais ; Art et archéologie ; Civilisations de l'Occident moderne ; Études germaniques ; Études ibériques et latino-américaines ; Études slaves ; Géographie et aménagement ; Grec ; Histoire ; Italien et roumain ; Langue française ; Langues étrangères appliquées ; Latin ; Littérature française et comparée ; Musique et musicologie ; Philosophie et sociologie ; Institut des sciences humaines appliquées (ISHA) ; un département d'Études arabes et hébraïques.
- Deux écoles internes rattachées à l'université (au titre de l'article 33) :
  - Le CELSA (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication), créé en 1957 au sein de l'université pour faciliter l'intégration de diplômés en Lettres et Sciences humaines dans les entreprises.
  - L'IUFM (Institut universitaire de formation des maîtres de l'académie de Paris) qui a été intégré à l'Université Paris-Sorbonne en janvier 2008, tout en continuant à offrir des formations à des étudiants des autres universités parisiennes : Paris I, Paris III, Paris V, Paris VI et Paris VII.

- Un établissement associé : Paris-Sorbonne Abu Dhabi, institution de droit émirien dont Paris-Sorbonne assure le volet académique.

Signalons enfin une filière de Lettres modernes à l'Institut français d'Athènes (IFA) et une participation aux Collèges universitaires français de Moscou et St-Petersbourg.

En matière de structuration de la recherche, les 7 Écoles doctorales (Mondes anciens et médiévaux ; Histoire moderne et contemporaine ; Littératures françaises et comparée ; Civilisations, cultures, littératures et sociétés ; Concepts et langage ; Histoire de l'art et archéologie et Géographie) jouent un rôle croissant.

On dénombre aussi (difficilement !) une cinquantaine d'équipes de recherche, dont 14 UMR parmi lesquelles 10 sont rattachées en ordre principal à Paris-Sorbonne.

Il y a en moyenne 2 300 doctorants et près de 300 thèses soutenues chaque année.

#### 4 • Les sites

L'université est dispersée entre 15 sites (14 dans Paris et le CELSA à Neuilly).

Symboliquement, la présidence est localisée à la Sorbonne avec un certain nombre de services et d'enseignements, bâtiment qu'elle doit cependant partager avec le rectorat, Paris I et Paris III.

La nouvelle Maison de la recherche, rue Serpente, offre de nombreux services aux Écoles doctorales, tandis qu'une bonne partie des enseignements de 1er cycle se répartissent entre les centres universitaires de Clignancourt et de Malesherbes.

La situation immobilière à laquelle Paris-Sorbonne est confrontée est d'autant plus problématique qu'elle ne dispose que de 83 296 m<sup>2</sup> SHON, soit 3,6 m<sup>2</sup> par étudiant, dans des bâtiments souvent vétustes. Il en résulte une pénurie de bureaux pour les enseignants, de locaux administratifs et de lieux de convivialité propices à l'émergence chez les étudiants comme les personnels, d'un vécu commun susceptible de nourrir une identité collective forte.

#### 5 • Budget

À partir du compte financier, le budget total de l'université (IUFM et CELSA inclus) pour 2008 était de 36,7 M€, dont 20,6 M€ de subventions de l'État, 13,2 M€ de ressources propres et 2,6 M€ d'augmentation du fonds de roulement. À ce budget, il faut ajouter la masse salariale de 81,7 M€. Le budget consolidé est alors de 118,8 M€.

### III – Quelques remarques générales

#### 1 • Des indicateurs incertains

On note une grande disparité dans les chiffres communiqués, que ce soit en matière d'effectifs, de surface ou de budget. C'est le résultat de la dispersion des sites et des personnels, de la prise en compte ou non du CELSA et de l'IUFM, mais surtout des carences en informatique de gestion et d'un cloisonnement excessif.

L'incertitude quant aux données de base obère évidemment les capacités de pilotage et les possibilités de faire des choix stratégiques en toute connaissance de cause.

#### 2 • Une institution en transition

Confrontée ces dernières années à de multiples changements (loi LRU, mise en place du LMD, intégration de l'IUFM, nouvelle équipe dirigeante, réformes administratives, PRES, etc.), Paris-Sorbonne tente de concilier un ancrage profond dans le passé humaniste d'un établissement prestigieux au service du public le plus large avec la nécessité de s'adapter à un monde en mutation rapide.

Exercice d'autant plus difficile et délicat que la volonté de changement qui se manifeste à tous les niveaux s'y heurte à de multiples pesanteurs et contraintes en matière de comportements et de structures mais aussi de budget et d'immobilier.



### 3 • Quelle stratégie ?

Face à ces handicaps, le président et ses proches collaborateurs paraissent très motivés et tiennent un discours volontariste. Ils ont engagé une série de chantiers en vue de la modernisation de la gestion, de plus de transparence et de participation, d'une meilleure qualité de vie, d'une amélioration de l'enseignement et de la recherche, d'alliance avec des établissements proches et de plus d'ouverture sur le monde. Le but serait d'aboutir aux compétences élargies à l'horizon 2011. Si les objectifs sont assez explicites, la stratégie et le dispositif pour y aboutir le sont moins.

Il est par ailleurs frappant de constater à quel point les conclusions et recommandations du rapport d'évaluation du CNÉ de mars 2006 restent très largement d'actualité.



# Stratégie en matière de recherche



## I – Un potentiel considérable

La recherche est présentée par l'Université Paris-Sorbonne comme un objectif stratégique prioritaire de son activité, et comme l'un de ses principaux atouts à l'échelle nationale et internationale. Avec ses équipes de recherche (14 UMR, 3 UMS, 3 JE, 29 EA et 2 PPF) auxquelles s'ajoutent 7 Écoles doctorales, l'université dispose en effet d'un potentiel considérable, voire exceptionnel à certains égards dans le domaine des humanités.

En 2007-2008, l'université comptait 10,5 % d'étudiants inscrits en doctorat. Au début de l'année 2008-2009, l'établissement comptait 122 enseignants-chercheurs bénéficiaires de la PEDR, et 5 membres de l'IUF. Pour 2 251 doctorants inscrits en 2008, l'université dispose de 479 HDR, soit un ratio d'encadrement de thèses de 4,7 doctorants par HDR, ce qui est tout à fait satisfaisant.

Les unités de Paris-Sorbonne comptent un nombre élevé d'enseignants-chercheurs d'autres universités (environ 550) qui y sont rattachés à titre principal. Cela s'explique sans doute en partie par la cohabilitation de nombreuses UMR avec d'autres établissements voisins, mais aussi par son attractivité vis-à-vis des chercheurs de la grande périphérie et au-delà. À partir du moment où les dotations ne se feront plus par unités mais par établissement, le soutien financier de ces enseignants-chercheurs extérieurs posera des problèmes qui doivent être anticipés.

Le budget global de la recherche s'élève, pour l'année 2008-2009, à 5 M€ (conventions : 2,1 M€ ; contrats de recherche : 2,9 M€), dont 3,5 M€ de fonctionnement. Le BQR est doté à partir des 15 % prélevés sur des crédits scientifiques du volet recherche du contrat quadriennal et subventionne trois types d'actions : aides à la publication, colloques, projets innovants et prioritaires.

L'évaluation des unités de recherche conduite récemment par l'AERES a fait ressortir la qualité d'ensemble du secteur Recherche de Paris-Sorbonne : toutes les UMR et UMS sont classées A voire A+. Le bilan est plus contrasté pour les EA, puisque seulement 18 équipes sur 27 ont été classées A ou A+, ce qui témoigne du fait que l'université doit poursuivre l'effort de restructuration de ses unités de recherche. Dans les unités classées A et A+ (quel que soit leur statut), 75 % des enseignants-chercheurs inscrits dans les équipes sont publiants. Eu égard à la nature disciplinaire de l'activité de recherche de Paris-Sorbonne (domaine SHS, exclusivement) et aux critères retenus pour l'évaluation des publiants, les résultats restent dans l'ensemble assez satisfaisants.

Pour ce qui concerne le CELSA, son insertion dans le dispositif de recherche de Paris-Sorbonne est tout à fait satisfaisante. L'effectif de recherche, porté principalement par l'EA 1498 (GRIPIC, "Groupe de recherches interdisciplinaires sur les processus d'information"), est entré dans une phase de croissance, et constitue une composante importante de l'École doctorale 433 "Concepts et Langages". On notera par contre la faible insertion des enseignants-chercheurs de l'IUFM dans le dispositif de recherche de Paris-Sorbonne.

Mais la faiblesse majeure concerne l'éparpillement du potentiel de recherche entre une multitude d'équipes de taille souvent modeste et qui n'ont quasiment pas recours aux financements extérieurs qu'ils soient européens, de l'ANR ou du privé. Plusieurs unités de recherche souffrent aussi du manque de personnel d'appui à la recherche, les enseignants-chercheurs se trouvant ainsi contraints d'assumer des tâches qui ne relèvent pas de leurs missions.

## II – La politique scientifique

La stratégie de recherche affichée par l'établissement vise modestement la formation des doctorants et l'appui à leurs travaux, la mise en place et le suivi de dispositifs collectifs (unités de recherche ou regroupements d'unités), ainsi que le financement de projets ou la diffusion des savoirs. Les différents aspects de cette politique se heurtent à une réalité matérielle très contraignante : le manque d'espace, toujours criant en dépit de la création rue Serpente de la Maison de la recherche. On peut regretter que le Conseil scientifique se laisse absorber par les urgences du quotidien et ne consacre pas plus de temps aux grands enjeux de la politique scientifique de l'établissement. Il n'en est pas moins un acteur déterminant de la recherche à Paris-Sorbonne, et ne réduit aucunement son rôle à celui d'une chambre d'enregistrement. Par ailleurs, les relations de l'université avec le CNRS mériteraient une réflexion approfondie, pour une meilleure insertion des chercheurs CNRS dans le dispositif de formation à la recherche et pour un appui, en termes de structures et de moyens, à la Maison de la recherche.

De même, une véritable stratégie de valorisation fait dorénavant partie intégrante de la politique scientifique des grandes universités. Comme on le verra ci-dessous, à Paris-Sorbonne, elle se limite à la publication et à la communication.

## 1 • Une restructuration selon des axes thématiques

L'axe prioritaire de la politique scientifique de Paris-Sorbonne pour les années à venir est orienté vers le décloisonnement disciplinaire censé jouer en faveur d'un renouvellement des thématiques de recherche. Pour ce faire l'université travaille à valoriser des thèmes structurants, interdisciplinaires, valorisation concrétisée par la politique d'attribution du BQR, par le développement de thèses à direction mutualisée (codirection et cotutelle), et par les réponses aux appels d'offres. Les lignes thématiques destinées à promouvoir les actions de recherche interdisciplinaires sont : "Identités de l'Europe : histoire, espaces, cultures" ; "Modèles de civilisation : Amérique, Méditerranée, Proche-Orient, Extrême-Orient" ; "Étude et critique des sources, des documents, des textes" ; "Sciences des langages, linguistique, sémiotique, théories de l'information et de la communication" ; "Invention et création scientifique et artistique : les conditions de l'innovation, les réseaux, les codes, la circulation des idées, l'observation des transferts et des échanges".

## 2 • Le pôle de la recherche

L'Université Paris-Sorbonne est dotée d'un pôle de la recherche, situé dans la Maison de la recherche, et composé d'un Service des études doctorales, qui gère les inscriptions en thèse et les cotutelles, d'un Service de la recherche, qui pilote la gestion des crédits de recherche et des dossiers BQR, et d'un bureau de la valorisation qui prend en charge la communication de la Maison de la recherche, la numérisation et la mise en ligne des thèses, le portail des revues en ligne et qui pilote la numérisation et la mise en ligne d'actes de colloque émanant des centres de recherche de l'université. Ces trois services, qui collaborent étroitement, se trouvent sous la tutelle conjointe du vice-président du Conseil scientifique, et du professeur délégué à la recherche. Cette dyarchie se révèle efficace pour faire face à la lourdeur des tâches, liée en partie à l'ouverture du chantier de la modernisation des services.

Le Service des études doctorales constitue un exemple très positif de politique volontariste, puisque l'on observe le redressement d'une administration confrontée à de lourds retards dans la gestion des dossiers et la remise des diplômes. Grâce à des modifications apportées aux procédures, grâce surtout à une mobilisation remarquable du personnel, ce retard est en passe d'être résorbé. Les doctorants sont accueillis et suivis dans des conditions satisfaisantes. Les soutenances (265 doctorats dont 26 en cotutelle et 32 HDR en 2008) sont organisées de manière également satisfaisante, en dépit des problèmes récurrents d'espace. L'Université Paris-Sorbonne pourra passer, à compter de la rentrée 2009, au dépôt électronique des thèses. Si ce résultat est très positif, il reste fragile car il repose sur l'investissement et le dévouement d'un personnel administratif jeune et souvent titulaire de diplômes de haut niveau, qui, à brève échéance, est en droit d'attendre une reconnaissance légitime de son engagement, en termes de titularisations ou de promotions.

## 3 • La formation doctorale

La recherche à l'Université de Paris-Sorbonne est adossée à une formation doctorale structurée par 7 écoles, monodisciplinaires, bidisciplinaires ou pluridisciplinaires : ED 19 "Littératures françaises et comparée" ; ED 20 "Civilisations, Cultures, Littératures et Sociétés" ; ED 22 "Mondes anciens et médiévaux" ; ED 124 "Histoire de l'Art et Archéologie" ; ED 188 "Histoire moderne et contemporaine" ; ED 433 "Concepts et Langages" ; ED 434 "École doctorale de Géographie de Paris". Cette dernière école est cohabilitée avec les universités Paris I Panthéon-Sorbonne et Paris Diderot-Paris VII.

Ces écoles accueillent, selon les cas, de 250 à plus de 500 doctorants. En 2008, 265 thèses, dont 26 en cotutelle, et 32 HDR ont été soutenues. La récente évaluation par l'AERES des ED de l'Université de Paris-Sorbonne (sur les 6 écoles de site, on enregistre 5 A et 1 B) a fait ressortir dans l'ensemble la très grande qualité de l'encadrement scientifique, le notable rayonnement des équipes, une excellente attractivité nationale et internationale, ainsi qu'un très fort potentiel du côté des jeunes chercheurs.

Les points de faiblesse touchent, pour la plupart des écoles, l'insertion des docteurs, ainsi que le fonctionnement de la structure fédérative, ce qu'explique notamment l'insuffisance numérique des ressources humaines de la composante administrative des écoles. Beaucoup de ces écoles affectent aussi une part importante de leur budget aux manifestations scientifiques et aux publications, considérant, par exemple, que les bourses des écoles françaises à l'étranger suffisent à aider aux recherches de terrain. L'ED 20, en raison de son investissement dans le soutien aux doctorants, l'aide à la mobilité, le développement de formations complémentaires, constitue néanmoins une notable exception, et parvient à concilier excellence scientifique et suivi de qualité. Il serait sans nul doute souhaitable que toutes partagent la même volonté de soutien.

#### 4 • La Maison de la recherche

Ouverte en 2005, la Maison de la recherche (7 000 m<sup>2</sup> couverts pour 4 000 m<sup>2</sup> utiles) joue un rôle majeur dans l'encadrement de la recherche à Paris-Sorbonne. Elle doit remplir plusieurs missions. La première est une fonction d'hébergement des services administratifs du pôle de la recherche, des Écoles doctorales et de plusieurs unités de recherche. La seconde est d'appui logistique ou documentaire aux jeunes chercheurs. La troisième est une fonction de décloisonnement entre les unités et entre les chercheurs.

