Cité internationale universitaire de Paris

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Cité internationale universitaire de Paris. 2009. hceres-02026399

HAL Id: hceres-02026399

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026399

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 la Cité internationale universitaire de Paris

décembre 2009

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

Rapport d'évaluation de la Cité internationale universitaire de Paris

Le Président de l'AERES	Section des établissements
	Le Directeur
Jean-François Dhainaut	**Michel Cormier**

décembre 2009

Sommaire

Présentation – Une institution exceptionnelle 7

I – Ce que n'est pas la CIUP 7

II – Ce qu'est la CIUP 7

1 • Une institution au service de la mobilité internationale 7
2 • Une fondation de droit privé reconnue d'utilité publique 7
3 • Un lieu d'accueil et de vie pour résidents étrangers 7
4 • Un opérateur en puissance de la mobilité 7
5 • La CIUP en chiffres 8

Admission et accueil des différents publics 9

I – Une diversité des politiques d'admission 9

II – Une marge de manœuvre restreinte 9

III – Une centralisation efficace du pilotage de l'accueil 10

IV – Une capacité à accueillir différents publics 10

1 • Accueil des chercheurs 10
2 • Accueil des étudiants 10
3 • Accueil des artistes et professionnels de la culture 10
4 • Accueil des sportifs de haut niveau 10

V – Une expertise reconnue 10

1 • Pilote du réseau de quatre centres de mobilité franciliens 11
2 • Formateur de centres de mobilité européens 11

Vie des résidents 13

I – Une politique de brassage plutôt efficiente 13

1 • Un brassage structuré 13
2 • Une évaluation plus quantitative que qualitative 13

II – Des conditions de vie optimisées 13

1 • Des initiatives en faveur de la santé 14
2 • Des efforts au bénéfice des handicapés 14
3 • Un système d'aide social adapté 14
4 • Des équipements sportifs nombreux 14
5 • Un service informatique répondant aux besoins 14
6 • Un fonds d'initiative étudiante bien géré 15

III – Un service de restauration à améliorer 15

IV – Une animation fluctuante et fragile 15

V – Des conditions de vie variables selon les maisons 15

VI – Des comités de résidents aux pouvoirs limités 15

1 • Pas d'existence légale 15
2 • Peu de lisibilité 15
3 • Un manque d'accompagnement et de promotion 16

Politique culturelle 17
I – Un théâtre parisien reconnu 17
II – Un orchestre à l'image de la CIUP 17
III – Un patrimoine architectural exceptionnel 17
IV – Une bibliothèque au rôle autant social qu'académique 18
V – L'Esp@ce langues doit trouver son créneau 18
VI – Conclusion 18
Gouvernance – Gestion 19
I – Un schéma de gouvernance opérationnel 19
1 • Une organisation générale stratifiée et coordonnée 19
2 • Des services centraux regroupés en pôles 19
3 • Une formalisation des procédures 20
II – Une GRH professionnelle 20
1 • Restructurations 20
2 • Entretiens individuels, dialogue social et formation continue 20
3 • Développement du sentiment d'appartenance 20
III – Une gestion budgétaire et financière de droit privé 20
1 • Vers une consolidation des bénéfices 20
2 • Des documents financiers de qualité 21
3 • Une collecte de fonds ambitieuse 21
IV – Un système d'information et des TIC au service des résidents 21
1 • Un service complet et accessible 21
2 • Un service à optimiser 21
V – Une politique immobilière stratégique et rationalisée 22
1 • Un service Patrimoine restructuré 22
2 • Un projet stratégique de développement urbanistique 22
VI – La promotion de la paix à actualiser 22
VII – Le résident à mieux cibler et à remettre au cœur de la CIUP 23
Valorisation 25
I – La valorisation culturelle, atout majeur de communication 25
1 • Un patrimoine d'exposition universelle 25
2 • Des chantiers, vitrines du patrimoine 25
3 • Des colloques, vitrines du site en développement 25
4 • Des partenariats de mise en valeur du site 26
II – La valorisation financière, une marge de manœuvre 26
1 • Un service lucratif des Colloques et congrès 26
2 • Des espaces à louer dans un cadre attractif 26
3 • Une rentabilisation estivale du site : "la campagne d'été" 27
III – Une restauration collective en difficulté 27
IV – Le service Citésport désavantagé par ses partenaires institutionnels 27
1 • Recettes de location 27
2 • Participation de tiers aux dépenses d'investissement ou de rénovation 28
V – Conclusion 28

Partenariats et interface 29
I – Un opérateur reconnu 29
II – Un partenariat en forte croissance 29
III – Quelques nouveautés remarquables 29
1 • Le partenariat fondé 30
2 • La valorisation du site : le partenariat avec la région Île-de-France 30
3 • Le soutien aux élèves méritants : le partenariat avec le lycée Henri IV et Sciences Po 30
4 • Le développement d'actions avec l'Union européenne 30
IV – Un partenariat difficile avec la ville de Paris 31
V – Un partenariat limité avec le CNOUS et les CROUS 31
VI – Une politique globalement non coordonnée, "au fil de l'eau" 31
1 • Le partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche 31
2 • Le pilotage régional de l'accueil 32
3 • La réponse à l'appel d'offres "CAMPUS, Volet vie étudiante" 32
4 • Le projet "Opérateur des mobilités" du MAEE 32
VII – Les limites d'une action volontariste 32
VIII – Perspectives 33
1 • L'enjeu 33
2 • La CIUP au centre de la coordination ? 33
Conclusion et recommandations 35
I – Points forts 35
II – Points faibles 35
III – Recommandations 35
Liste des sigles 37
Observations du président du Conseil d'administration et de la déléguée générale 39
Organisation de l'évaluation 47

Présentation – Une institution exceptionnelle

La Cité internationale universitaire de Paris (CIUP) est une structure atypique, créée en 1925 aux marges de Paris, dans un site devenu historique. Pour en saisir la spécificité, il faut d'abord identifier ce qu'elle n'est pas pour comprendre ce qu'elle est.