Bien que la création d'un lieu dédié aux activités scientifiques ait modifié très positivement le fonctionnement du secteur Recherche de l'Université Paris-Sorbonne, le manque d'espace ne permet pas à la Maison d'assumer ses deux premières missions de manière satisfaisante : un laboratoire se réduit parfois à un bureau, les doctorants ne disposent pas de salle de travail et les fonds documentaires ne sont pas tous accessibles. Le progrès est toutefois très sensible par rapport au début des années 2000.

L'université est soucieuse de donner une vie scientifique propre, assortie de moyens nouveaux, à la Maison de la recherche. Sous l'impulsion du directeur de la Maison, des programmes transversaux ont été lancés, de périmètres variables. Ils ont le mérite de faire apparaître des forces nouvelles et de faire surgir des synergies entre champs disciplinaires différents.

L'université cherche aussi à donner un statut spécifique à cette Maison, par un partenariat avec le CNRS (MSH, UMS, Fédération d'unités). La négociation, avec le ministère de tutelle et le CNRS, gagnerait à être conduite à la fois au niveau de la direction de la Maison et au niveau de la présidence de Paris-Sorbonne, eu égard à l'importance des enjeux. Le projet, déjà très avancé, mérite d'être suivi avec attention et soutenu, y compris d'un point de vue financier. Le statut de la Maison de la recherche est une pièce stratégique importante pour l'avenir de Paris-Sorbonne, mais également pour le dispositif de recherche parisien dans le domaine des humanités. L'Université Paris-Sorbonne offre la possibilité, rare, de fortifier un pôle d'excellence à l'échelle internationale.

Si la Maison de la recherche joue dorénavant un rôle important et que son renforcement est certes une priorité, l'ambition de Paris-Sorbonne en la matière ne saurait se limiter à elle. Vu l'excellence et le haut degré de spécialisation de ses équipes, il faut poursuivre une politique de regroupement et d'ouverture de façon à leur donner les moyens du rayonnement international qu'elles méritent.

#### 5 • Une stratégie de diffusion plutôt que de valorisation

L'Université Paris-Sorbonne s'est dotée récemment d'un Bureau de la valorisation, localisé à la Maison de la recherche. Ce bureau, composé de 3 personnes, prend en charge la communication de la Maison de la recherche en tant qu'espace stratégique nouveau de l'université. Il organise des "événements" plus largement médiatisés que les traditionnels colloques et journées d'étude, ce qui lui permet d'élargir la visibilité de la Maison comme Maison des sciences de l'homme de l'ensemble "Sorbonne-Montagne Sainte-Geneviève". En complément de la bibliothèque "papier" des thèses, située à l'intérieur de la bibliothèque "Serpente" de la Maison de la recherche, le Bureau gère la numérisation et la mise en ligne des thèses nouvellement soutenues et la rétroconversion numérique des thèses plus anciennes. Le Bureau de la valorisation organise et gère également le portail des revues en ligne produites par les centres de recherche de l'université. Il en favorise l'émergence, en particulier dans le vivier des doctorants et des jeunes chercheurs. Enfin, en complément de l'action éditoriale des Presses de l'université Paris-Sorbonne (PUPS), il pilote la numérisation et la mise en ligne d'actes de colloque émanant des centres de recherche de l'université.

Il apparaît toutefois que le Bureau de la valorisation ne pratique pas de valorisation au sens institutionnel du terme (stimuler les actions de recherche au sein des laboratoires, faire fructifier les travaux des unités de recherche auprès des entreprises, fournir des appuis pour la négociation et la rédaction de contrats de recherche, et de prestations de service, aider au montage des dossiers de participation aux programmes de recherche nationaux ou internationaux, etc.). L'action de ce service se limite aux domaines de la communication et de la diffusion, par la mise en ligne de travaux.

Pour leur part, les Presses de l'université Paris-Sorbonne (PUPS) accomplissent un travail considérable : 67 livres nouveaux ont été publiés en 2008, en dépit d'un personnel réduit. Le service est composé de deux maîtres de conférences détachés (l'une à temps plein, l'autre à mi-temps), d'un ingénieur d'étude responsable iconographique, d'une BIATOS de catégorie C (responsable commerciale) et d'une contractuelle responsable de la communication et attachée de presse. La direction des PUPS est assurée par deux professeurs non déchargés (un directeur et un directeur adjoint).

Le service des PUPS a mis en place un système performant d'indicateurs des coûts, des ventes et des résultats financiers en fonction des différents systèmes de distribution.

Ce volume de production et la modicité des coûts ont été obtenus grâce à l'externalisation de toutes les opérations techniques et grâce aussi à un investissement personnel très fort de tous les membres du service, depuis le directeur et le directeur adjoint jusqu'à l'ensemble des collaborateurs. La diffusion, assurée par des prestataires extérieurs, produit des résultats inégaux : améliorée en France par l'intégration à l'AFPU, en dépit de contrastes régionaux, elle reste médiocre à l'étranger. Le service pourra rechercher une amélioration en ce domaine si une opportunité se présente.

Depuis 2003, les comptes font apparaître un excédent financier, relatif certes puisqu'il ne prend pas en compte les coûts salariaux, mais qui est significatif d'un double effort de compression des coûts et d'augmentation des ventes : pour l'année 2008, le montant des recettes s'élève à 352 k€, et celui des dépenses sur budget à 311 k€, soit un solde positif de 40 k€. L'essentiel est bien que l'Université Paris-Sorbonne accomplisse une action efficace dans la diffusion de savoirs nouveaux, produits individuellement ou collectivement, issus de l'université ou d'autres institutions.

Ce service, attentif aussi à la diffusion de l'édition électronique, doit faire l'objet d'un effort qui le fasse sortir de la situation de sous-effectif qui est la sienne actuellement.

# Stratégie en matière de formation



La politique de formation se réclame d'une "université de Lettres et Sciences humaines de réputation internationale, traditionnellement attachée à l'excellence et à la transmission d'une culture générale de haut niveau" et à un "accès démocratique à l'enseignement supérieur par la volonté de mettre en œuvre tous les dispositifs nécessaires à la réussite du plus grand nombre".

## I – Un pilotage très décentralisé de l'offre de formation

Le pilotage de l'offre de formation est fondé, depuis mars 2008, sur un dispositif associant au président de l'université et au CEVU, présidé par un élu étudiant, un "délégué de secteur", celui de la Pédagogie, scolarité et vie de l'étudiant. Cette fonction est assurée par une MCF qui, assistée de 3 délégués adjoints, est chargée de la coordination avec les UFR d'une part, et de l'autre avec les "pôles" de l'administration du secteur : pôle pédagogie et scolarité et pôle vie de l'étudiant. La question de l'articulation entre les UFR et les mentions et les parcours des diplômes refondus pour la mise en œuvre du dispositif LMD ne se pose que de façon marginale car les parcours sont principalement disciplinaires : la mention philosophie et sociologie offre ainsi deux parcours principaux, de philosophie ou de sociologie, ainsi que deux parcours associant la philosophie à une mineure ou à plusieurs autres disciplines. Les directeurs d'UFR assurent très souvent eux-mêmes ou par délégation directe la responsabilité des licences.

Le CEVU et le CA remplissent largement, en liaison avec le pôle pédagogie et scolarité, leur fonction de cadrage et de régulation (modalités de contrôle des connaissances, calendrier de l'année universitaire, etc.). C'est aussi à partir du niveau central que sont prises des initiatives, parfois acceptées et mises en œuvre avec succès, dans le cas d'une politique d'accueil et de tutorat très appréciée des étudiants, parfois non suivies d'effet, comme dans le cas d'une expérience d'évaluation des enseignements amorcée en 2006 puis interrompue, ou d'une réflexion sur le supplément au diplôme restée sans suite. Cependant, le CEVU et les responsables de mentions apparaissent totalement dessaisis de la réflexion et du pilotage véritable de l'offre de formation, qui est du ressort des UFR. Les élus enseignants du CEVU rencontrés se sentent peu concernés par ce pilotage et renvoient vers les UFR en cas de questions. Le sujet n'apparaît pas non plus au centre des préoccupations du vice-président étudiant du CEVU dont l'emploi du temps est déjà bien chargé.

Il reste donc beaucoup à faire pour un pilotage mieux maîtrisé, au niveau central, de l'offre de formation, ce qui permettrait par le décloisonnement des UFR de notamment :

- améliorer la qualité de l'accueil et de l'information des étudiants par le développement de secrétariats inter-UFR et l'homogénéisation des procédures ;
- conforter et dynamiser l'offre de formation par la généralisation d'UE non disciplinaires permettant de développer des compétences transversales ;
- lancer une démarche qualité pédagogique qui, morcelée, reste actuellement à l'état embryonnaire ;
- améliorer la qualité des formations par une meilleure répartition entre les UFR des emplois d'enseignants (en profitant du fort taux de renouvellement prévu dans les 5 années à venir) et de personnels administratifs.

L'établissement travaille à se doter des indicateurs et des outils du pilotage et de la maîtrise de ses choix pédagogiques et scientifiques. En leur absence, et à quelques exceptions près (bi-licences par ex.), le pilotage de la formation procède encore très largement d'une reconduction de l'existant, dans les domaines les plus divers : gestion des salles, répartition des crédits pédagogiques, maintien à l'identique des structures d'UFR, politique des emplois.

Ainsi, la répartition des emplois entre les UFR est-elle vraisemblablement liée à l'histoire de l'université et des activités de ses différentes composantes. Les taux d'encadrement varient sensiblement entre les UFR. Si l'on tient compte de l'ensemble des catégories d'enseignants le taux d'encadrement est de 21 étudiants pour 1 enseignant. Ce ratio varie de 9 pour l'UFR d'études germaniques ou 10 pour celle des études slaves ou encore 11,5 pour les études ibériques à 23 pour l'UFR d'histoire, 33 en philosophie, 38 pour celle des langues étrangères appliquées, et 51 en langue française. Ce dernier ratio doit certes être pondéré car il y a des échanges de services d'enseignement notamment vers l'UFR de langue française mais cette situation pose la question d'un redéploiement des emplois. L'université s'est d'ailleurs attachée en 2007 et 2008 à une politique de redéploiement d'emplois vers les UFR de LEA et de philosophie, ce qui est cohérent avec les ratios relevés ci-dessus, mais aussi vers celle des études ibériques, ce qui est *a priori* plus surprenant. Cette politique de rééquilibrage devrait pouvoir s'affirmer davantage car le nombre de départs à la retraite dans les années qui viennent est important : le bilan social relève en effet qu'un tiers des enseignants est âgé de plus de 55 ans, 39 ont plus de 65 ans et 102 ont entre 60 et 65 ans. Ce sont les professeurs d'université qui sont en moyenne les plus âgés et parmi eux 85 ont plus de 60 ans (dont 27 plus de 65 ans).

S'agissant des emplois BIATOS mis à la disposition des UFR, on observe la même situation. Ainsi, si l'on retient un ratio, certes très grossier, du nombre d'étudiants par agent, on observe que pour l'ensemble des UFR ce ratio est de 200 ; il varie de 89 pour l'UFR des études ibériques et latino-américaines ou 90 pour l'ISHA à 433 pour l'UFR de philosophie 565 pour l'UFR de langue française et atteint même 635 pour l'UFR d'histoire. Un indicateur de ce type devrait permettre une répartition plus équilibrée des emplois en tenant compte notamment de la présence réelle des étudiants, de la charge de travail des personnels dans les différentes UFR, etc.

## 1 • Les UFR gardent un rôle clé

Hormis l'IUFM et le CELSA (analysés ci-après), le dispositif de formation s'appuie sur 17 UFR et se déploie sur 3 sites principaux, dans une université qui en compte 14 *intra-muros*. Les étudiants de L1 et L2 sont accueillis principalement sur les sites Clignancourt et Malesherbes, cependant que ceux de L3 et de master sont accueillis principalement à la Sorbonne ou dans ses environs.

L'offre de formation, centrée sur deux domaines relevant des humanités (Arts, lettres, langues, et Sciences humaines et sociales), présente une architecture simple au niveau des mentions (8 mentions de licence auxquelles correspondent à quelques intitulés près 8 mentions de master), mais complexe au niveau des parcours (plus d'une cinquantaine de parcours principaux en licence, et 69 spécialités en master, dont 23 professionnelles). L'université est également engagée dans la mise en place de toute une série de bi-licences innovantes associant des domaines très différents, internes, ou en partenariat avec d'autres établissements (lettres et sciences politiques, musicologie ou histoire et sciences, etc.). Elles sont susceptibles d'attirer des étudiants très motivés et de leur offrir une plus-value certaine.

Le caractère le plus souvent "tubulaire" des autres cursus (peu d'UE obligatoires d'ouverture en L1), le manque d'homogénéité entre les différents diplômes et l'éclatement des sites n'encouragent guère la pluridisciplinarité ou la mutualisation des enseignements. Ces mêmes facteurs ne favorisent pas non plus les réorientations d'études et les sorties professionnelles autres que celles des métiers de l'enseignement et de la recherche. Les évaluations sont néanmoins très largement favorables, compte tenu de la qualité intrinsèque des formations, de la nature des publics étudiants (avec notamment l'arrivée de près de 2 000 élèves issus des CPGE), et de l'articulation satisfaisante des masters avec les 7 Écoles doctorales, et ce malgré la prise en compte encore très faible des enjeux de la professionnalisation.

Le fait que le découpage en UFR ne recoupe pas les mentions de licence et de master entraîne des difficultés administratives pour les étudiants (au moment de leur inscription pédagogique principalement, mais également lors de chaque demande administrative). S'adresser à différents bureaux avant d'obtenir une information apparaît à de nombreux étudiants comme un mal nécessaire, ce d'autant plus dans les premières années sur les sites du Nord de Paris où les secrétariats d'UFR disposent d'antennes, mais qui renvoient fréquemment à leurs directions situées dans le Quartier latin. Une rationalisation administrative serait bienvenue.

Plus problématique encore que ces pertes de temps, il apparaît que les emplois du temps peuvent se chevaucher lorsqu'un étudiant suit un parcours dépendant de plusieurs UFR.

L'université dispose de toute la gamme des outils classiques de communication (cf. ci-après) pour faire connaître son offre de formation aux lycéens, étudiants en réorientation ou en poursuite d'études, étudiants étrangers, publics de l'Université inter-âges. Ces outils restent à construire dans les principales langues étrangères et en direction des milieux socio-économiques. Autant que la qualité des formations offertes, le prestige de la "marque" Paris-Sorbonne, souvent évoqué au cours de l'évaluation, constitue indéniablement un facteur d'attractivité supplémentaire.

## 2 • Le CELSA et l'IUFM

Fondé en 1957, avant l'éclatement de l'ancienne Sorbonne, bénéficiant de l'autonomie que lui confère son statut particulier et d'une forte notoriété, le CELSA a su sans difficulté majeure inscrire son offre de formation aux métiers du journalisme et de la communication dans le nouveau cadre européen, la diversifier en fonction de ses publics, et l'adapter aux évolutions des secteurs d'insertion de ses diplômés.

Il convient de signaler les possibilités d'accès à ses formations proposées aux étudiants originaires d'autres parcours de l'université, de souligner l'importance de la mobilité internationale de ses étudiants (160 stages pour 994 étudiants), d'encourager les efforts accomplis en matière de développement des études doctorales et de directions de recherches en liaison avec l'EA 1498. Plus généralement, le CELSA pourrait jouer un rôle moteur, en mettant à la disposition d'autres composantes de l'université l'expérience acquise dans des domaines hautement stratégiques : professionnalisation des enseignements, aide à l'insertion, formation continue, évaluation qualitative, pour ne citer que quelques exemples.