I – Ce que n'est pas la CIUP

La CIUP est trop souvent confondue avec un établissement international, parce qu'elle accueille des étrangers de diverses et nombreuses nationalités ; ou avec une organisation internationale, parce qu'une vingtaine de maisons de différents pays ont des conseils d'administration présidés, le plus souvent, par les ambassadeurs des états concernés ; ou avec un établissement d'enseignement supérieur, parce que ses résidents sont majoritairement des étudiants ; ou avec un établissement public sous tutelle, parce que l'État français s'assure de la légalité du fonctionnement ; ou avec un simple prestataire de services hôteliers, parce que sa principale mission est l'hébergement.

II – Ce qu'est la CIUP

1 • Une institution au service de la mobilité internationale

Créée dans les années postérieures à la Première Guerre mondiale, afin de favoriser les échanges culturels entre des étudiants résidents de tous pays, futures élites des nations, la CIUP promeut un idéal de paix universelle, dans un site unique où l'"utopie" des fondateurs est "devenue réalité".

2 • Une fondation de droit privé reconnue d'utilité publique

Par décret pris en conseil d'État le 6 juin 1925, la CIUP est une fondation de droit privé, reconnue d'utilité publique. Elle regroupe 40 maisons, dont 22, dites "à comptes non rattachés", sont des maisons entièrement autonomes. Les statuts actuellement en vigueur ont été approuvés par décret du 27 mars 1973. La réforme statutaire en cours renforce à la fois le fédéralisme (maisons de pays pouvant devenir des Fondations reconnues d'utilités publiques) et l'unité de la CIUP (moyens d'action accrus de la délégation générale, réglementation commune à toutes les composantes, etc.). Elle conforte aussi l'équilibre entre les acteurs publics (MESR, MAEE, ministère de la Culture, chancellerie des universités de Paris, collectivités territoriales, etc.) et les acteurs privés (maisons non rattachées, mécènes, partenaires privés, etc.).

3 • Un lieu d'accueil et de vie pour résidents étrangers

La CIUP ne se réduit pas à un ensemble de logements dans 40 maisons, complété par divers espaces de restauration mis à disposition d'étudiants, chercheurs et artistes étrangers, ainsi que français dans une moindre proportion. Elle est aussi un pôle d'accueil offrant une plate-forme de services qui permet aux publics en mobilité une meilleure intégration. Elle est un lieu de vie à dimension culturelle (théâtre, orchestre, chorale, expositions), intellectuelle (bibliothèques, esp@ce langues, colloques et conférences), festive (manifestations conviviales au sein des maisons), sportive (stades, piscine, gymnase, etc.). Elle est un lieu d'expérimentation de la mixité des cultures (brassage des résidents).

4 • Un opérateur en puissance de la mobilité

La CIUP, forte de son savoir-faire et de son expertise, commence à se positionner au niveau régional (coordination du réseau francilien des centres de mobilité des chercheurs), au niveau national (participation auprès de la Conférence des présidents d'université (CPU) au pilotage, pour la France, du portail d'aide à la mobilité des chercheurs Euraxess) et au niveau européen (formation à l'accueil et aux services aux chercheurs étrangers dans plusieurs pays de l'UE dans le cadre du 7ème PCRDT).

5 • La CIUP en chiffres

- 1 parc paysager de 34 hectares dans Paris ;
- 40 maisons ;
- 5 édifices protégés (2 classés, 3 inscrits au titre des Monuments historiques) ;
- 250 000 m^2 habitables ;
- 5 275 logements sur site et 435 hors les murs ;
- 10 000 résidents par an ;
- 141 nationalités représentées ;
- 437 000 repas servis ;
- 7 bibliothèques dont 1 centrale ;
- 1 Esp@ce langues ;
- 1 théâtre de 3 salles ;
- 1 orchestre symphonique ;
- 1 chorale ;
- 1 000 événements organisés par an ;
- 60 disciplines sportives pratiquées ;
- 12 000 personnes chaque jour sur le site (du fait de l'ouverture au public) ;
- 500 salariés ;
- 37 M€ de budget de fonctionnement ;
- 77 partenaires publics et privés.

Admission et accueil des différents publics

La politique d'admission et le pilotage de l'accueil sont au cœur des missions fondamentales de la CIUP. Ils constituent donc un enjeu stratégique majeur, fréquemment rappelé dans les différents documents institutionnels. C'est pourquoi d'importantes initiatives, notamment d'ordre structurel, ont été prises ces dernières années et récemment encore.

Les points faibles concernent la politique, ou plutôt, les politiques d'admission dans les différentes maisons et résidences de la CIUP. Elles diffèrent selon que les maisons sont rattachées ou non ; elles diffèrent aussi d'une maison de pays à l'autre, indépendamment de leur statut, en fonction de la politique de chaque état ; elles diffèrent enfin selon les demandes des partenaires français de la CIUP (universités, grandes écoles, organismes de recherche, collectivités, MAEE, etc.).

I – Une diversité des politiques d'admission

Chaque maison dispose d'une commission d'admission. Le service central Admissions et coordination des maisons exerce un simple contrôle du respect des critères établis par la CIUP.

L'un des principes essentiels de la CIUP réside dans le "brassage"[1] des étudiants, l'objectif étant de brasser au moins 30 % des résidents, autrement dit d'atteindre au sein d'une maison ce pourcentage de résidents de nationalités extérieures à la nationalité dominante. Largement partagé, cet objectif n'en est pas moins diversement appliqué. Le taux effectif varie d'une maison à l'autre, notamment dans les maisons non rattachées qui sont souveraines en la matière. Par ailleurs, certains partenaires institutionnels, dont la CIUP a besoin de l'apport financier pour la rénovation du patrimoine, sont réticents au brassage et exigent de pouvoir loger leurs résidents en groupe. Il serait souhaitable que la CIUP puisse se donner les moyens de faire appliquer pleinement et en tous lieux le principe fondamental du brassage : à l'interne, en rappelant que l'expertise, dont elle fait bénéficier les maisons, mérite que les maisons les moins investies consentent, en retour, un réel effort ; à l'externe, en inscrivant précisément cette obligation dans ses conventions de partenariat.