Créé en 1991, opérant essentiellement sur deux sites (Molitor et Batignolles), et intégré au 1<sup>er</sup> janvier 2008, l'IUFM de l'académie de Paris est devenu la seconde composante à statut particulier de l'Université Paris-Sorbonne. Les disciplines enseignées à l'université correspondent à 13 des 20 enseignements de préparation au professorat des collèges et lycées ouverts à l'IUFM, et ses étudiants représentent le plus fort pourcentage (34 %) des inscrits aux préparations de ces concours. À défaut d'un pluri-rattachement à toutes les universités concernées, une commission interuniversitaire réunit tous les présidents parisiens et des conventions de partenariat ont été signées. Le processus d'intégration n'a pas rencontré d'obstacles majeurs, et le statut des personnels BIATOS a été aligné sur celui, plus favorable, des personnels de Paris-Sorbonne.

On rappellera que l'IUFM ne dispose plus d'équipe de recherche propre et que les trois quarts de ses enseignants-chercheurs relèvent de secteurs disciplinaires de Paris-Sorbonne, dont ils ont vocation à renforcer les équipes. On mentionnera encore, au nombre des atouts de l'IUFM, ses taux de réussite aux différents CAPES, dont la moyenne générale est supérieure de 10 points à la moyenne nationale, la qualité de l'expérience acquise en matière de TICE et d'auto-formation guidée en langues vivantes, ainsi que la variété de son offre de formation continue.

## II – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

### 1 • Accueil et accompagnement

Le tutorat est au cœur du dispositif d'accompagnement des étudiants de licence et de la stratégie de la direction de l'université pour réduire l'échec durant les premières années d'études. Il est piloté par un professeur délégué et un bureau administratif "au tutorat et à l'égalité des chances", intégré au pôle de la vie étudiante. L'action du bureau est relayée par des coordinateurs dans chaque UFR.

En 2008-2009, 1 559 étudiants (dont 865 en L1) ont été suivis par 145 tuteurs sous contrat de vacation (étudiants en master ou en doctorat), soit un taux d'encadrement légèrement supérieur à 10 étudiants par tuteur, un seuil satisfaisant au regard des résultats obtenus. Facultatifs, ses résultats sont très encourageants : 98 % des étudiants suivant le tutorat se présentent aux examens (contre 61 % pour l'ensemble du public au second semestre) ; les taux de réussite aux 1<sup>ers</sup> et 2<sup>nds</sup> semestres sont de 63 % et 79 % pour les étudiants suivant le tutorat, contre 51 % et 58 % pour l'ensemble des étudiants.

Autre point positif, le tutorat ne se limite pas aux seuls aspects pédagogiques, mais est également envisagé comme un moyen d'intégration des étudiants dans la vie de l'université. La mission des tuteurs est donc aussi perçue comme culturelle et sociale (organisation de sorties, repérage des étudiants en difficulté financière...). Les tuteurs sont présents lors des forums organisés en début d'année pour répondre aux questions d'orientation.

On ne peut qu'encourager l'université à poursuivre et à amplifier la mise en œuvre de ce dispositif dans l'esprit qui y préside actuellement, ce qui constitue un objectif affiché de la présidence.

### 2 • Étudiants salariés

Il existe certaines dispenses d'assiduité (contrôle terminal) selon les UFR. Une tentative a été menée il y a quelques années de proposer des horaires de TD tardifs mais qui s'est révélée un échec. On peut regretter l'inexistence de fait d'une politique commune à l'ensemble des composantes de l'Université Paris-Sorbonne, par ailleurs signataire d'une "charte pour la réussite des étudiants salariés" de Paris.

### 3 • Formation doctorale

On peut regretter aussi l'absence de centralisation et d'échanges sur les pratiques de formation des doctorants entre Écoles doctorales, voire parfois même au sein même des Écoles doctorales. Les bonnes pratiques voisinent avec l'absence totale de formation, dans des écoles où tout dépend encore du directeur de thèse. À ce niveau, il est dommage que la Maison de la recherche ouverte récemment ne développe pas systématiquement ce type d'échanges, ni l'information des doctorants (sur des sujets aussi variés que les colloques ou les financements).

### 4 • SCUIO et OIP

L'Université Paris-Sorbonne s'est dotée depuis 2004 d'un Observatoire de l'insertion professionnelle (OIP) afin de réaliser des enquêtes sur l'emploi de ses anciens étudiants. Si le taux de réponse aux questionnaires s'est réduit ces dernières années, il reste suffisant pour être considéré comme représentatif (autour de 50 %). L'OIP réalise également des enquêtes plus ponctuelles sur des sujets variés tels que le taux d'abandon en licence ou les créations d'entreprises. Il s'agit là d'un outil très intéressant pour l'auto-évaluation de l'université.

Le Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO) emploie 15 personnes sous la direction d'un professeur délégué enseignant au CELSA. Les bureaux du SCUIO sont situés en Sorbonne. La communication du service dans les annexes de Clignancourt et de Malesherbes se concentre en début d'année, lors d'une journée d'information. La directrice du service regrette que l'orientation professionnelle soit encore peu prise en compte dans les enseignements au niveau licence. Un module "choix professionnel" est actuellement disponible pour les étudiants de L1, mais ne dispose que de peu de moyens pour toucher un nombre significatif d'étudiants. On peut également noter qu'aucun dispositif ne vient faciliter la réalisation de stage en dehors des cursus les prévoyant explicitement (cf. plus haut, étudiants salariés).

## 5 • La formation continue et inter-âges

Au terme d'une crise de plusieurs années, le Service de la formation continue est engagé depuis 2008 dans un processus de reconstruction. Recentré sur quelques spécialités, en particulier les langues et la géopolitique, il répond à des démarches individuelles ou à des besoins d'entreprises (Banque de France, Caisses d'épargne, compagnies aériennes). Toutefois, il n'offre pas de formation diplômante. Plafonnées réglementairement à 15 participants, les formations sont rentables à partir de sept inscrits. Des contrats intéressants ont été signés avec plusieurs entreprises, mais le service paraît encore avoir du mal à se développer, pour deux raisons principales. Les perturbations de l'année universitaire ont eu un effet dissuasif que l'on peut espérer conjoncturel. La seconde raison est plus structurelle : université d'humanités, Paris-Sorbonne ne peut offrir de formations transversales. Le service s'emploie à trouver, avec quelque succès, une solution à ce problème par un partenariat avec Paris VI. C'est là une voie à développer, comme devrait être accentué l'effort de prospection auprès des entreprises, françaises ou étrangères, implantées dans la région parisienne.

Sur le plan financier, la formation continue hors CELSA a généré seulement 494 k€ de recettes. Le CELSA en revanche manifeste son dynamisme dans ce domaine en apportant 1,6 M€ de recettes.

"L'Université inter-âges" est un vrai succès, en termes d'audience et de ressources. Au cours de l'année 2008-2009, plus de 1 000 conférences ont été dispensées et les inscriptions aux différents cycles de 12 conférences ont dépassé 16 000. Les programmes, objets de fascicules semestriels, s'appuient sur les spécialités disciplinaires de l'université, traitent aussi de questions de culture générale ainsi que de thèmes d'actualité. Les recettes du service atteignent 1,5 M€, soit le double des dépenses de toute nature effectivement engagées. Ce service remplit donc sa mission dans les meilleures conditions, mais il doit faire face à une réelle difficulté dans le domaine des locaux, d'autant plus que, à l'inverse de celui de la formation continue, le public est très attaché au Quartier latin - Sorbonne ou Institut océanographique. Un travail de prospection, pour les horaires comme pour les lieux d'accueil, doit être activement poursuivi.

## III – L'environnement de travail

L'environnement de travail constitue l'une des faiblesses majeures de l'université. À la dispersion des sites, s'ajoute une insuffisance criante de locaux : salles d'enseignement, bureaux d'enseignants, salles spécialisées, par exemple pour l'informatique et pour les langues vivantes, salles de bibliothèques, espaces pour la vie étudiante, etc. Les exigences minimales d'une formation universitaire de qualité ne sont pas réunies, comme en témoignent par exemple le sous-dimensionnement de l'offre en matière de C2i (en 2008 2,46 % des diplômés en L et 0,11 % en M obtiennent le C2i - indicateurs vague D), ou l'impossibilité d'assurer une partie des enseignements de langues vivantes pourtant prévus dans les maquettes des diplômes. Il n'existe pas de structure de pilotage pour les langues pour non spécialistes, et un PV de CA (26-10-2006) prévoit, faute de place, de dispenser des étudiants de cette UE et d'attribuer une "validation à ceux des étudiants qui, à des titres divers, offrent le niveau requis".

### 1 • La mise en place d'un Environnement numérique de travail

Il existe actuellement un portail étudiant d'information classique, donnant accès aux différents services en ligne. Quelque peu austère, il s'avère néanmoins efficace et complet en regard des pratiques en usage dans les universités. La plate-forme "Moodle" est utilisée par une majorité d'enseignants (400) qui mettent en ligne leurs cours. 14 000 étudiants y sont inscrits. On peut regretter que l'assistance à destination des enseignants ne dépende que d'une seule personne (la responsable administrative des systèmes d'information), alors qu'un travail de sensibilisation pourrait s'avérer intéressant. Ce déficit est sans doute à l'origine de la réticence d'un certain nombre d'enseignants à considérer cette plate-forme comme un apport pédagogique supplémentaire, et non comme une simple banque de données reproduisant ce qui a été vu en cours.

L'université développe un projet d'Environnement numérique de travail (ENT) ambitieux qui devrait être en service en décembre 2009. Il est piloté par un enseignant délégué qui s'est inspiré des pratiques existantes tant en France qu'à l'étranger pour proposer de nouveaux services numériques innovants aux étudiants. Le projet dessine un outil moderne destiné à faciliter le travail des étudiants grâce à une centralisation des différents services numériques proposés par l'université : messagerie, Moodle, "Apogée" individuel pour la consultation des dossiers personnels et les résultats aux examens. Le nouvel ENT permettra également de transférer des fichiers et de disposer d'un espace de stockage. L'ergonomie de ce nouvel ENT sera adaptable par chaque étudiant qui pourra choisir les modules affichés en fonction de son cursus et de ses centres d'intérêt. Le WIFI est en cours d'extension sur les différents sites de l'université, hors Sorbonne (en raison d'une opposition du rectorat qui gère les lieux). 4 centres devraient être équipés durant l'année 2009-2010. La mise en place de cet ENT doit se faire sans délais car il permettra de pallier en partie aux handicaps liés à la dispersion et aux manques de locaux. Il pourrait aussi utilement intégrer un apprentissage tutoré en langues vivantes et un accès simplifié aux ressources documentaires en ligne.

## 2 • Les ressources documentaires

Outils majeurs de formation ainsi que de la recherche dans le domaine des humanités, les bibliothèques<sup>1</sup> de Paris-Sorbonne souffrent du manque de place, de la dispersion des sites (5 bibliothèques intégrées auxquelles s'ajoutent les deux bibliothèques de l'IUFM, progressivement intégrées), ainsi que d'une méconnaissance des fonds des bibliothèques de composantes (une vingtaine). Les responsables de ces dernières devraient, dans certains cas, apporter un concours plus actif à l'action d'inventaire des fonds engagée par le SCD.

Le SCD accomplit un effort particulier au service des étudiants de licence, notamment par l'achat d'exemplaires multiples de manuels du supérieur ainsi que par une certaine spécialisation des fonds en fonction des disciplines enseignées sur chaque site. L'extension programmée de la bibliothèque de Clignancourt, qui devrait passer de 1 800 à 4 500 m<sup>2</sup>, apportera un peu plus d'aisance, mais le manque de place conduit à une politique rigoureuse en termes de désherbage des fonds (notamment pour les manuels) et d'acceptation de legs, par ailleurs fort utiles pour certains domaines linguistiques.

Les problèmes d'espace et l'homogénéité des disciplines ont conduit le SCD à engager une certaine coordination des achats avec d'autres bibliothèques du Quartier latin et surtout à développer un effort important du côté de l'édition électronique, pour l'achat de revues et pour le dépôt des thèses sous une forme numérisée, dans le cadre d'une charte élaborée en commun avec le service des thèses, attentive aux différents problèmes juridiques. Cette initiative implique une collaboration étroite entre le SCD, le pôle informatique, le Service recherche et les publications. Il apparaît très important aussi de faire revivre le conseil de la documentation, qui ne s'est pas réuni depuis de nombreuses années. Il est le lieu légitime d'un dialogue nécessaire entre le SCD et les enseignants-chercheurs. Pour les disciplines regroupées à Paris-Sorbonne, les bibliothèques sont un outil de travail fondamental. Leur horaire d'ouverture devrait être élargi. L'insuffisance des effectifs pourrait utilement être compensée par un recours beaucoup plus large aux contractuels, notamment par des "contrats emplois étudiants" bien adaptés aux besoins spécifiques des bibliothèques.

---

<sup>1</sup> Clignancourt, Malesherbes, Michelet, Serpente, Études ibériques et latino-américaines.



# Vie étudiante



La présidence actuelle de Paris-Sorbonne a manifesté, tant lors des entretiens réalisés dans le cadre de l'élaboration de ce rapport que dans son projet pour les années 2010 à 2013, son désir de "mettre les étudiants au centre" de l'université. Dans le contexte d'éclatement géographique des sites, la réalisation de cet objectif sera particulièrement difficile. Les étudiants de licence reçoivent majoritairement leurs cours dans les centres universitaires de Malesherbes et Clignancourt, ce qui ne favorise pas l'éclosion d'un sentiment d'appartenance à une même université. Notre regard s'est donc porté sur la stratégie et les moyens qui sont ou seront mis en œuvre par l'université pour réaliser ses objectifs en matière de vie étudiante.

## I – La vie associative

L'action des associations étudiantes de Paris-Sorbonne est fortement orientée vers la culture, souvent de haut niveau. Elles travaillent en bonne relation avec le pôle de la vie étudiante et en particulier avec le Service culturel. Les associations sont bien intégrées à la vie de l'université et reconnues pour la qualité de leur travail.

La pérennité des structures est encouragée par les services administratifs. Il existe actuellement un projet de constitution de "Bureau des étudiants" (BDE) animé par deux associations (*Theoria Praxis*, *Parismus*) et visant à animer l'université à l'image de ce qui peut être pratiqué dans les grandes écoles. Un "pôle des médias" (TéléSorbonne, Contrepoint) a également été créé en 2008, qui offre un cadre de rencontre et de travail commun malgré l'exiguïté des locaux. L'accueil, l'orientation et l'intégration des étudiants étrangers sont largement délégués à une association (*Parismus*) dans une logique d'échanges "pair à pair". Les étudiants étrangers rencontrés se sont montrés unanimement satisfaits de cette situation.

Les associations tentent de s'implanter sur les différents sites d'étude, mais sont principalement présentes au Quartier latin. L'université a fourni une aide financière à une soixantaine d'associations en 2008-2009 via le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). Au regard du rôle central dévolu à certaines associations (en particulier *Parismus* pour l'accueil des étudiants étrangers), on peut se demander si le FSDIE est véritablement la structure d'aide la plus adaptée et si la signature d'une convention particulière ne pourrait être retenue.

Les initiatives étudiantes sont toutefois freinées par différents facteurs et en particulier la difficulté à trouver des lieux en Sorbonne pour mener leurs actions ou simplement se réunir. Un projet existe actuellement de créer une cafétéria à proximité, dont l'état d'avancement n'a pu être véritablement précisé. À cet égard, l'absence de tout type de lieu de convivialité pour les doctorants dans l'enceinte de la Maison de la recherche ouverte récemment est révélatrice de l'insuffisante prise en compte de ce problème, déploré par l'ensemble des étudiants rencontrés dans le cadre de cette évaluation.