II – Une marge de manœuvre restreinte

Les admissions résultant de conventions de partenariat avec des universités, écoles, organismes de recherches, etc., représentent 80 % des résidents des maisons rattachées, soit 37 % de la capacité d'accueil de la CIUP. C'est l'établissement partenaire qui choisit, conformément à sa politique, les candidats dont il demande l'hébergement. La CIUP, bien que se réservant le droit de les accepter ou de les refuser, selon qu'ils sont conformes ou non aux différents profils de résidents (étudiants, doctorants, post-doc, etc.) qu'elle a elle-même établis, est parfois amenée à déroger à ses propres principes[2].

En ce qui concerne les demandes d'hébergement à titre individuel, le service central Admissions et coordination des maisons évalue les candidatures (établissement d'origine, domaine et niveau d'études ou de recherche, etc.) selon les critères de la CIUP. Les dossiers retenus sont ensuite transmis à la maison rattachée d'affectation qui gère l'admission du résident.

Il serait souhaitable que la CIUP parvienne, dans un proche avenir et à la faveur des bonnes pratiques existantes, à une clarification des conditions d'admission suscitant l'adhésion du plus grand nombre de maisons et de partenaires.

---

1 Pour tout ce qui touche aux effets du brassage sur les conditions de séjour à la CIUP, voir chapitre Vie des résidents.

2 Voir chapitre Partenariats et interface

III – Une centralisation efficace du pilotage de l'accueil

Le service Accueil des publics en mobilité relève, dans l'organigramme, du pôle Services aux publics. Toutefois, son importance, du fait de la nature de ses attributions, mais aussi de sa structuration en bureaux (voir infra), ainsi que de son fonctionnement caractérisé par une certaine autonomie à l'intérieur du pôle, pourrait, le moment venu, amener la CIUP à reconsidérer l'organigramme récemment mis en place. Dans cette éventualité, la pertinence du rapprochement des services Admission et Accueil pourrait être prise en considération.

La création successive, depuis 2002, de bureaux d'accueil : chercheurs, étudiants, artistes et professionnels de la culture, a permis à la CIUP de se doter de services de qualité mettant en œuvre une conception de l'accueil qui ne se limite pas au seul hébergement.

Enfin, les conséquences du LMD sur le raccourcissement des séjours des étudiants devraient inciter la CIUP à engager une réflexion sur une évolution vers la semestrialisation de son organisation et de ses activités.

IV – Une capacité à accueillir différents publics

1 • Accueil des chercheurs

En 2002, le Bureau d'accueil des chercheurs étrangers (BACE), a été le premier bureau créé dans le service Accueil des publics en mobilité. En 2007, l'accueil et les services ont concerné 1 367 chercheurs.

2 • Accueil des étudiants

Le Bureau d'accueil des étudiants en mobilité (BAEM), conçu sur le modèle du BACE, a été créé en 2005. Il a mis en place un "guichet unique", où sont présentes des antennes de la Préfecture de police, de la Direction départementale du travail (DDT), de la Caisse d'allocations familiales (CAF), etc. Ce dispositif performant, dénommé Service d'accueil des étudiants étrangers (SAEE), est ouvert de septembre à décembre. En 2006 et 2007, 7 695 étudiants en mobilité s'y sont présentés (dont 14,8 % d'étudiants en licence, 40,2 % en master et 14,6 % de doctorants) ; l'attente ne dépasse jamais une demi-heure, même aux périodes de pointe. Les services rendus pourraient être accrus en adjoignant au "guichet unique" des antennes des établissements d'enseignement supérieur parisiens et franciliens, partenaires de la CIUP, auprès desquelles les étudiants résidents pourraient procéder à leur inscription académique.

3 • Accueil des artistes et professionnels de la culture

Au-delà des 25 à 30 artistes hébergés chaque année à la CIUP, le Bureau d'accueil des artistes et professionnels étrangers (BAAPE), créé en 2008, relève d'une volonté d'étendre le périmètre d'action de la CIUP à l'accompagnement des 200 artistes et professionnels de la culture en mobilité sur la région Île-de-France. Le BAAPE est encore trop récent pour qu'on puisse en mesurer la performance. Il serait cependant souhaitable que le BAAPE puisse développer un projet ambitieux d'intégration des jeunes artistes aux programmes initiés par les résidents de la cité.

4 • Accueil des sportifs de haut niveau

Les sportifs de haut niveau (23 en 2005, 50 prévus à la rentrée 2009) constituent un public prestigieux. Toutefois, la politique d'accueil de ces sportifs se fait presque exclusivement sur la base de conventions avec des fédérations ou de grands clubs et rarement par l'intermédiaire des universités. En outre, la volonté de la CIUP d'accueillir des étudiants à partir du master entre en contradiction avec le fait que les sportifs de haut niveau doivent être encadrés dès le début de leur scolarité. Il importe donc que la CIUP repense la place de ces étudiants sportifs et affirme précisément sa volonté d'accueil d'un tel public, ainsi que le rôle qu'elle veut jouer entre les fédérations, les grands clubs et les universités dans l'encadrement et l'accompagnement de ces sportifs.

V – Une expertise reconnue

Précurseur de la définition et de la mise en œuvre d'une politique d'accueil ("guichet unique", notamment), la CIUP a acquis une expertise qui fait référence et l'amène à se positionner en tant qu'opérateur de la mobilité internationale et de la vie étudiante, et à s'inscrire en tant que tel dans le paysage francilien, européen et international. Cette stratégie de rayonnement nécessite que le service Accueil des publics en mobilité dispose de moyens adaptés.

1 • Pilote du réseau de quatre centres de mobilité franciliens

Depuis 2005, la CIUP assure le pilotage du Bureau régional d'accueil des chercheurs étrangers (BRACE), qui regroupe les quatre centres de mobilité en Île-de-France, dans un esprit de mutualisation des moyens. Ces quatre centres font partie du réseau français des centres de mobilité et du portail européen Euraxess. En 2008, 3 262 chercheurs ont été suivis par le BRACE.

2 • Formateur de centres de mobilité européens

L'expérience acquise au sein du BACE et du BRACE a qualifié la CIUP pour former les personnels des centres de mobilité roumains et bulgares[1].

[1] Voir chapitre Partenariats et interface

Vie des résidents

La CIUP est un lieu atypique offrant des spécificités que l'on ne trouve nulle part ailleurs. Si on la compare à ce qui existe, notamment en France, en termes d'accueil, de logement et de qualité de vie à destination d'étudiants étrangers, elle constitue un cadre remarquable, cadre particulièrement favorable au mélange des civilisations. Par ailleurs, quelles que puissent être les disparités sur le site, la qualité de vie y est très appréciée des résidents, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou artistes. La plupart d'entre eux développent un fort sentiment d'appartenance, soit à leur maison de résidence soit à la CIUP.

I – Une politique de brassage plutôt efficiente

La finalité de cette politique est de permettre une mixité internationale des étudiants, et d'éviter ainsi toute forme de "ghettoïsation" par regroupement national dans les maisons de pays.

1 • Un brassage structuré

Un service veille à la répartition des arrivants, en respectant le plus possible un pourcentage de nationalités extérieures à la nationalité dominante de la maison. Dans les faits, ce système fonctionne de manière satisfaisante pour les maisons rattachées, où il permet un brassage fort et multiple. Mais, comme cela a été noté dans le chapitre précédent, son fonctionnement est, en réalité, plus délicat dans les maisons non rattachées et dépend beaucoup de la politique de la direction de la maison, ainsi que des possibilités d'accueil en nombre de chambres. Même si des efforts sont faits afin d'inciter ces maisons non rattachées à participer à cette politique de brassage, leur autonomie apparaît parfois comme un frein. En 2007-2008, la CIUP comptait 22,77 % de résidents français et 77,23 % de résidents étrangers répartis comme suit : Européens (sans les Français) 29,13 %, Asiatiques 17,85 %, Américains 15,28 %, Africains 14,65 %, originaires du Proche-Orient : 5,53 %.

2 • Une évaluation plus quantitative que qualitative

Convaincue que la politique de brassage est un élément positif, la CIUP a mis en place d'importants moyens mais sans réaliser de véritable évaluation de ses effets. Or le brassage n'est pas toujours bien vécu par les résidents pour plusieurs raisons : le confort variant d'une maison à l'autre, le résident concerné peut se retrouver dans une maison de moindre qualité que celle de sa maison d'origine ; le prix variant d'une maison à l'autre (de 140 € par mois pour un lit en chambre double à 470 € par mois pour une chambre individuelle), il peut se trouver dans la situation où il doit payer à la nouvelle maison où il réside un loyer supérieur à celui de sa maison d'origine ; l'éloignement culturel du résident brassé peut, dans certains cas, susciter un sentiment d'isolement. Certains résidents sont parfois des acteurs "forcés" du brassage. D'autres le refusent.

C'est pourquoi la CIUP aurait intérêt à mettre en place, au-delà de l'appréciation comptable, un système d'évaluation qualitatif de sa politique de brassage. Cela lui permettrait, grâce à un retour des résidents eux-mêmes, d'élaborer une stratégie pour parfaire une politique qui, depuis la création de la CIUP, a fait ses preuves et en constitue un des piliers.

II – Des conditions de vie optimisées

La CIUP met à la disposition des résidents des services mutualisés différents de ceux qui sont propres à chaque maison. Ils sont multiples et concernent de nombreux domaines[1].

[1] Sur l'espace dévolu à l'apprentissage des langues et la politique documentaire, voir chapitre Politique culturelle.

1 • Des initiatives en faveur de la santé

De nombreux partenariats existent entre la CIUP et différents organismes de santé (notamment, mutuelles étudiantes, bureaux d'aide psychologique universitaire — BAPU — et hôpitaux voisins). Les services de la CIUP sont particulièrement attentifs aux conditions de santé et à la couverture santé des résidents (près de 800 personnes renseignées). Le concours d'une assistante sociale permet de renforcer le dispositif.

2 • Des efforts au bénéfice des handicapés

Même si la conception ancienne des bâtiments fait que l'adaptation du parc immobilier à une population résidente handicapée est un réel défi, la CIUP a la volonté politique d'offrir un cadre de vie accessible à cette population spécifique. C'est même un des premiers projets transversaux à avoir été mis en œuvre. Plus particulièrement, le pôle Maisons et cadre de vie a en charge l'aménagement de logements adaptés. Bien que 60 unités soient actuellement disponibles, l'offre n'est encore pas suffisante. Complémentairement, l'établissement d'un plan de circulation adapté à la population résidente handicapée contribuerait à une meilleure connaissance des voies d'accès du site et donc à la nécessaire amélioration des conditions de vie. Par ailleurs, la CIUP veille à l'accompagnement des étudiants handicapés dans leurs études. Enfin, elle se préoccupe, en concertation avec ses partenaires ou interlocuteurs (RATP, La Poste, collectivité, etc.) des conditions d'accessibilité réservées aux handicapés à l'extérieur du site. La politique globale menée en faveur de ce public est donc assez bien définie. Toutefois, le manque de connaissance des attentes des universités en la matière peut être un frein aux différentes initiatives de la CIUP.