Au CELSA, les associations étudiantes fonctionnent sur le modèle des grandes écoles : BDE, association des anciens et autres associations sont pleinement associées à la vie de l'établissement et aux différentes étapes du calendrier universitaire (inscription, intégration, cérémonie de remise des diplômes...).

## II – Les services en charge de la vie étudiante

La vie étudiante à Paris-Sorbonne est du ressort conjoint d'un professeur délégué membre du "comité stratégique" et du vice-président étudiant chargé du CEVU.

Au cœur de la stratégie de l'université dans ce domaine figure le "pôle de la vie étudiante", créé en septembre 2007. Animé par une équipe jeune et dynamique, il regroupe le Service culturel des étudiants (SCDE), le Service de l'aide financière et sociale des étudiants (SAFSE), le bureau du tutorat et la cellule "Accueil Handicap". Un chargé de communication a pour rôle de faire connaître aux étudiants les actions du pôle et les offres qui leur sont proposées. La communication du pôle passe essentiellement par les moyens numériques (information sur le portail étudiant de l'université et envoi d'une *newsletter*). Outre un forum sur le portail de la vie étudiante, des rencontres "physiques" sont également organisées durant l'année permettant des échanges fructueux entre les étudiants et des personnels ouverts aux nouvelles propositions. C'est ainsi qu'a été créé un compte "Facebook", toujours dans le but d'améliorer la communication des services. Le pôle travaille également en relation avec l'extérieur, via des partenariats avec le CROUS et la mairie de Paris (Maison des initiatives étudiantes) qui ouvrent leurs équipements aux étudiants de Paris-Sorbonne.

On peut toutefois regretter que le pôle, installé Cour Saint Jacques, en Sorbonne, ne dispose pas d'antennes physiques sur les deux sites accueillant l'essentiel des étudiants en licence 1 et 2, à Malesherbes et Clignancourt. L'action des services de la vie étudiante y est présentée en début d'année à l'occasion d'un forum de rentrée, mais durant l'année, elle n'est que relayée par des enseignants "référénts".

Le service culturel organise une centaine de manifestations chaque année, des places de théâtre et des "laissez-passer" pour les musées d'Orsay et du Louvre sont proposés (une centaine ont été distribués en 2008-2009). Le service propose également différents ateliers artistiques qui peuvent être pris en compte dans la formation des étudiants.

Le Service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) et le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) travaillent en lien avec le pôle de la vie étudiante mais ne lui sont pas directement intégrés. Le SUAPS propose environ 80 activités et a accueilli en 2008-2009 environ 10 % des étudiants à l'université (contre une moyenne nationale de 20 %). Il doit compenser le manque d'équipements disponibles par une stratégie de partenariats qui ne permet toutefois pas d'envisager un accueil véritablement satisfaisant d'un public demandeur. La création d'un Groupement d'intérêt public interuniversitaire est actuellement à l'étude, qui permettrait d'obtenir davantage de soutiens extérieurs et de mutualisation face à un problème qui touche toutes les universités parisiennes.

Le travail accompli par les différents services en charge de la vie étudiante apparaît tout à fait satisfaisant, tant en termes d'activité que de pratiques. Il faut ici encore souligner le grand dynamisme et l'inventivité des personnes en charge des différents services pour compenser le manque récurrent de moyens matériels ou financiers.

Créé en 2007, le pôle de la vie étudiante en particulier est loin d'apparaître comme un nouveau bureau administratif éloigné des usagers et ne faisant qu'appliquer des consignes "venues d'en haut". Au contraire, le pôle est un lieu apprécié par les étudiants et ouvert à leurs propositions, qu'ils soient associatifs ou élus.

Sa création doit toutefois être considérée comme une étape dans la constitution d'un guichet unique permettant de conduire une politique "vie étudiante" à la hauteur des ambitions d'une université moderne. Dans la même perspective, l'intégration du SUAPS et du SIUMPPS (voire du SCUJO) au sein du pôle apparaît également souhaitable.

En conclusion, les différentes actions concernant l'amélioration de la vie étudiante à Paris-Sorbonne ne pourront être pleinement satisfaisantes que si elles sont amplifiées dans l'avenir. En particulier, la prise en compte des différents sites d'enseignement dans la politique "vie étudiante" de l'université apparaît largement insuffisante et on peut raisonnablement se poser la question de l'audience de ces différents services auprès des étudiants (en particulier ceux de L1 et L2) ne fréquentant pas régulièrement le Quartier latin. La création d'une "identité étudiante" spécifique à Paris-Sorbonne, qui constitue l'un des objectifs assignés au pôle par la présidence, ne peut se faire en laissant de côté les premiers cycles.

### III – La participation des étudiants à la vie institutionnelle de l'université

Un Vice-président étudiant est élu depuis plusieurs années, en charge du Conseil des études et de la vie universitaire. Ce titre est resté tout d'abord largement honorifique et ne recouvrait pas les fonctions ordinairement dévolues à la présidence du CEVU.

Une évolution positive s'est fait sentir depuis un an : le VP étudiant du CEVU dispose désormais de moyens matériels pour remplir sa fonction et la voix des élus étudiants, tant du CEVU que du Conseil d'administration, se fait davantage entendre concernant la vie de l'établissement. Par ailleurs, les réunions du CEVU se déroulent toujours en présence du président de l'université, ce qui est perçu comme un témoignage de l'attention portée à ses travaux.

Cependant, les étudiants sont représentés par trois élus au CA, soit le minimum prévu par la loi.

Le vice-président est largement associé à la prise de décision dans le domaine de la vie étudiante. Il a notamment coordonné la rédaction des projets "Vie étudiante" du projet d'établissement 2010-2013. Il travaille en bonne relation avec le pôle de la vie étudiante et a en particulier pris l'initiative de la refonte du "Guide de l'étudiant" en partenariat avec le SCUJO. Cette refonte vise à rendre le guide moins austère et plus facile d'emploi pour les nouveaux arrivants.

Depuis un an, les réunions du CEVU se déroulent toujours en présence du président de l'université, ce qui est considéré comme un témoignage de l'attention portée à ses travaux.

Des formations techniques sont proposées aux élus étudiants des conseils centraux, essentiellement dans le domaine financier.

Les élections aux conseils centraux mobilisent peu la communauté universitaire. 8,2 % des étudiants inscrits ont participé aux dernières élections de leurs représentants au CEVU et au CA, autour de 5 % pour le Conseil scientifique. La communication à propos de la tenue des élections est réduite, mais cela n'explique pas tout. Pour amplifier la participation des étudiants, il est possible par exemple de tenir le scrutin sur plusieurs journées.

La situation des élus au sein des conseils d'UFR est beaucoup plus disparate. Sans cadre réglementaire précis, les pratiques y sont très différentes en fonction de la personnalité du directeur. Le nombre important d'UFR ne facilite pas non plus la représentation étudiante lors d'élections dont les enjeux apparaissent extrêmement flous aux étudiants.





# Stratégie en matière de relations extérieures



## I – Le développement des relations interétablissements

Lancée en 2005, l'association Paris Universitas regroupe actuellement Paris II, Paris III, Paris-Sorbonne, Paris VI et Paris-Dauphine, ainsi que l'ENS, l'EHESS et l'EPHE. C'est depuis 2007 une association (loi 1901) qui vise, dans l'esprit des PRES, à recréer un pôle universitaire recouvrant l'ensemble des disciplines et susceptible d'avoir une visibilité internationale qui lui assure une place de choix dans les classements internationaux. La volonté étant cependant de ne constituer ni un Établissement public de coopération scientifique, ni un Groupement d'intérêt public, ni une Fondation de coopération scientifique, Paris Universitas ne constitue pas, à proprement parler, un PRES. Ce choix s'explique par la crainte d'alourdir la gestion et de démembrer les établissements sans avoir ni autonomie réelle, ni les moyens de celle-ci.

Dans un premier temps, Paris Universitas vise à valoriser les domaines d'excellence, mutualiser les forces et offrir au niveau licence des doubles cursus. Quatre d'entre eux sont déjà opérationnels et rencontrent un vif succès (entre Paris-Sorbonne et l'UPMC : Sciences et Musicologie, Sciences et Histoire, Sciences et Philosophie, et avec Sciences Po : Humanités littéraires et sciences sociales). Il y a aussi trois masters conjoints réalisés sous la houlette de Paris Universitas. La mutualisation des services rendus aux doctorants sous forme de création d'une "Graduate School" est en projet.

Paris Universitas fonctionne avec un délégué général, un bureau de 8 membres (un par institution), un Conseil d'administration de 16 membres et une assemblée générale qui en comporte 32.

Au sein de Paris Universitas on a cependant assisté, depuis un peu plus d'un an (notamment à l'occasion des différentes présentations de projets à l'opération Campus), à une série de rapprochements qui tiennent autant aux spécificités des différents établissements qu'aux sensibilités de leurs dirigeants. C'est ainsi qu'a émergé ces derniers mois un rapprochement entre les universités de Paris II, IV et VI. Ici aussi, la volonté a été de réunir, pas de fusionner et donc de choisir dans un premier temps le modèle de l'association. Il ne s'agit donc pas non plus d'un PRES au sens strict, même si c'est le terme utilisé pour caractériser un rapprochement qui vise à avoir plus de visibilité, à regrouper les moyens, à développer une vision commune et une dynamique nouvelle. Ce qui a guidé ces trois établissements, c'est qu'il n'y a pas de doublon disciplinaire entre eux et qu'ils forment ainsi un ensemble cohérent de près de 70 000 étudiants.

Basé sur une série de convergences, un ensemble limité de cette nature a paru plus opérationnel aux trois membres fondateurs, même si l'association n'est pas fermée et qu'on est clairement au début d'un processus qui vise à terme à reconstituer une grande université parisienne pluridisciplinaire formant ainsi une entité qui comptera au niveau mondial.

Ce quasi-PRES, qui entend utiliser le nom de "La Sorbonne" et dont la création vient d'être approuvée par les trois conseils d'administration, s'est choisi, comme pour Paris Universitas, un mode de fonctionnement le plus léger possible, garantissant à chaque établissement son indépendance. La présidence de l'association sera tournante et les décisions devront recueillir l'unanimité.

Beaucoup d'espoirs de changements sont mis dans cette initiative. Elle ne portera toutefois pleinement ses fruits que si les partenaires harmonisent suffisamment leurs modes de fonctionnement pour pouvoir mutualiser de façon significative leurs activités et ainsi profiter d'une large autonomie de gestion. On est au début d'un long processus dans lequel l'UPMC joue un rôle pionnier. Pour Paris-Sorbonne, cela suppose un travail de grande ampleur qui doit être soigneusement planifié et mené sans désespérer durant les années à venir.

## II – Les relations avec les EPST et les EPIC

- Relations PARIS IV - CNRS

"Les Humanités" constituent le socle disciplinaire des enseignements de l'Université Paris-Sorbonne. Elles lui confèrent son identité et sa visibilité au plan national et international. Sa politique de la recherche entend traduire et démontrer la modernité de l'immense champ des sciences humaines où sont privilégiées des approches inédites, l'innovation méthodologique et les technologies avancées.

Dans le cadre du présent contrat quadriennal 2006-2009, le partenariat privilégié entre le CNRS et l'Université Paris-Sorbonne est poursuivi et repose sur la certitude de l'*actualité des Humanités*.

Sur les 14 UMR, 10 ont leur rattachement principal à Paris-Sorbonne. Pour ces dix unités de rattachement principal, s'il existe des hétérogénéités, en masse le nombre de chercheurs CNRS et chercheurs universitaires est équivalent : 121 EC pour 148 chercheurs CNRS. En revanche, la répartition des ITA CNRS et des BIATOS est totalement déséquilibrée puisque l'on dénombre 16 BIATOS pour 60 ITA.

Il faut saluer l'effort fait par l'établissement au cours du dernier contrat pour rassembler de nombreuses formations dans des UMR définies suivant les thèmes prioritaires et de façon tout à fait coordonnée. Le prestige de l'établissement, la qualité des équipes et unités ont conduit le CNRS à un contrat renforcé. Tant pour les crédits que pour les chercheurs et enseignants-chercheurs, la répartition est équilibrée mais il n'en est pas de même pour les ITA et BIATOS. Un nombre notable d'équipes d'accueil devrait encore fusionner dans des UMR existantes ou à créer. En dépit d'un projet à reformuler, car il manque de rigueur, la Maison de la recherche constitue un élément structurant de cet ensemble. Sa reconnaissance sous une forme à définir avec le CNRS doit être soutenue.

### III – Les relations avec les collectivités et les milieux socio-économiques

Au Conseil d'administration siègent deux représentants des collectivités territoriales : un représentant de la ville de Paris, une représentante de la région Île-de-France (vice-présidente pour l'enseignement supérieur et la recherche).

La région soutient les actions d'insertion professionnelle (Cf. SCUIO). Elle participe au financement de logements d'étudiants, au cofinancement de bibliothèque, au financement des mobilités internationales au travers des bourses de mobilité et des bourses de stages (Cf. RI). Elle participe également au financement de la recherche et aux allocations de recherche et s'avère favorable au PRES.

C'est sous l'impulsion de la professeure responsable du SCUIO de l'université et des RI du CELSA que les actions d'aide à l'insertion des étudiants se sont développées, les partenariats renforcés et diversifiés. Il est ici difficile de distinguer les actions initiées par le CELSA et celles de l'université dans son ensemble. Un fichier de contacts actifs reprend plus de 6 000 noms répartis sur 2 000 entreprises. Les nouveaux cursus ainsi que les nouvelles directions de recherche ont ouvert des partenariats privilégiés tant du secteur public (Poste, EDF, SNCF,...) que des associations professionnelles (APEC, ANDCP,...). Au niveau de l'université, une opération particulière, l'opération PHENIX a été organisée avec la participation de grands groupes comme AXA ou Renault. Elle a conduit à 35 recrutements l'an dernier. Chaque année, environ 3 500 conventions de stage sont délivrées.

Profitant de la dynamique du CELSA, de sa pratique du monde économique, le SCUIO a mis en place toute une série d'outils de manifestations (Forum des métiers, Métiers de l'international, grands secteurs de la mode) pour l'insertion et le suivi des étudiants (voir SCUIO).

Enfin au Conseil d'administration siègent, en qualité de personnalités extérieures, le président-directeur général de Cofiroute et le président du conseil du CEPII, conseiller de réseau de transport électrique.

### IV – Les relations internationales<sup>1</sup>

#### 1 • Le pôle des relations internationales

L'Université Paris-Sorbonne dispose d'un pôle des relations internationales placé sous la responsabilité conjointe d'un délégué aux relations internationales, assisté d'une adjointe et d'un chef de service. Le service compte 6 autres personnels BIATOS dont 3 pour le bureau Erasmus et 2 pour la gestion des échanges par conventions. Le budget disponible en 2009 est de 1,3 M€.

---

<sup>1</sup> Les données chiffrées mentionnées ci-dessous ont été fournies par le service des relations internationales de Paris-Sorbonne.

## 2 • Les partenariats et les échanges

L'Université Paris-Sorbonne accueille au total 4 660 étudiants étrangers, dont 41,8 % en provenance des pays européens. On compte environ 140 universités étrangères partenaires (USA, Australie, Canada, Nouvelle-Zélande), et 75 accords bilatéraux d'échanges, principalement avec des universités d'Europe, d'Amérique latine, et d'Asie. Cependant, en 2008-2009, les flux sont de 134 étudiants sortants pour 467 entrants. Les missions d'enseignants s'établissent à 694 sortants pour 262 entrants.

S'agissant de programmes européens, l'Université Paris-Sorbonne a signé des accords bilatéraux avec 190 universités permettant d'offrir 830 places aux étudiants et 80 aux enseignants. En 2008-2009, on dénombre seulement 243 étudiants sortants pour 545 entrants et 34 missions d'enseignants. Pour Paris il s'agit d'étudiants en M1 et M2. Afin de pallier ce déséquilibre, plusieurs mesures sont envisagées : valoriser le cursus étranger ; organiser les mobilités en L3 ; inscrire dans les maquettes l'obligation à la mobilité. Il convient d'ajouter quelques participations d'enseignants et d'étudiants aux programmes Erasmus Mundus, Comenius et Tempus, ainsi que deux cursus intégrés avec les universités de Bonn et de Varsovie qui ne comportent respectivement que 4 et 1 étudiants sortants pour 24 et 7 étudiants entrants (bilan RI 06/09).

L'université fait état de 74 cotutelles de thèses et de 3 614 étudiants étrangers non conventionnés. L'évolution des effectifs semble profiter davantage aux niveaux master et doctorat.

Au total près de 144 nationalités sont accueillies. Les pays les mieux représentés, hors Europe, sont les États-Unis avec 13,3 %, la Russie avec 7,5 % et l'Algérie avec 7,3 % des 2 712 étudiants non européens, soit 58,2 % du total des étudiants étrangers. En Europe, vient l'Italie avec 17,1 %, l'Allemagne avec 16,7 % et la Pologne avec 10,6 % des 1 948 étudiants européens.

Dans son contrat quadriennal 2006-2009, l'université se proposait notamment de professionnaliser la gestion de l'action internationale, d'optimiser la qualité d'accueil des étudiants et des chercheurs étrangers, d'augmenter de 50 % la mobilité sortante Erasmus. Des progrès ont été enregistrés sur les deux premiers points (logiciel Moveon, inscriptions administratives, logement, tutorat, association Parismus), sans accroître le volume global des échanges ni remédier au déficit croissant des sortants par rapport aux entrants.

## 3 • Les délocalisations

L'Université Paris-Sorbonne a créé un diplôme délocalisé de master en Aménagement et Urbanisme en partenariat avec les universités hongroises de Budapest et Debrecen, et la grande école de Wekerlé.

L'institut français de Budapest prend en charge les frais de la dizaine d'enseignants de Paris-Sorbonne qui font le déplacement. Les étudiants (environ une dizaine par établissement) payent les droits d'inscription uniquement aux établissements hongrois.

### Abu Dhabi

L'implantation de l'Université Paris-Sorbonne à Abu Dhabi s'est effectuée dans le cadre d'un accord de partenariat signé, en février 2006, entre le président de l'Université de Paris-Sorbonne et le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche des Émirats arabes unis, en présence du ministre français de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Cet établissement, de statut émirien, délivre des diplômes portant le label de Paris-Sorbonne Sorbonne équivalents à ceux délivrés en France. L'enseignement est assuré par des enseignants-chercheurs de Paris-Sorbonne détachés pour deux ans dans des conditions financières très favorables pour les intéressés (2 professeurs et 6 MCF), mais beaucoup moins pour l'université qui reçoit le financement de postes d'ATER en compensation des départs temporaires. De plus, 371 semaines de mission, elles aussi largement rémunérées, permettent d'assurer l'éventail des enseignements.

En 2008-2009, l'effectif était de 232 étudiants (plus 113 en année préparatoire). Les étudiants, boursiers pour 10 % d'entre eux, sont d'origine très diverse. Certains sont des Français expatriés.

Cette opération sert sans nul doute la présence culturelle française au Proche et au Moyen-Orient, mais elle soulève néanmoins quelques problèmes.

Les contraintes liées au partage de l'appellation Sorbonne avec Paris 1 Panthéon Sorbonne et Paris 3 Sorbonne Nouvelle ne semblent pas avoir été parfaitement appréhendées ; par ailleurs, l'absence de définition pour "Proche et Moyen-Orient" peut créer de nouveaux problèmes, y compris pour Paris-Sorbonne, et il est regrettable qu'un document contractuel n'ait pas prévenu ce genre de difficultés.

Sur le plan financier, Paris-Sorbonne reçoit 15 % des droits d'inscription (art 5.3 de la convention). Ce n'est sans doute pas négligeable, mais cela reste très modeste au regard de la cession de fait du label Sorbonne et de l'effort pédagogique déjà réalisé et à venir. En effet, les enseignements, parvenus au niveau L3, vont désormais s'engager au niveau master (masters pro de marketing et communication, urbanisme et environnement, et master de langue française appliquée).

De fait, la présence pédagogique d'enseignants-chercheurs de Paris-Sorbonne devra être accrue, avec deux périls : celui d'affecter le potentiel d'enseignement dans la Sorbonne parisienne de Paris-Sorbonne, celui d'introduire des distorsions dans le recrutement d'enseignants-chercheurs dont certains seraient "profilés" pour l'établissement d'Abou Dhabi.

Sans nier les progrès accomplis, le constat est que la politique internationale de l'université reste pour l'essentiel à définir, et ce malgré une dotation confortable. Elle ne saurait se limiter à l'approbation des créations ou des renouvellements de conventions particulières qui figure régulièrement à l'ordre du jour des séances du conseil d'administration. L'Université de Paris-Sorbonne a les moyens d'une politique cohérente, ciblée et hiérarchisée en matière d'accords bilatéraux ou multilatéraux et de financements internationaux. Son renom lui permettrait de s'allier aux meilleures, mais elle tarde à le faire au moment où les grandes universités étrangères sont en train de s'allier entre elles. Il importe également de clarifier le rôle que jouera le PRES en cours de lancement en matière de relations internationales.

En ce qui concerne la délocalisation de diplômes à Abu Dhabi, les éléments évoqués ci-dessus conduisent à lancer une double invitation à la présidence de Paris-Sorbonne : d'une part, renégocier le moment venu certains points de l'accord, notamment pour améliorer les clauses financières, d'autre part, exercer une vigilance particulière sur les modalités des détachements et des missions. Du seul point de vue financier, on pourrait imaginer qu'une somme totale soit versée à Paris-Sorbonne englobant les supports d'ATER, le reversement des 15 % des droits d'inscription et les indemnités versées aux enseignants. À charge alors pour Paris-Sorbonne d'indemniser (de façon aussi attractive que possible) les enseignants participant aux missions.



## I – L'organisation et le pilotage de l'établissement

L'organisation à première vue relativement classique de l'université recouvre en fait à la fois un fort émiettement institutionnel et un pilotage qui repose sur une multiplicité d'instances plus ou moins formelles. Il en résulte un certain flou dans le processus décisionnel et un haut degré de centralisation autour de la présidence de l'université.

### 1 • Une multitude de composantes

On relève ainsi :

- l'existence de 17 UFR et d'un département. Cette fragmentation résulte de l'histoire de l'université au sein de laquelle de nombreuses formations manifestent une forte demande de visibilité, de reconnaissance, voire d'une certaine autonomie. Mais cette situation disperse les ressources et ne leur donne guère la possibilité de participer à la gestion très centralisée de ce fait de l'établissement. Pour l'instant, le président entretient des relations bilatérales avec chacun des directeurs d'UFR dans le cadre d'un dialogue de gestion encore balbutiant, le niveau d'implication étant très variable d'une unité à l'autre sur ces questions.
- la présence de 2 écoles internes : le CELSA et l'IUFM, liés à l'université au titre de l'article 33, et qui bénéficient d'une certaine autonomie, tant dans le pilotage que sur le plan financier.
- la présence aussi de 7 Écoles doctorales très disparates du point de vue de leurs ressources et de leur gestion.
- des services communs, au nombre de 6, qui recouvrent les activités de la documentation, l'orientation, le suivi de l'insertion professionnelle, la formation continue, l'Université inter-âges et les sports, services auxquels s'ajoute le service général des PUPS.
- les 8 pôles de l'administration : placés sous la très dynamique et efficace autorité de la secrétaire générale, ils se répartissent entre les fonctions : ressources humaines (placée depuis quelques mois sous la responsabilité d'une secrétaire générale adjointe) ; Finances (à noter que le directeur des services financiers est aussi l'agent comptable) ; Patrimoine ; Recherche, Relations internationales Pédagogie et scolarité ; Vie de l'étudiant, Systèmes d'information.

### 2 • De nombreuses instances

Outre les 3 Conseils centraux statutaires avec leurs vice-présidents (celui du CEVU étant le Vice-président étudiant), le nouveau mode de gouvernance mis en place par le président comporte 6 délégations en charge des six grands secteurs suivants<sup>1</sup> : contrat quadriennal, ressources humaines, budget, patrimoine ; recherche et doctorat ; relations internationales ; pédagogies, scolarité, vie de l'étudiant ; publications, valorisation, documentation ; systèmes informatiques. Ces secteurs sont encadrés par autant d'enseignants, en général assistés d'un ou plusieurs délégués adjoints. Ils sont chargés de venir en appui des responsables administratifs ou techniques de ces mêmes secteurs. Ce dispositif est complété par 9 enseignants qui sont chargés de mission.

Le Comité stratégique revêt manifestement un rôle crucial dans le nouveau mode de gouvernance mis en place. Il doit, selon la note d'auto-évaluation de juin 2009 "servir de relais entre le président, les délégations chargées des grands secteurs et les 3 Conseils centraux. Il assiste le président dans la définition de la stratégie de l'établissement". Composé de 14 membres (5 professeurs et 9 maîtres de conférences), dont près de la moitié ont été élus au Conseil d'administration, et dont presque tous exercent une fonction de délégué ou délégué adjoint, il apparaît beaucoup plus comme un organe de pilotage politique que stratégique.

---

<sup>1</sup> Les six secteurs correspondent parfois au regroupement de plusieurs pôles administratifs mais leurs contours se calquent plus généralement sur un même pôle, voire sur un service commun.

Le comité exécutif comprend le directeur de cabinet, la secrétaire générale, l'agent comptable, les professeurs délégués et les responsables des pôles administratifs ou techniques. Il est plus proche d'une instance de coordination de l'administration que d'un espace de prise de décision.

Un comité restreint de gestion de la modernisation fonctionne de fait, composé du président, de la secrétaire générale, de la DRH et de l'agent comptable également responsable du pôle financier. C'est ce petit groupe qui s'attache à préparer Paris-Sorbonne à assumer des compétences élargies (RCE).

Enfin, le cabinet joue un rôle très actif : le directeur de cabinet du président est un professeur d'université, membre du comité stratégique et également délégué pour le contrat, les ressources humaines, le budget et les finances et enfin le patrimoine.

Cet organigramme complexe a plus le modèle du râteau que de la pyramide, ce qui implique une forte concentration de pouvoirs et de charges au niveau de la présidence. Il paraît plus destiné aux arbitrages entre composantes qu'à l'émergence d'une politique cohérente et ambitieuse commune. Les circuits de prise de décisions gagneraient à être explicités, les responsabilités de chaque instance précisées et hiérarchisées, de façon à ce que moins de questions remontent à la présidence. Celle-ci serait alors mieux à même de s'attacher à l'élaboration d'une réelle stratégie d'établissement et à sa mise en œuvre. Pour la définition des orientations stratégiques, l'équipe dirigeante devrait pouvoir compter sur un véritable comité stratégique, à même de mener une réflexion prospective et faisant une large place à des personnalités extérieures. Il est aussi indispensable de disposer de tableaux de bord fiables et d'une informatique de gestion performante.

Dans la répartition des tâches, la volonté est de séparer nettement la gestion de la définition de la politique à suivre. Dans la réalité, vu l'imbrication des compétences, cela doit être difficile à réaliser et le risque est réel que ce soit démotivant pour les administratifs de haut niveau.

Dans le pilotage de la gestion, les responsables de l'université souhaitent introduire une culture de travail par projet, s'appuyer sur des groupes de travail et affirment leur volonté de repérer et de soutenir les initiatives positives en UFR pour modifier progressivement les pratiques de management. Il pourrait être utile par ailleurs de veiller à unifier les pratiques de gestion des UFR et de clarifier le rôle des conseils.

Au double motif du contenu du plan quadriennal et de l'élargissement des compétences, une importante réorganisation est entreprise. La secrétaire générale considère que ces transformations nécessitent une programmation pluriannuelle des actions, adossée sur l'AMUE et mobilisant les administratifs, les enseignants et des représentants du monde extérieur à introduire plus largement, au service de la pédagogie et de la recherche.

### 3 • Les pratiques d'évaluation

À Paris-Sorbonne, la culture de l'auto-évaluation se déploie lentement. Déjà fortement ancrée dans les pratiques du CELSA, qui se positionne dans un environnement très concurrentiel, et développée au sein de l'IUFM, elle se diffuse également au sein du SCUJO qui dispose depuis plusieurs années d'un Observatoire de l'insertion professionnelle, fortement réactivé récemment. Par contre, elle est peu présente, voire perçue comme incongrue, dans certaines UFR qui manifestent parfois une grande réticence à toute comparaison et donc à l'élaboration de critères partagés.

Le secrétariat général s'attache donc à établir progressivement et prudemment les données et méthodes qui permettront, à terme, de mesurer l'efficacité de l'action.

Cette démarche, indispensable à un pilotage mieux maîtrisé, doit devenir une véritable priorité soutenue par tous et au plus haut niveau avec la constitution de bases de données fiables et l'établissement de tableaux de bord pour chacun des grands secteurs d'activité : formation, recherche, finances, vie étudiante, etc. Il faut notamment accélérer la mise en place des indicateurs et du dispositif d'évaluation qualitative de l'offre de formation.

## II – Gestion financière et comptable

### 1 • Le pilotage de la politique budgétaire, financière et comptable

Le pôle finances, dont le responsable cumule la charge de directeur financier et celle de comptable de l'établissement, développe depuis plusieurs années une politique de maîtrise des dépenses dont les résultats sont désormais rendus lisibles dans un tableau de bord financier.

Force est de constater que la gestion reste extrêmement centralisée puisque le dialogue de gestion établi entre les services centraux et les UFR ne porte que sur des enjeux limités comme le petit fonctionnement courant et les heures complémentaires, avec une forte tendance à la stabilité d'une année sur l'autre et que les services communs ne participent pas au montage de leur budget propre.

On constate toutefois qu'une bonne part des engagements pris pour le très court terme, à l'issue de l'intervention de l'inspection générale, a été mise en œuvre. L'outil SIFAC remplace désormais l'application NABUCO et son introduction a été l'occasion d'un début de requalification des agents du service financier ; toutefois cet outil s'est révélé insuffisant pour garantir un bon reporting et son déploiement n'a pas été l'occasion d'une réelle amélioration des compétences fondant la responsabilisation progressive au sein des différentes composantes. Seuls l'IUFM et le CELSA pilotent effectivement leurs budgets et avec d'excellents résultats.

L'Université Paris-Sorbonne distingue systématiquement dans sa construction budgétaire et dans tous les documents financiers trois unités : l'Université Paris-Sorbonne hors CELSA et IUFM, le CELSA et l'IUFM. Ces deux dernières entités sont traitées en SACD (service à comptabilité distincte).

L'arrivée de l'IUFM en 2008 a une incidence non négligeable sur les finances de l'université. Ainsi, le compte financier 2007 était arrêté en dépenses à 28,6 M€ alors que pour l'exercice 2008, il s'est élevé à 36,7 M€.

## 2 • L'analyse financière

Le compte financier 2008 a été arrêté à la somme de 36 762 506 €.

### Les ressources

Le montant de la dotation de l'État était jugé confortable dans le rapport de l'IGAENR établi en 2007 même si l'université souhaiterait le voir augmenté. Son concours a été du même ordre, 20,6 M€, en 2008 ; les ressources des collectivités et organismes publics : une somme de 1,8 M€ a été enregistrée en 2008.