3 • Un système d'aide social adapté

La CIUP s'est dotée d'un petit service, le Relais social international (RSI), qui octroie une aide financière aux résidents en difficulté et qui ne peuvent prétendre à d'autres aides. Le système mis en place fonctionne en lien étroit avec l'assistante sociale qui analyse les dossiers et garantit l'anonymat des résidents concernés. Toutefois, la dotation annuelle du fonds reste modeste (2 000 € en moyenne pour l'ensemble du fonds). Actuellement, une vingtaine de résidents bénéficient de ce fonds chaque année, essentiellement pour une aide alimentaire.

4 • Des équipements sportifs nombreux

Leur nombre et leur qualité sont un élément positif de la vie des résidents de la CIUP : deux stades (football, rugby), des terrains de tennis, une piste d'athlétisme, un gymnase, des salles de musculation et d'escrime, une piscine. Cependant, leur utilisation a été compliquée du fait de la fusion de l'association sportive de la CIUP avec le Paris université club (PUC). À la dernière rentrée, la CIUP a dû relancer une offre propre à ses résidents, afin de combler les carences de services, de prix et de qualité de l'offre du PUC (dont la cotisation annuelle s'élève à 155 € pour un étudiant, alors que l'offre de la CIUP va de 15 à 100 € selon la durée). Néanmoins, cette offre mal cadrée ne peut entrer en concurrence avec les activités proposées par le PUC, ce qui en limite l'action. Il s'avère nécessaire de repenser la politique sportive à la CIUP et de remettre à plat le partenariat avec le PUC afin d'offrir le meilleur service possible aux résidents. En outre, il serait intéressant de lancer une politique de promotion des activités sportives à destination des résidents. Enfin, la démarche qualité, que le service met en place au moyen de questionnaires destinés aux pratiquants, est à encourager.

5 • Un service informatique répondant aux besoins

Les résidents ont accès à Internet dans la majorité des maisons, ainsi qu'à la bibliothèque. Les connections Wi-Fi sont possibles à l'extérieur. Pour les étudiants non équipés d'ordinateur portable, la quasi-totalité des maisons dispose de salles informatiques en libre-service et la bibliothèque, qui est ouverte 7 jours sur 7, offre des postes dédiés. Enfin, des fiches d'autoformation sont mises à disposition des résidents qui, à leur arrivée, signent une charte d'utilisation de l'informatique. Si la CIUP ne dispose pas d'un ENT, son site Internet permet l'accès à une multitude de canaux d'information. Ainsi, les résidents ont, via un réseau Wi-Fi ou un réseau câblé, accès, depuis leur chambre, à l'ENT de leur université ou école, ce qui constitue incontestablement un point fort du service de base offert par la CIUP, comme l'est également le passage à la téléphonie sur Internet (ToIP). On peut aussi mettre en avant des initiatives comme "CitéGroupes", sorte de Facebook de la CIUP, qui permet aux résidents d'entrer en contact les uns avec les autres et de savoir ce qui se passe dans chacune des maisons.

6 • Un fonds d'initiative étudiante bien géré

Ce fonds de 10 000 € par an sert à financer des projets élaborés par des résidents de la CIUP. En 2008, 42 projets ont été ainsi financés. Une commission paritaire attribue les financements selon des critères préalablement définis. Cette procédure permet de susciter de nombreuses initiatives parmi les résidents.

III – Un service de restauration à améliorer

Les horaires sont étendus (11 h 45-14 h 15, 18 h 15-21 h 30) et les prestations multiples (5 propositions de plat principal chaque jour), afin de répondre au mieux aux attentes des étudiants. Cependant, on constate un fort décalage entre l'appréciation qui est faite de la restauration par le service et celle qui est faite par les usagers. Cela est dû, ici comme ailleurs, à une absence d'autoévaluation, de réel pilotage et de consultation des résidents sur le service rendu.

IV – Une animation fluctuante et fragile

L'association "L'Aircup" est en charge de l'animation de la CIUP, à l'exception des activités culturelles proprement dites. Elle organise différentes manifestations, destinées aux résidents, dont la qualité, qui repose essentiellement sur l'équipe dirigeante, varie selon les années. L'Aircup, dont le fonctionnement manque de transparence et dont l'image n'est pas toujours positive, a un peu de mal à mobiliser autour d'elle.

V – Des conditions de vie variables selon les maisons

Les résidents disposent d'un service de base : draps changés tous les 15 jours, ménage fait une fois par semaine. Beaucoup de maisons ont des cuisines, à disposition des résidents, qui constituent des lieux de rencontre favorables au brassage. Toutefois, leur attractivité qui est tributaire de leur qualité, varie fortement d'une maison à l'autre. Certaines maisons disposent d'autres services au bénéfice des résidents : salles de travail, salles de musculation, salles pour l'organisation de festivités, coins TV, bibliothèques, salons. D'une manière générale, les conditions de vie des résidents présentent, selon les maisons, des disparités difficiles à réduire, tant pour des raisons financières qu'en raison du statut d'autonomie des maisons non rattachées qui laisse peu de marge de manœuvre à la direction de la CIUP.

VI – Des comités de résidents aux pouvoirs limités

1 • Pas d'existence légale

La vie et l'activité des maisons reposent essentiellement sur les comités de résidents mis en place dans chaque maison. Or ces comités n'ont pas de réel fondement juridique, ce qui freine leurs initiatives. Leur nombre de représentants varie d'une maison à l'autre et d'une année à l'autre. Par ailleurs, on observe une grande inégalité entre les comités de résidents, due aux équipes qui les pilotent et aux différences entre les maisons. Faute de collecte, la CIUP dispose de peu de données sur les activités organisées par les comités de résidents.