Les ressources propres se sont élevées en 2008 à 13,3 M€. La plus grosse partie est constituée des droits d'inscriptions : 4,3 M€.

Les autres ressources sont pour l'essentiel : les revenus des placements de trésorerie : 804 k€, l'Université inter-âges : 1,4 M€, la formation continue hors CELSA : 544 k€, la formation continue CELSA : 1,6 M€, les Presses de l'université PS : 352 k€, et l'Université Paris-Sorbonne Abou Dhabi : 504 k€.

Les ressources propres qui ont contribué à l'équilibre financier sont réduites et constituées pour la plus grosse part de l'Université inter-âges et de la formation continue du CELSA. Le résultat net de ces deux entités (ressources moins dépenses) s'est élevé respectivement à 771 k€ (Université inter-âges) et 786 k€ (CELSA) et d'Abou Dhabi pour 504 k€.

### Les dépenses par destination dans les budgets

Les dépenses de fonctionnement se sont élevées en 2008 à 33,5 M€ contre 25,7 M€ en 2007 (avant l'intégration de l'IUFM).

Les dépenses de personnel constituent le premier poste de dépenses : 15,9 M€ soit 52 % du budget en 2008, dont 6,4 M€ pour les emplois sur budget. Comme le souligne l'agent comptable, la maîtrise de ces dépenses constitue une priorité de gestion pour l'université. Or, au budget 2009, incluant la DBM2, les prévisions de dépenses de personnels s'élèvent à 21,6 M€. Ceci est expliqué par une augmentation des taux de cotisations sociales mais aussi par une hausse significative des rémunérations des contractuels ayant des salaires peu élevés concentrée sur 2009 et enfin par le recrutement de moniteurs (18). Même si elle affirme que cette hausse doit être financée dans les années ultérieures par des ressources correspondantes, l'université risque de devoir rapidement revoir sa politique d'emplois permanents sur son budget. Une extrême vigilance s'impose dans ce domaine.

L'université a entrepris depuis quelques années une politique d'investissements. Elle a à cet effet réalisé un emprunt en 2005 qui lui a permis d'engager des travaux importants pour rénover le site de la rue Serpente. Les dépenses se sont élevées à 2,3 M€ en 2008 mais cette année a été marquée par de nombreux reports de dépenses. En moyenne, sur les trois dernières années, l'université a investi près de 3 millions d'euros. Le budget 2009 prévoit 6,2 M€. Compte tenu des résultats obtenus, elle conserve une capacité d'autofinancement importante : 3,4 M€ en 2007 et 4,9 M€ en 2008.

## Les résultats financiers

Le résultat de fonctionnement pour les trois derniers exercices est positif. Le résultat net comptable s'établit ainsi : 2006 : 1,3 M€ ; 2007 : 1,9 M€ ; 2008 : 3,1 M€.

Ces chiffres doivent cependant être relativisés car en 2008 l'IUFM a contribué pour 2 M€ à ce résultat, lié lui-même aux incertitudes pesant sur son avenir qui l'ont conduit à différer des dépenses importantes d'investissement.

Pour 2009, à l'issue de la DBM2, l'université prévoit un résultat négatif à hauteur de -844 k€. Sans les reports de certaines dépenses de fonctionnement le résultat de l'établissement principal (hors SACD) aurait été négatif en 2008. Cela montre la fragilité financière de l'université.

Le CELSA dégage en revanche régulièrement un résultat positif, 396 k€ en 2008, 614 k€ en 2007 et 890 k€ en 2006.

## Analyse des résultats

Le niveau de la trésorerie est tout à fait satisfaisant.

En résumé, les finances de l'université sont saines. Plusieurs indicateurs sont très satisfaisants mais on doit observer que les deux SACD contribuent fortement à cette situation. L'université dans son ensemble reste fragile en raison de la faiblesse de ses ressources propres et de ses charges de personnel.

La comptabilisation des mouvements de recettes et de dépenses tient mieux compte, désormais, des consignes de rattachement à leur exercice effectif et les motifs de report de crédit sont désormais limités.

La fiabilisation des comptes de bilan a progressé, en particulier via l'inventaire des biens mobiliers, mais la valorisation du patrimoine est encore incertaine.

Par contre le programme de modernisation arrêté pour l'échéance du 31 décembre 2011 tarde à se réaliser :

- La redéfinition de la structure financière et comptable de l'établissement n'est qu'à peine amorcée et les fonctions d'ordonnateur et de comptable restent superposées, entretenant une vision "annuelle" du pilotage.
- L'université ne s'est pas dotée d'un SAIC, susceptible de drainer des ressources propres au-delà des bénéfices dégagés par l'activité éditoriale.
- La responsabilisation des UFR et des services communs n'est pas encouragée par des délégations de signature.

## III – Gestion des ressources humaines

### 1 • Le pilotage de la gestion des ressources humaines

Le recrutement récent, sur un poste de secrétaire général adjoint, d'une DRH très expérimentée dont les compétences sont déjà reconnues par la trentaine de personnes réparties dans les 5 services qui lui sont rattachés, devrait permettre, à terme, le pilotage effectif de l'ensemble des personnels, enseignants comme BIATOS, qu'ils relèvent d'un statut de fonctionnaire, soient contractuels ou encore vacataires. Plusieurs évolutions ont déjà été réalisées ou initiées, selon une planification qui a su se démarquer, pour certains items, du plan d'action initialement défini dans l'audit de l'inspection générale.

Pour l'essentiel, ces évolutions portent sur :

- l'intégration des 270 emplois de l'IUFM, augmentant de 22 % le stock global d'emplois enseignants (de 684 à 839 emplois) et de plus de 25 % celui des emplois BIATOS (de 447 à 562) ;
- la fiabilisation concomitante des données de la base consolidée VIRTUALIA ;
- la définition d'un règlement intérieur et d'un mini accord-cadre relatif à l'ARTT ;
- la redéfinition des clés de répartition de l'enveloppe indemnitaire permettant, entre autre, la mise en place des tuteurs du programme "vie étudiante" destinés à améliorer les résultats des 2 premières années de licence ;
- l'amplification de l'offre de formation.

L'ensemble de ces évolutions s'appuie sur un échange de bonnes pratiques avec d'autres universités, effectué dans le cadre de l'AMUE, et résulte également d'une collaboration étroite avec le secrétaire général adjoint chargé de l'IUFM. Il s'agit d'une politique "de petits pas", tirant parti de toutes les opportunités et donc très réactive, mais



clairement déterminée à s'engager dans la voie des compétences élargies mises au service des grands axes du futur plan quadriennal. Il est clair que la SG comme la DRH cherchent à se doter de bases solides pour pouvoir infléchir la gestion des emplois d'une institution manifestant un grand souci de la tradition voire, dans certaines composantes, une résistance au changement affirmée.

Eu égard à la dispersion des données dans de multiples outils informatiques non encore interfacés et au cloisonnement des services, la capacité de piloter la masse salariale en termes annuels et pluriannuels ne sera acquise qu'après une poursuite pugnace des efforts entrepris. Un poste a été ouvert pour constituer l'embryon de cette fonction de pilotage et la diffusion des analyses et des données du premier bilan social est désormais une réalité. Le contenu de ce bilan social est extrêmement intéressant : il fournit de nombreuses données sur les emplois, les personnels, leur répartition, la pyramide des âges. Il constitue un élément déterminant dans la perspective d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## 2 • Les personnels enseignants

Le taux d'encadrement en personnels enseignants s'est sensiblement amélioré depuis 10 ans et on peut l'estimer proche des ratios nationaux, surtout si l'on tient compte du nombre élevé d'inscriptions d'étudiants de CPGE qui ne suivent pas de cours à l'université. Au sein des enseignants-chercheurs, la proportion de professeurs est particulièrement élevée : le rapport de l'inspection générale relevait en 2007 un taux de 1,8 MCF pour 1 professeur, contre une moyenne de 2,3 pour les groupes disciplinaires correspondants de l'ensemble des universités. Au 31 décembre 2008, ce taux était même de 1,6 pour l'université hors CELSA et IUFM et de 1,7 pour l'ensemble de l'université. L'université dispose de 839 emplois de personnels enseignants, auxquels s'ajoutent les ATER, lecteurs, maîtres de langue étrangère et moniteurs, ce qui porte le total à 1 218 personnels contribuant aux activités d'enseignement. Cependant, la répartition de ces emplois laisse à désirer si l'on considère les écarts des ratios d'encadrement par discipline.

## 3 • Les emplois BIATOS

Ces 562 emplois, non totalement pourvus, constituent une préoccupation majeure de la direction, soucieuse de renforcer son encadrement moyen et supérieur. Paris-Sorbonne s'emploie à corriger la pyramide actuelle des emplois (49 % d'agents catégorie C, 23 % de B et 28 % de A d'ailleurs très inégalement répartis entre ses composantes), à réduire les emplois précaires (près de 25 % de contractuels à Paris-Sorbonne) et à amplifier la formation en privilégiant effectivement les axes du contrat quadriennal (informatique, préparation aux concours, accueil et langues et sensibilisation au management).

Les renforcements récents, par recrutements externes ou internes, ont également été effectués au profit des pôles informatique et patrimoine dont la performance conditionne l'atteinte des objectifs inscrits au contrat. L'Observatoire de l'insertion professionnelle des étudiants au sein du service commun SCUO a également été renforcé, ce dispositif constituant un levier tant pour l'évolution pédagogique recherchée principalement en licence que pour l'amélioration de la communication vers les étudiants.

Les élus BIATOS soulignent l'écoute dont ils sont l'objet depuis la mise en place de la nouvelle équipe présidentielle.

La DRH entend procéder à la clarification du partage des rôles entre administratifs affectés aux UFR et agents relevant des pôles de l'administration, cette clarification constituant un préalable à la définition de toute politique de recrutement global des administratifs. En effet les 99 agents BIATOS répartis dans les UFR représentent un nombre équivalent à celui de leurs homologues affectés aux secteurs 1 et 6 de l'administration (RH, finances, informatique et immobilier) sans que la nature des activités qu'ils déploient soit bien cernée ni que des corrélations lisibles entre leur nombre, celui des enseignants, celui des effectifs étudiants (on a vu que le ratio du nombre d'étudiants par agent varie de 89 à 635) et le type de thématique enseignée aient pu être établies.

La taille réduite en nombre d'étudiants de certaines UFR rend certainement difficiles des comparaisons car il y a des charges fixes, indépendamment du nombre d'étudiants, mais ces disparités plaident en faveur de regroupements qui pourraient générer des économies d'échelle et des comparaisons plus significatives. À défaut de fusion d'UFR, l'université semble vouloir s'engager dans un regroupement des secrétariats. On ne peut que l'encourager dans cette entreprise.

Enfin Paris-Sorbonne n'a pour l'instant pas de connaissance précise des emplois autres que ceux de l'université, présents dans ses composantes, notamment à la Maison de la recherche ; cela concerne les emplois apportés par les EPST au titre du partenariat avec certaines composantes. Ils sont vraisemblablement au nombre de plusieurs dizaines et méritent d'être pris en compte. L'université devrait pouvoir prochainement être en mesure de connaître ces emplois.

#### 4 • L'utilisation des ressources

Afin d'optimiser l'utilisation des ressources, les projets immédiats de la DRH consistent à poursuivre l'établissement d'un état des lieux portant sur l'analyse de la masse salariale et de ses pics, la connaissance des heures complémentaires effectivement dispensées et le repérage des critères de consommation, par UFR. Paris-Sorbonne considère à juste titre n'être pas encore en mesure de se lancer dans une gestion intégrée et n'a pas encore pu faire le choix du dispositif qu'elle retiendra pour la paye dans le futur contexte.

À la recherche de fondements rationnels et partageables, la DRH entend définir, d'abord, des indicateurs d'analyse pour l'allocation des moyens en UFR et disposer, à terme, d'une gestion prévisionnelle plus fiable des enseignants, tenant compte des données de la scolarité, de la pyramide des âges et des orientations pédagogiques dont se dote Paris-Sorbonne.

### IV – Systèmes d'information et de communication

#### 1 • Informatique

Vu les graves retards de développement informatique, les TIC représentaient un des thèmes majeurs de la dernière campagne pour la présidence de Paris-Sorbonne. Une politique dynamique a été mise en œuvre. Le pilotage et le développement des TIC sont placés sous la responsabilité de la directrice du Service informatique, fortement appuyée par l'enseignant délégué aux systèmes d'information. La DSI est un pôle de l'université. Elle est constituée de 4 IGR, 10 IGE, 2 AI, 2 techniciens. La nouvelle équipe et en particulier l'enseignant délégué aux systèmes d'information a identifié des retards liés notamment à une approche très "sécuritaire" d'une organisation centralisée et coupée de l'extérieur. Elle a engagé une politique de modernisation et de développement des accès. Des résultats de cette évolution sont déjà visibles : le logiciel financier SIFAC a été installé et fonctionne ; le logiciel "VIRTUALIA" utilisé pour la GRH est en cours de fiabilisation. La mise au point d'un environnement numérique de travail constitue un axe fort de l'université. Manifestement elle s'est donné les moyens de réussir. Les projets en cours : consolidation du réseau, déverrouillage des prises informatiques, extension du WI-FI ainsi que l'équipement des salles de cours pour du podcast et enfin les budgets consacrés (1,3 M€ pour le pôle informatique) en témoignent.

En conclusion il s'agit d'une opération remarquablement menée, fruit de la stratégie du président. On doit saluer le dynamisme et la compétence de l'ensemble de la DSI, mais il reste encore beaucoup à faire en termes de coordination, de décloisonnement et d'ouverture.

#### 2 • Politique de communication

De taille réduite (2 permanents, 2 contractuels et 1 photographe) et avec un budget très étroit, le service en charge de la communication a malgré tout à son actif des avancées notables en matière de communication interne et externe.

Pour la communication interne, si l'accent est mis sur le soutien à une gouvernance collégiale et participative pour nourrir le débat démocratique, avec notamment une "newsletter" lancée cet hiver, l'accent est aussi mis sur l'accueil des étudiants et des personnels. Un nouveau guide de l'étudiant sortira à la rentrée, différents supports ont été créés pour informer les étudiants, le Portail Étudiants a été étoffé et actualisé. De même, l'application "Webstage" les aide à la recherche de stages et le site Internet de l'université donne régulièrement des informations sur les possibilités d'insertion professionnelle.

L'intranet des personnels a été refondu, offrant un guide des procédures et différentes informations sur l'actualité.

En matière de communication externe, la stratégie déployée vise à renouveler l'image de Paris-Sorbonne tout en valorisant ce que son nom et son passé représentent. Une nouvelle brochure institutionnelle vient d'être réalisée pour remplacer celle qui datait de 2003. Le portail de l'université, divers documents et événements visent à informer les futurs publics, lycéens, étudiants venus d'autres établissements du supérieur ou seniors intéressés par l'Université inter-âges.

Le service concerné fait beaucoup avec peu de moyens et s'attache à uniformiser une communication souvent dispersée entre les sites, les UFR, les Écoles doctorales et les écoles internes. Afin de favoriser la cohérence de l'information, la communication institutionnelle dépend du cabinet de la présidence.

Pour dynamique qu'elle soit, cette communication gagnerait à être considérablement renforcée à l'interne comme à l'externe, et notamment à l'international (documents en anglais, par exemple). Certaines activités pourraient être judicieusement mutualisées dans le cadre du PRES.

## V – Gestion du patrimoine immobilier

La politique immobilière constitue l'une des priorités du plan quadriennal puisque les implantations de Paris-Sorbonne déterminent à la fois l'image de marque de l'institution et les modalités d'accueil des étudiants, la période précédente ayant permis la création d'un espace dédié à la recherche, rue Serpente.

Le secteur 1 de l'administration regroupe d'ailleurs le pôle immobilier aux côtés des pôles ressources humaines et financières, sous la houlette du premier des professeurs délégués, également directeur de cabinet.

La détermination de ce dernier est forte et la feuille de route du pôle est très lisible et rationnellement ordonnée dans ses principales étapes. Il s'agit, en tout premier lieu, de poursuivre les travaux de mise aux normes des édifices, ce qui justifie la présence d'une cellule Hygiène et sécurité au sein du service central. Les 24 500 m<sup>2</sup> de SHON de l'IUFM ont fait l'objet d'une mise en sécurité sur les trois dernières années, le CELSA poursuivra ses réfections en mobilisant les marges dégagées au cours du dernier exercice et le contrat PPP signé en juin dotera Paris-Sorbonne de 21 000 m<sup>2</sup> de SHON construites aux normes HQE en remplacement des équipements vétustes de Clignancourt dont la surface sera triplée.

Récemment renforcée, la cellule de 7 personnes du pôle patrimoine conduit les rénovations les plus lourdes, conseille les multiples responsables de site, pilote les études destinées à mieux connaître les caractéristiques du parc immobilier et se réorganise pour optimiser la maintenance dans chacun des 12 centres de l'université, en liaison avec les responsables. Elle analyse désormais les charges d'exploitation pour dresser un tableau de bord destiné, entre autres, à produire un diagnostic de performance énergétique.

Dans un contexte de grande multiplicité des sites, l'efficacité du pôle pourrait être nettement améliorée par l'acquisition d'un logiciel de gestion du patrimoine immobilier permettant une consolidation des données caractérisant les espaces, leur état, leurs équipements et de leur occupation en regroupant de multiples sources d'information actuellement dispersées (plans informatisés, inventaires, listes de travaux à exécuter...) pour mieux planifier les interventions et procéder ainsi à des économies.

L'Université Paris-Sorbonne a choisi de limiter le recours aux prestations externes ; toutefois le nettoyage des locaux est sous-traité et l'accueil, dans les locaux de la Sorbonne, est à la charge de la Chancellerie.

Au-delà du site Clignancourt, les projets qu'entend conduire désormais l'université portent sur le Quartier latin.

La Sorbonne, monument historique propriété de la ville de Paris dont les planchers sont partagés entre la Chancellerie, Paris I, Paris III et Paris IV, fait l'objet d'un chantier de rénovation qui devrait être l'occasion d'une remise à plat de la convention permettant d'étendre les espaces dédiés aux étudiants comme aux personnels IATOSS, souvent très à l'étroit dans les bureaux.

L'ensemble de la rue Michelet pourra regrouper recherche et enseignement relatifs aux cultures slaves à l'occasion du millénaire de la Russie qui sera célébré en 2010.

Un lieu de convivialité et d'échanges dédié aux étudiants sera enfin implanté, au cœur du Quartier latin, par le biais d'un accord conclu au sein du PRES récemment constitué ; nombreux sont les étudiants étrangers, attirés par le renom de la Sorbonne et le haut niveau des professeurs, qui repartent dans leurs pays respectifs avec la perception d'une inadaptation de cette institution pourtant emblématique ; récurrents sont les commentaires des étudiants de tous niveaux stigmatisant la difficulté de se retrouver, d'échanger, de s'enrichir mutuellement par des rencontres que permettraient des équipements partagés.

Les difficultés immobilières de Paris-Sorbonne sont perçues comme très lourdes et pénalisantes par les équipes de direction. C'est donc le directeur de cabinet et professeur délégué, qui initie et soutient lui-même des partenariats avec la ville de Paris pour le Quartier latin et négocie avec le maire du XVIII<sup>e</sup> pour le site de Clignancourt. La directrice du CELSA articule elle aussi étroitement son action avec la mairie de Neuilly.

Une ingénieure "hygiène et sécurité" est présente dans l'établissement depuis 2005. Elle est installée dans l'organigramme au sein du pôle de gestion du patrimoine, ce qui permet des synergies intéressantes. Les priorités du service sont bien entendu la mise aux normes, non encore aboutie, de l'ensemble des locaux. L'université n'est cependant pas maîtresse seule de la gestion de son patrimoine en raison de l'imbrication des locaux du site Sorbonne mais aussi d'autres installations comme le site Michelet.

# Conclusion et recommandations



## I – Des choix stratégiques nécessaires

L'Université Paris-Sorbonne a une image prestigieuse mais quelque peu ternie par une difficulté à évoluer avec son temps. Elle offre un éventail particulièrement large de formations spécialisées de haute qualité en Humanités et peut s'enorgueillir à la fois de très bons résultats en matière de promotion de la réussite en L1, et d'un taux particulièrement élevé de succès de ses étudiants aux différents concours. L'enseignement y est adossé à une recherche souvent excellente menée par des enseignants-chercheurs de haut niveau dans les domaines qui sont les siens. Elle peut aussi compter sur un personnel administratif généralement compétent et motivé.

Son développement est cependant handicapé par des contraintes lourdes en matière immobilière, mais aussi budgétaires, administratives et structurelles, dans la mesure par exemple où tant la répartition en composantes que la chaîne de prise de décision font problème. Pour les surmonter, elle doit faire preuve d'une audace nouvelle et repenser en profondeur sa stratégie. Centrée exclusivement sur des disciplines mal financées, ayant comme débouchés principaux l'enseignement et la recherche, elle risque de voir la chute de son recrutement en licences s'amplifier, son attractivité en master et en doctorat s'affaiblir et les financements publics et privés lui échapper au profit d'entités plus compétitives.

Pour contrecarrer ces menaces, différentes stratégies peuvent être développées :

- une concentration des moyens pour faire émerger quelques pôles d'excellence internationaux en matière de recherche et d'innovation ;
- une redéfinition de son périmètre disciplinaire de façon à développer la multidisciplinarité en profitant des rapprochements en cours au sein du PRES et de la proximité d'autres établissements d'enseignement supérieur ;
- une mutualisation accrue de ses moyens entre ses composantes et avec des institutions voisines ;
- une plus grande professionnalisation de ses formations en s'appuyant sur l'expérience du CELSA et de quelques autres filières existantes ;
- une meilleure valorisation de ses compétences et une plus grande ouverture aux collaborations internationales ;
- une mobilisation de tous sur des objectifs partagés et grâce à une gestion des carrières que de nombreux départs à la retraite vont faciliter.

Dans toutes les composantes de l'université, certains sont conscients de ces enjeux et demandeurs de changements. Reste à dépasser les slogans et les déclarations d'intentions et à se donner réellement les moyens de ses ambitions. Cela passe nécessairement par la définition d'une stratégie et de priorités claires, par la poursuite du remembrement et de la modernisation de la gestion, par un processus décisionnel mieux structuré et par une communication interne et externe renforcée. L'université a entamé sa mutation mais de gros efforts sont encore indispensables pour profiter des possibilités qu'elle offre l'autonomie et pour arriver aux compétences élargies avant 2012.

L'Université Paris-Sorbonne a un rôle emblématique à jouer en France, au sein du nouvel Espace européen de l'enseignement supérieur et bien au-delà, en portant haut un élitisme républicain de bon aloi qui concilie justice sociale, excellence et service public. L'enjeu est d'autant plus important que Paris-Sorbonne ambitionne de progressivement devenir un élément essentiel d'une grande université parisienne reconstituée et de redevenir ainsi pleinement "La Sorbonne". C'est pour aider l'Université Paris-Sorbonne à jouer le rôle essentiel qui peut être le sien dans un paysage universitaire renouvelé que sont faites les observations et suggestions qui suivent.

## II – Points forts

- Prestige multiséculaire de l'institution "Sorbonne" tant en France qu'à l'étranger ;
- Fort potentiel scientifique avec de nombreux enseignants-chercheurs reconnus internationalement, rôle fédérateur de la Maison de la recherche et densité du maillage documentaire ;
- Enseignement adossé à une recherche souvent de très haut niveau ; qualité des formations, efficacité de l'aide à la réussite et succès aux concours ;
- Capacité d'attirer un public d'étudiants français et étrangers motivés et de qualité, notamment un nombre important d'élèves issus des CPGE en L3 ;
- Existence de quelques filières professionnelles, longue expérience du CELSA en la matière et développement de doubles cursus coordonnés dans un Collège commun avec l'UPMC, Paris la Sorbonne Nouvelle, Sciences Po et l'INALCO ;
- Intégration réussie et rapide de l'IUFM qui ouvre de nouvelles perspectives pour la formation et les collaborations ;
- Volonté de changement avec la poursuite du remembrement à tous les niveaux ;
- Modernisation et mise en conformité de la gestion, réorganisation et renforcement de l'administration bien engagés ;
- Dynamisme et succès de l'Université inter-âges et vie culturelle intense en symbiose avec la richesse de l'environnement parisien.

## III – Points faibles

- Conditions de travail trop souvent indignes d'une grande université en raison de la situation immobilière (insuffisance, dispersion, vétusté) ;
- Émiettement des composantes et multiplication des instances entraînant un cloisonnement entre disciplines à l'interne et une timide ouverture multidisciplinaire vers l'extérieur ;
- Modalités de décision et de pilotage à préciser et à simplifier ;
- Politique budgétaire insuffisamment développée, que ce soit pour la recherche de moyens supplémentaires ou pour la répartition entre composantes ; fragilité financière liée essentiellement aux dépenses de personnel ;
- Faiblesse des pratiques d'évaluation et des indicateurs disponibles, dispersion des données dans de multiples outils informatiques non unifiés et retard important en matière informatique ;
- Pénurie de personnel d'appui à la recherche ;
- Vie étudiante qui peine à se développer, en particulier en L1 et L2 excentrés ;
- Absence d'une véritable politique de relations internationales.

## IV – Recommandations

- Mettre en place un véritable comité chargé de nourrir la réflexion prospective et stratégique, notamment dans le cadre du PRES et de Paris-Universitas et formuler une stratégie globale et cohérente à la hauteur du renom de l'établissement en s'attachant à trouver de nouveaux moyens ;
- Continuer à améliorer l'accueil, l'encadrement et les conditions de vie des étudiants ;
- Poursuivre résolument dans la voie d'une gestion plus performante, basée sur des indicateurs fiables et sur des outils informatiques adaptés ;
- Profiter du grand nombre de départs à la retraite dans les prochaines années pour développer une gestion prévisionnelle des ressources humaines en lien avec les priorités institutionnelles ;

- Clarifier le rôle des différentes structures de gouvernance et mieux articuler la complémentarité entre les responsables enseignants et la haute administration ;
- Amplifier les dynamiques que suscite la Maison de la recherche et la faire évoluer vers une Maison des sciences de l'homme dans un dialogue étroit avec les autorités de tutelle et le CNRS ;
- Poursuivre le remembrement de la formation et de la recherche en faisant émerger quelques grands pôles fédérateurs et articuler ainsi la coordination et la répartition des moyens et les relations avec le CNRS ;
- Faire de l'insertion professionnelle une véritable priorité et développer dans ce but l'enseignement des langues étrangères, la cohérence des formations professionnelles et l'identification des compétences acquises et transposables par les étudiants des formations généralistes ;
- Renforcer l'attractivité et l'ouverture à tous les niveaux, notamment à l'international, et développer considérablement la communication interne et externe.





# Liste des sigles



## A

AC	Agent comptable
ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANDCP	Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANR	Agence nationale de la recherche
APEC	Association pour l'emploi des cadres
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
ASSEDIC	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BDE	Bureau des élèves
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COFISUP	Consolidation des comptes financiers des établissements d'enseignement supérieur
COS	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

D	(LMD) Doctorat
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERASMUS	<i>European Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (programme européen)
ETP	Équivalent temps plein

## F

FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FCS	Fondation de coopération scientifique
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GRH	Gestion des ressources humaines
GIP	Groupement d'intérêt public

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HQE	Haute qualité environnementale

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IEP	Institut d'études politiques
IFA	Institut français d'Athènes
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
IP	<i>Internet Protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)
ISHA	Institut des sciences humaines appliquées
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
IUF	Institut universitaire de France
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme

## N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

## O

OIP	Observatoire de l'insertion professionnelle
-----	---

## P

PCRD	Programme-cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PPP	Partenariat public privé
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUPS	Presses de l'université Paris-Sorbonne

## R

RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

## S

SAFSE	Service de l'aide financière et sociale des étudiants
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SAN REMO	Système analytique de répartition des moyens (application informatique)
SCD	Service commun de documentation
SCDE	Service culturel des étudiants
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
SGASU	Secrétaire général d'administration scolaire et universitaire
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SRI	Service des relations internationales
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques

## U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UIA	Université inter-âges
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche

## V

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

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of Sciences</i>

# Observations du président



Le Président

## Réponse de l'Université Paris-Sorbonne au rapport d'évaluation de l'AERES (Section des établissements, septembre 2009)

La Présidence de l'Université Paris-Sorbonne a pris connaissance avec le plus grand intérêt des conclusions que le comité d'évaluation a tirées de sa visite d'établissement effectuée en juin 2009.

L'Université partage de nombreux **constats** formulés dans ce rapport, notamment en ce qui concerne les contraintes matérielles qui pèsent sur l'Université, et se félicite de voir reconnues les grandes **ambitions** qui, en dépit de ces contraintes, se manifestent dans ses orientations actuelles.

Toutefois, elle tient à réaffirmer certains aspects de sa **stratégie** qui lui paraissent soit mal compris, soit contestés sur la base de présupposés discutables. C'est dans le cadre de cette stratégie d'établissement que l'Université s'efforcera de prendre en compte les **recommandations** qui lui sont adressées.

### 1. Des constats partagés

Le rapport d'évaluation reconnaît les difficultés particulières que rencontre Paris-Sorbonne du fait des conditions complexes de son implantation immobilière : dispersion des sites, « bâtiments souvent vétustes », « pénurie de bureaux », de « locaux administratifs » et de « lieux de convivialité », « manque d'espace » pour la recherche, « insuffisance criante de locaux » pour l'environnement de travail, etc. Toutes ces données sont — hélas ! — bien connues, mais il convient en effet de les garder présentes à l'esprit quand on propose des améliorations dans quelque domaine que ce soit. L'un des principaux « points faibles » de l'Université signalés dans la conclusion du rapport réside, de fait, dans les « conditions de travail souvent indignes d'une grande université en raison de la situation immobilière (insuffisance, dispersion, vétusté) ». L'équipe de direction en est parfaitement consciente et en fait régulièrement état. Encore faut-il relier ce handicap, sur lequel l'Université n'a que peu de prise par elle-même, à d'autres faiblesses constatées, qui ne sont pas sans rapport avec la dispersion des lieux : émiettement des composantes, vie étudiante qui peine à se développer sur les sites « excentrés », complexité des processus de décision, etc. Tout projet de restructuration en matière de recherche, de pédagogie ou de gestion administrative suppose que soit reconsidérée l'organisation matérielle de l'espace de travail. Et c'est bien cette conscience aiguë des contraintes propres aux bâtiments qui a conduit Paris-Sorbonne à créer hier la Maison de la Recherche, à s'engager aujourd'hui dans la rénovation du Centre



Clignancourt, et à envisager pour demain des projets d'aménagement concertés dans le cadre du PRES La Sorbonne.