Dans les maisons rattachées, un budget correspondant à 1 % des recettes (entre 3 000 € et 10 000 €) est alloué au comité de résidents. Le comité n'ayant pas d'existence légale, il ne peut disposer d'un compte en banque. Selon un usage non écrit, l'utilisation des fonds se fait par l'intermédiaire du directeur. En conséquence, ce sont les responsables des comités qui avancent les fonds ou recourent à des caisses noires pour financer leurs manifestations. Cette pratique, qui manque de transparence, peut être source de tensions.

Dans les maisons de pays, le financement des comités de résidents varie selon les moyens alloués par les états et selon la volonté et l'implication du directeur.

Le statut d'association pourrait être demandé par les comités de résidents, afin qu'ils puissent bénéficier de la personnalité morale et disposer d'un compte bancaire. A minima, il serait souhaitable de définir clairement leur statut dans le futur règlement général de la CIUP et de clarifier les règles de financement des événements qu'ils organisent.

2 • Peu de lisibilité

Au niveau des maisons

Pour que le comité soit constitué, la participation à l'élection de ses membres doit être d'au moins 50 % des résidents de la maison. La moyenne générale de participation est de 63 %. Malgré cela, la promotion de la citoyenneté dans les maisons se limite le plus souvent à la seule utilisation des panneaux d'affichage. Par ailleurs, les comités de résidents ont un rôle d'interface entre les résidents et le directeur de la maison, qui reste limité car la lisibilité des comités est faible : manque de suivi, implication fluctuante des membres, variabilité selon les maisons et les années.

Au niveau central

La participation des résidents au niveau central se fait de manière indirecte. Les comités élisent des représentants qui siègent à l'Assemblée des délégués des comités de résidents (ADCR). Sont élus un délégué titulaire et un délégué suppléant par maison. Ces derniers élisent leurs représentants au Conseil d'administration (CA) de la CIUP (deux élus titulaires et deux élus suppléants). Ce système demande un effort de communication : peu de résidents connaissent l'existence d'élus au CA et ce, au sein même des comités de résidents. Si l'ADCR joue bien un rôle d'interface entre les comités de résidents et le niveau central, elle ne joue pas vraiment de rôle entre les résidents et le niveau central. Les initiatives de l'ADCR sont de qualité et souvent encouragées et suivies par la direction, comme le projet Eco-campus.

3 • Un manque d'accompagnement et de promotion

Les comités de résidents sont fondamentaux pour la CIUP : ils participent fortement au brassage et à la qualité de vie dans les maisons. C'est pourquoi il serait utile de créer un bureau de la vie des résidents, doté de moyens permanents, afin de promouvoir les comités de résidents. Ce bureau pourrait aider au bon fonctionnement des comités, favoriser les actions inter-maisons encore sporadiques, jouer le rôle d'observatoire qualitatif de la vie des résidents et servir de lien entre les services concernés.

Politique culturelle

La politique culturelle s'appuie sur le discours sous-jacent des bienfaits du brassage entre de nombreuses nationalités et cultures, auquel on ne peut que souscrire (on retrouve cette louable préoccupation dans le domaine du sport avec, par exemple, l'organisation du "tournoi inter-fondations" au lieu d'équipes nationales). Le rôle des Français (23 % des résidents) est perçu comme celui d'une nationalité-tampon qui permet le brassage et contrarie les réflexes communautaristes. L'action récemment conduite au niveau de la Délégation générale (DG) et des équipes qui mettent en œuvre cette politique culturelle peut se ressentir comme une refondation à partir des finalités originelles. Cet ancrage affirmé dans une identité historique est un atout, s'il se traduit dans les faits et raffermit la cohérence de la politique culturelle avec l'ensemble du projet de la CIUP. Globalement, l'offre culturelle au niveau central frappe par sa richesse (900 manifestations dans l'année : théâtre, danse, musique, etc.), sa diversité, son niveau, la qualité des équipements (théâtre en particulier). Il en va de même pour les maisons "nationales" ou "de pays" qui proposent de nombreux événements à l'ensemble des résidents, voire au public parisien.

I – Un théâtre parisien reconnu

Le théâtre, qui jouit d'une bonne notoriété, a bien réfléchi à son statut intermédiaire : théâtre de "classes moyennes", au public jeune (40 % a moins de trente ans), entre "grands théâtres" et "petits théâtres", à taille humaine, pour compagnies en devenir. Il dispose d'un outil de qualité et attire entre 40 000 et 50 000 spectateurs par an. Il doit veiller à l'équilibre entre deux objectifs : offrir une programmation prestigieuse pour un public parisien, reconnue par la critique, ou offrir un outil théâtral pour les résidents de la CIUP.

Pour ce qui est de la pratique théâtrale étudiante, on peut constater qu'elle s'est progressivement étiolée, voire éteinte. Le théâtre vise néanmoins, pour partie, un public de résidents (tarifs privilégiés, places gratuites pour les premières) et, plus largement, un public d'étudiants parisiens (partenariat avec les universités Paris 3 et Paris 8 qui proposent des études théâtrales).

La recherche mise en avant d'une interaction entre l'extérieur et l'intérieur est à encourager, en cohérence avec le cœur du projet de la CIUP. Le caractère international pourrait peut-être se trouver davantage affirmé dans le contenu de la programmation (pièces étrangères) et pas seulement dans l'environnement international de la CIUP. Dans le même esprit, on peut regretter l'absence d'une programmation de "films du monde" et/ou de "grands classiques du cinéma français", de type Ciné-club, avec présentation et débat.

II – Un orchestre à l'image de la CIUP

Ses musiciens sont pour partie des résidents et pour partie des musiciens extérieurs. Au-delà de sa qualité propre et, comme pour le théâtre, de la qualité de sa direction, il possède un intéressant aspect de formation et suit le devenir de ses musiciens. Il enregistre ses concerts et diversifie son répertoire (œuvres étrangères, œuvres françaises). Il recherche aussi un équilibre entre classique et contemporain. Sa programmation très réfléchie croise plusieurs ordres de préoccupations (côté public, côté musiciens)[1].