Plus généralement, le rapport d'évaluation déplore plus d'une fois le manque de moyens qui freine le développement de l'Université : « insuffisance numérique des ressources humaines » dans l'administration des Écoles doctorales, « manque de personnel d'appui à la recherche », « sous-effectif » d'un service important comme les Presses de l'Université Paris-Sorbonne, manque de moyens matériels et financiers pour la vie étudiante, faiblesse des moyens mis en œuvre dans le domaine de la communication... Sur tous ces points la critique, justifiée, porte moins sur la gestion de l'Université que sur l'impossibilité matérielle d'accroître les dépenses budgétaires et de multiplier les emplois nouveaux à moyens constants. Dans de telles conditions, on peut se féliciter que soient reconnus les mérites des services qui font preuve d'initiative et d'inventivité en dépit de ces faiblesses : le service de la communication « fait beaucoup avec peu de moyens », les Écoles doctorales se distinguent par leur « rayonnement » et leur « attractivité », les PUPS « accomplissent un travail considérable », le Pôle de la vie étudiante compense le manque de moyens par son « grand dynamisme »... Le constat peut être élargi : de façon générale, c'est toute l'Université Paris-Sorbonne qui « fait beaucoup avec peu de moyens ».

## 2. Des ambitions reconnues

Le rapport conforte et encourage les orientations de l'Université dans un certain nombre de domaines importants. Et d'abord dans la politique de dialogue et d'ouverture avec toutes ses composantes humaines, ce dont témoigne par exemple l'attention de l'équipe présidentielle envers les élus BIATOS, qui « soulignent l'écoute dont ils sont l'objet » de la part de la nouvelle équipe de direction, et envers les élus étudiants, qui apprécient la présence du président de l'Université à toutes les séances du CEVU et le rôle majeur accordé au vice-président étudiant de cette instance. Le bon fonctionnement de la démocratie universitaire est la condition d'une université humaine et vivante. C'est aussi la condition d'une politique efficace de développement et d'innovation.

L'AERES reconnaît par ailleurs la place centrale accordée à la recherche dans la politique de l'Université. Le « potentiel considérable » des équipes, le nombre élevé des enseignants-chercheurs « publiants », le rayonnement national et international en matière de recherche ne sont pas seulement des acquis du passé. Ces atouts sont renforcés par les efforts entrepris dans la restructuration des unités de recherche, par une politique concertée d'encadrement des doctorants, par le redressement du service des Études doctorales — « exemple très positif de politique volontariste » —, par le rôle essentiel assigné à la Maison de la Recherche comme « pièce stratégique importante » non seulement « pour l'avenir de Paris-Sorbonne, mais également pour le dispositif de recherche parisien dans le domaine des humanités ».

Sont pareillement jugées positives les mesures mises en œuvre pour l'accueil et l'accompagnement de l'étudiant en Licence, en particulier à travers l'extension et la diversification du tutorat, « objectif affiché de la présidence ». Les réussites de l'Université, concernant l'offre de formation qui suit le niveau Licence, sont attestées par les résultats qu'obtiennent ses étudiants aux différents concours de recrutement aux métiers de l'enseignement. À cet égard, si le rapport est fondé à apprécier les bons « taux de réussite aux différents CAPES », on ne peut attribuer ces succès au seul IUFM, puisque c'est l'établissement principal qui continue d'assurer l'essentiel de la formation. Le mérite en revient à l'ensemble de l'Université, IUFM compris. Et c'est une mission essentielle de Paris-Sorbonne de poursuivre dans cette voie, malgré les difficultés à venir de la « mastérisation » forcée.

La récente intégration de l'IUFM de l'Académie de Paris à l'Université Paris-Sorbonne est jugée réussie : « le processus d'intégration n'a pas rencontré d'obstacles majeurs ». C'est en lien étroit avec cette École interne que l'Université est appelée à relever les défis que représentent les nouvelles modalités annoncées de formation et de recrutement des enseignants. L'autre École interne de Paris-Sorbonne, le CELSA, témoigne elle aussi des ambitions professionnalisantes de l'Université, cette fois dans le secteur du journalisme et de la communication. Le rapport rappelle la notoriété de cet établissement et approuve son évolution actuelle : diversification des formations, efforts accomplis en matière de recherche, politique de mobilité internationale, capacité d'adaptation à des secteurs professionnels en mutation. Les deux Écoles internes sont donc considérées à juste titre comme des composantes majeures de l'établissement, qui ont un rôle éminent à jouer dans le devenir de l'Université tout entière.

Le rapport souligne en outre la politique dynamique mise en œuvre pour combler en un an les retards du développement informatique de l'Université (« opération remarquablement menée, fruit de la stratégie du Président »). Il reconnaît qu'un effort de recrutement particulier a été fait pour les pôles informatique et patrimoine, au nom de choix stratégiques justifiés. Il salue le travail mené avec « détermination » par le directeur de cabinet de la Présidence, en charge du patrimoine, pour suivre les axes d'une « feuille de route [...] très lisible et rationnellement ordonnée » afin de mener à bien les travaux de mise en sécurité des bâtiments, le chantier du CELSA et celui du Centre Clignancourt. Il confirme que la « modernisation de la gestion » par l'agent comptable et la « réorganisation de l'administration » par la secrétaire générale sont bien engagées. Sur tous ces points, les ambitions affichées par la Présidence peuvent d'ores et déjà s'évaluer en termes de résultats.

L'Université se voit enfin encouragée à poursuivre et à développer ses relations avec d'autres établissements parisiens dans la perspective de liens institutionnels renforcés : association de Paris Universitas, PRES La Sorbonne avec Panthéon-Assas et l'UPMC. Ces rapprochements en cours permettent que soient relevés, grâce à un partenariat inter-universités, les défis auxquels Paris-Sorbonne n'est pas seule à être confrontée. Le PRES ouvre la voie à des mutualisations de services, aux innovations pédagogiques liées aux bi-cursus, à la formation d'un grand ensemble parisien plus visible sur la scène internationale — autant de pistes à suivre pour construire la Sorbonne de demain.

### 3. Une stratégie réaffirmée

Les analyses les plus réservées du rapport d'évaluation portent sur les forces centrifuges qui affecteraient aussi bien la recherche, éparpillée en une « multitude d'équipes », que la formation, éclatée entre des UFR jugées trop nombreuses, et les relations internationales, auxquelles ferait défaut une politique globale. Ce qui est en jeu dans ces différents domaines, c'est le pilotage même de l'Université. Et le rapport reproche au « comité stratégique » de l'établissement d'être plus « politique » que « stratégique », peinant à dessiner de vraies priorités pour une adaptation de l'Université aux évolutions du monde moderne.

Certes, il faut admettre que la recherche doit poursuivre les efforts de regroupements entrepris pour dégager des axes forts et dessiner des objectifs plus lisibles, que les structures de l'établissement pourraient être simplifiées pour être plus opérationnelles, que la politique internationale gagnerait à afficher des priorités en privilégiant les partenariats avec de grands établissements étrangers.

Cependant, l'Université n'entend pas se résoudre à choisir le qualitatif *contre* le quantitatif. Par son histoire et par sa vocation, Paris-Sorbonne couvre un champ étendu et diversifié de disciplines dont le haut degré de spécialisation (« l'hyperspécialisation », selon le rapport) ne saurait être perçu comme un handicap. Si les projets transversaux sont à

encourager, ils ne peuvent se substituer à l'approfondissement nécessaire des recherches et des enseignements monodisciplinaires. La nécessaire restructuration ne doit pas conduire à faire disparaître des unités de recherche qui peuvent sembler mineures par leurs effectifs, mais qui méritent d'exister par leur caractère unique dans le paysage universitaire français. Un redéploiement des moyens entre les UFR ou un éventuel redécoupage des UFR elles-mêmes, sans doute souhaitables du strict point de vue d'une gestion rationalisée, ne peuvent être envisagés sans que soient associés aux décisions les enseignants-chercheurs des différentes disciplines, seuls aptes à apprécier les possibles bénéfices pédagogiques et scientifiques des restructurations programmées.

L'Université s'honore du grand nombre et de la diversité de ses chercheurs de haut niveau, comme elle s'honore de la masse des étudiants qu'elle accueille, de la première année de Licence jusqu'au Doctorat. Elle ne voit pas dans ses enseignants les plus âgés, garants de l'histoire et de la force de ses équipes de recherche, des poids préjudiciables dont le rapide départ à la retraite serait *ipso facto* bénéfique, comme le rapport d'évaluation le laisse entendre à plusieurs reprises. Autrement dit, elle entend rester une université de haut niveau scientifique *et* une université de masse. L'orientation disciplinaire centrée sur les humanités fonde ce choix pleinement assumé de la diversité. Elle implique aussi que l'on ne se désintéresse pas, dans les accords internationaux, des universités les plus modestes qui, à l'étranger, comptent sur le soutien de Paris-Sorbonne dans des domaines de savoir rares ou menacés. Elle signifie que la professionnalisation et l'ouverture sur le monde de l'entreprise ne peuvent être *les* priorités absolues.

À ce propos, on s'étonne que le rapport d'évaluation prenne le CELSA comme le modèle dont toute l'Université aurait à s'inspirer. Le CELSA est assurément une réussite dans son secteur propre, avec sa spécificité. Il est pleinement à sa place au sein de l'Université, qui se félicite de le voir apprécié à sa juste valeur. Mais son mode de fonctionnement (admissions sélectives, ressources propres) tient précisément à son caractère d'exception. En faire la règle pour les autres composantes, ce serait nier l'identité de l'Université.

Plus généralement, on peut s'interroger sur la conception de la « stratégie » qui préside aux réserves émises dans le rapport à l'égard du comité stratégique de l'Université. Si la stratégie consiste à se fixer d'abord et surtout des objectifs de gestion, et à soumettre la politique scientifique et pédagogique à cette fin, le comité stratégique, de fait, ne mérite pas son nom. Mais on peut se faire une autre idée de la stratégie, selon laquelle la gestion est au service de la recherche et de l'enseignement, et non le contraire. Telles sont les convictions partagées par l'immense majorité des acteurs de l'Université Paris-Sorbonne. De ce fait, la stratégie a logiquement des implications politiques. Et l'on aurait pu attendre d'un rapport établi au milieu de l'année 2009 qu'il prenne plus objectivement la mesure, dans son analyse des difficultés de pilotage rencontrées à Paris-Sorbonne comme dans bon nombre d'autres universités, des désordres provoqués depuis fin 2008 par une avalanche de réformes déstructurantes et non concertées. Toute réflexion sur le « pilotage » des universités devrait prendre en compte les Charybde et les Scylla qui surgissent malgré elles sur leur route et aggravent les risques de naufrage. Le rapport d'évaluation reste très discret sur ce contexte pourtant bien concret.

#### 4. Des recommandations entendues

Ces orientations stratégiques de fond, ainsi rappelées, n'empêchent pas l'Université d'être sensible à un certain nombre de recommandations tactiques formulées dans le rapport. Ainsi, il est d'ores et déjà prévu de « faire revivre le conseil de la documentation » pour relancer le dialogue entre le SCD et les enseignants-chercheurs : des statuts sont à l'étude. L'Université partage les conclusions du rapport sur les faiblesses de sa politique de valorisation, qu'elle devra s'attacher à développer. Certaines observations ponctuelles




peuvent aider à améliorer la vie démocratique de l'Université, comme l'idée de tenir sur deux jours le scrutin des élections étudiantes.

D'autre part, l'Université a pris acte de la nécessité d'encourager le recours aux financements extérieurs dans sa politique de recherche : la restructuration et le renforcement récents des services de la Recherche à la Maison de la Recherche vont précisément dans ce sens, et les chercheurs seront mieux soutenus en particulier pour l'élaboration des projets ANR et européens. Les négociations en cours avec le CNRS et le ministère de tutelle devraient aboutir à renforcer encore la Maison de la Recherche, au service de projets transversaux impliquant la collaboration de plusieurs Écoles doctorales. Il convient donc de poursuivre le chantier des Écoles doctorales, de manière à mutualiser un certain nombre de services et à rendre plus lisibles les possibilités offertes aux doctorants, qu'il faudra associer plus directement encore au travail des chercheurs et enseignants-chercheurs.

Concernant l'accompagnement des étudiants, il est souhaitable que puisse s'engager une politique commune à toutes les composantes « pour la réussite des étudiants salariés », comme l'indique le rapport. Concernant l'offre de formation, il est tout à fait pertinent de penser à une structure de pilotage pour l'enseignement des langues pour non spécialistes. Concernant les « pratiques d'évaluation » de l'établissement, il faut certes « accélérer la mise en place des indicateurs et du dispositif d'évaluation qualitative de l'offre de formation » : l'Université en convient. Concernant la politique internationale, il est nécessaire de réfléchir à la justification et à l'affichage des priorités. Concernant les ressources humaines, le rapport propose des pistes sérieuses pour de possibles rééquilibrages entre les composantes. Concernant la gouvernance, enfin, il reste sans doute à « clarifier le rôle des différentes structures » et à « mieux articuler la complémentarité entre les responsables enseignants et la haute administration » — même si le comité exécutif de l'établissement, beaucoup moins lourd que ne le dit le rapport, plus resserré et plus opérationnel donc, est d'ores et déjà en réalité l'espace de « prise de décision » que l'AERES appelle de ses vœux.

La décision, approuvée récemment par le conseil d'administration, de faire passer l'établissement aux responsabilités et compétences élargies le 1<sup>er</sup> janvier 2011, conduit l'équipe présidentielle, de fait, à tout mettre en œuvre dès à présent pour rationaliser ses processus de décision et mettre à jour un « tableau de bord » reposant sur des indicateurs fiables et stables pour la gestion et l'administration de l'établissement. Il ne s'agit pas seulement là d'un « discours volontariste ». Un plan d'actions a été mis en place, décliné selon une démarche « projet » réfléchie et soumis à un dispositif de pilotage qui intègre la transversalité des actions et engage tous les acteurs concernés. S'agissant de l'informatique de gestion, un travail de médiation est mené avec les services, et des diagnostics de fiabilité sont mis en œuvre. Les cloisonnements qui pouvaient être reprochés à l'Université sont en voie de suppression, à la faveur du rapprochement fonctionnel qui a été engagé entre les finances, les ressources humaines et l'informatique de gestion. La démarche de pilotage engagée, loin d'être laissée à quelques spécialistes, est appelée à modifier en profondeur les relations entre les instances de l'Université — présidence, conseils centraux, composantes, services administratifs — pour libérer de nouvelles synergies. L'appel à un pilotage mieux pensé, mieux maîtrisé, a donc été bien entendu.

Mais c'est une question de moyens, non de finalités. À la lecture du rapport, on comprend la faute originelle de l'Université Paris-Sorbonne : être centrée sur des « disciplines mal financées », peu attractives donc pour les milieux économiques. C'est pourtant bien là sa mission, et elle l'assume : servir les savoirs désintéressés, l'esprit critique, la culture humaniste, c'est-à-dire la civilisation.

  
 Professeur Georges MOLINIÉ  
 Président  
 Université Paris Sorbonne (Paris IV)



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de Paris-Sorbonne - Paris IV a eu lieu du 24 au 26 juin 2009. Le comité d'évaluation était présidé par **Pierre de Maret**, professeur des universités, Université libre de Bruxelles.

## Ont participé à l'évaluation :

**Gérard Chastagnaret**, professeur des universités, Université Aix-Marseille 1 ;

**André Eyssautier**, secrétaire général de l'académie de Bordeaux ;

**Michel Giraud**, professeur émérite des universités, université Aix-Marseille 1 ;

**Albert Hamm**, professeur des universités, Université de Strasbourg ;

**François-Xavier Hautreux**, professeur certifié ;

**Franck Neveu**, professeur des universités, Université de Caen ;

**Arlette Singer**, consultante en management.

**Paul Tordo**, délégué scientifique, et **Michelle Houppe**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

**Delphine Lecointre** a assuré la PAO.