III – Un patrimoine architectural exceptionnel

La valorisation[2] du patrimoine architectural exceptionnel de la CIUP (quatre bâtiments classés ou inscrits au titre des Monuments historiques), sa connaissance et sa compréhension fondent également la politique culturelle ; la cohérence entre un espace et des œuvres exposées est intéressante à poursuivre (par exemple, à la Fondation suisse).

---

1 Il existe, par ailleurs, des studios de musique à la disposition des résidents (Maison du Cambodge).

2 Voir chapitre Valorisation, "La valorisation culturelle, atout majeur de communication".

IV – Une bibliothèque au rôle autant social qu'académique

La mise à disposition d'une grande bibliothèque généraliste, ouverte 7 jours sur 7, soit 72 heures par semaine, est un réel atout pour les résidents. Elle est aussi accessible au public. En 2008, près de 145 300 lecteurs l'ont fréquentée. C'est une salle de travail calme et bien aménagée, adossée à un fonds de 50 000 ouvrages, 400 périodiques qui couvrent les grands secteurs disciplinaires en harmonie avec le large spectre des spécialités des étudiants résidant à la CIUP et 60 bases de données accessibles depuis les chambres des résidences connectées au réseau informatique. Le système de recherche informatique est très apprécié par les usagers.

Toutefois, il n'y a pas d'offre de prêt et la vidéothèque est limitée (une politique de prêt de vidéos en langue étrangère, adaptations de classiques par exemple, pourrait être utilement envisagée). En revanche, des services sont offerts (Internet, photocopie) ; la modernisation pourrait être poursuivie en faisant évoluer la bibliothèque vers une médiathèque, afin d'élargir son offre à la satisfaction des résidents. À ce propos, le service de documentation aurait intérêt à engager un processus d'évaluation qualitative qui l'informerait sur les attentes des usagers.

Le rôle de la bibliothèque centrale est autant social qu'académique : il est clair que si elle n'a pas vocation à être une bibliothèque de référence, elle joue un rôle symbolique et fédérateur important au cœur de la CIUP.

V – L'Esp@ce langues doit trouver son créneau

L'Esp@ce langues offre la possibilité de pratiquer de nombreuses langues y compris le français. Récemment localisé à bon escient près de la bibliothèque, il doit toutefois trouver son créneau, sans entrer en concurrence avec l'offre de formation en langues des universités parisiennes. C'est la complémentarité qui est en effet importante et la mieux apte à satisfaire la demande des résidents. En 2008, 2 510 usagers ont fréquenté l'Esp@ce langues, dont 2 351 résidents. Sa dénomination ("langues") ne fait pas assez apparaître qu'il offre des cours de français pour étrangers. Par ailleurs, 2 500 résidents ont participé à des groupes de conversation animés par des locuteurs natifs bénévoles, ce qui représente un point d'intersection entre le culturel et le linguistique à privilégier.

VI – Conclusion

Pour revenir à la politique culturelle dans son ensemble, on peut faire remarquer que la durée de séjour des résidents étudiants, de moins en moins longue, se compte actuellement en mois plus qu'en années, en raison de la semestrialisation des études consécutives à la mise en place du LMD. De ce fait, leur implication dans les projets n'est possible que sur des cycles courts et cette évolution ne favorise pas la mise en œuvre des activités culturelles. La présence des artistes en résidence, en revanche, pourrait être mieux exploitée. De même, la dimension internationale du projet culturel central peut ne pas s'appuyer seulement sur la contribution et la présence d'acteurs et spectateurs internationaux, mais également sur le contenu de l'offre, à l'image du festival "Climats", par exemple, ou à travers d'autres initiatives.

Gouvernance – Gestion

Depuis ces dernières années, la CIUP s'est engagée dans une clarification de sa gouvernance et dans une rationalisation de sa gestion, afin d'être en mesure d'optimiser son fonctionnement et de mieux maîtriser son développement, dans le respect de sa mission originelle : "être un véritable espace de sociabilité interculturelle destiné à former les élites de la nation au contact de celles de tous les pays "pour épargner à l'humanité le retour des horreurs"".

I – Un schéma de gouvernance opérationnel

Dans un passé récent, la CIUP a rationalisé son organisation interne en prenant en considération la nécessité de l'unité et de la cohérence d'ensemble, tout en préservant l'autonomie des maisons (22 maisons non rattachées, 18 rattachées).

1 • Une organisation générale stratifiée et coordonnée

La gouvernance s'appuie sur :

- *le Conseil d'administration* (CA), définit la politique générale de la CIUP et assure le suivi de sa mise en œuvre ;
- *le bureau du CA*, trimestriel, prépare les séances du CA plénier ;
- *la conférence des directeurs* (de maison et de service), mensuelle, permet la remontée des informations (maisons et services), le partage des décisions stratégiques, le choix et suivi des actions ;
- *le comité de direction élargi*, bimensuel, assure, pour les services de la CIUP, l'échange montant et descendant d'informations et le suivi des projets mis en œuvre par les services ;
- *le comité de développement stratégique* (responsables de pôle, de la communication, déléguée générale et adjointe), bimensuel, veille notamment à la mise en œuvre des projets impactant plusieurs pôles et à la cohérence dans leur avancement ;
- *la réunion des directeurs de maison rattachée*, mensuelle, permet d'échanger des informations et de faire le point sur les actions/problématiques spécifiques des maisons rattachées ;
- *la réunion des adjoints des directeurs avec la directrice administrative et financière*, mensuelle, permet un suivi des résultats de gestion (taux d'occupation, par exemple) et un partage des problématiques/actions dans le domaine des ressources humaines et des finances ;
- *les comités de résidents*.

Les divers comptes rendus disponibles permettent d'affirmer que chaque strate de l'organisation participe, à son niveau, au management de la CIUP et se coordonne avec les autres niveaux de l'organisation.

2 • Des services centraux regroupés en pôles

Les pôles, récemment créés, sont au nombre de trois :

- Ressources (services : Achats, Affaires juridiques, Systèmes d'information, Finances, Ressources humaines) ;
- Maisons et cadre de vie (services : Admissions et coordination des maisons, Domaine et sécurité, Patrimoine) ;
- Services aux publics (services : Bibliothèque, esp@ce langues ; Citésport ; théâtre, Citéculture, orchestre ; Accueil des publics en mobilité ; Maison internationale, colloques et congrès ; Restauration).

Ce regroupement des services en pôles permet, outre une communication plus efficace au sein de chacun des pôles et la mise en place d'un fonctionnement en mode projet, une vision renforcée de la cohérence du central par les maisons et un service apporté, homogène et réactif.

3 • Une formalisation des procédures

Un important effort de formalisation des procédures est en cours (classeur de procédures par domaine, disponible sur l'intranet).

II – Une GRH professionnelle

Dans un contexte juridique particulier (les personnels dépendent de deux conventions collectives, celle des maisons de résidents et celle des entreprises artistiques pour le théâtre), la CIUP a décidé d'opérer le virage d'une GRH type "familiale" vers une GRH professionnelle.

1 • Restructurations

Entre 2004 et 2008, les effectifs de la CIUP sont passés de 355 personnes à 286, ce qui a permis à la Cité de maîtriser sa masse salariale (environ 12,5 M€ en 2008). Les projections jusqu'en 2014 prévoient une stabilité des effectifs et donc une évolution de la masse salariale uniquement liée à l'effet glissement vieillesse technicité.

À titre d'exemple, le plan de restructuration de la restauration qui, pour tenir compte de la baisse très importante du nombre de repas servis, a conduit à une baisse d'effectif dans ce secteur de 27 personnes (15 départs volontaires, 11 reclassements au sein de la CIUP, 1 licenciement).

2 • Entretiens individuels, dialogue social et formation continue

Le recrutement privilégie l'expérience professionnelle des candidats et un repyramidage en faveur de l'encadrement (avec externalisation de fonctions telles que le gardiennage et le nettoyage des chambres). Ceci s'accompagne d'une caractérisation des compétences à travers les entretiens individuels où sont définis les missions et objectifs de chacun.

Dans ce cadre, un effort de formation significatif, notamment pour les cadres intermédiaires, est en cours, pour un budget de plus de 159 K€ en 2007.

Ces évolutions s'accompagnent d'un souci du dialogue social (notamment à travers le comité d'entreprise et de réunions mensuelles avec les délégués du personnel), ce qui a permis la signature d'un accord GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). La mise en place d'un cahier des postes (cartographie des postes) pourrait sans doute utilement accompagner la mise en œuvre de cet accord GPEC.

3 • Développement du sentiment d'appartenance

De façon générale, il existe un très fort sentiment d'appartenance des personnels qui sont en très grande majorité fiers de la CIUP. Ce sentiment d'appartenance est renforcé par une politique de communication interne de qualité (utilisation de l'intranet, événements festifs, etc.).

Au global, l'ensemble des dimensions d'une politique de GRH (adéquation des effectifs aux activités et maîtrise de la masse salariale, développement du sentiment d'appartenance, professionnalisation des personnels, prise en compte du prévisionnel à travers un accord GPEC, etc.) est pensé et mis en œuvre à la CIUP.

III – Une gestion budgétaire et financière de droit privé

1 • Vers une consolidation des bénéfices

Après des résultats négatifs (plus de 42 K€ de perte en 2005, plus de 289 K€ de perte en 2006), l'année 2007 enregistre un bénéfice de plus de 234 K€ et celui de 2008 devrait se situer au-dessus de 256 K€. Cela s'explique par les gros efforts réalisés pour maîtriser la masse salariale, notamment celle du restaurant universitaire, qui reste cependant structurellement déficitaire ; par la mise en place d'une politique et d'un service Achats qui ont permis de réaliser des économies supérieures au million d'euros ; par l'augmentation des produits d'exploitation, en jouant sur les tarifs proposés aux résidents, ainsi que sur une parfaite optimisation du taux d'occupation des chambres (taux mensuel de 97,2 %, suivi mois par mois et maison par maison), et en intensifiant l'activité d'été.

Les maisons non rattachées ne font pas l'objet d'une consolidation de leurs résultats dans celui de la CIUP. La direction de chacune de ces maisons rend compte de sa gestion devant le CA de la maison.

2 • Des documents financiers de qualité

Les activités sont suivies sur le plan financier en distinguant :

- les maisons rattachées (hébergement),
- la restauration,
- les activités culturelles (y compris les colloques),
- les services aux publics,
- les services supports.

D'une manière générale, les documents financiers, tant analytiques que prospectifs pour la période 2008-2018, sont de très grande qualité et définissent avec précision et sérieux les projets à venir et les financements prévisionnels (le résultat de chaque maison et service est actuellement suivi à travers 47 centres de responsabilité). L'introduction d'un axe spécifique "activités" et surtout, la mise en place d'une comptabilité d'engagements devraient permettre à la CIUP d'approfondir sa démarche analytique. En attendant, l'activité "colloques" devrait être séparée des activités culturelles et constituer un centre de responsabilité à part entière.

3 • Une collecte de fonds ambitieuse

Il est à noter que, pendant la période 2008-2012, la CIUP prévoit d'investir plus de 38 M€ pour rénover ou créer des maisons avec une part d'autofinancement de 8,3 M€ (soit 21,4 %) et une part de mécénat d'un peu plus de 1 M€. Ces hypothèses semblent raisonnables et permettent à la CIUP d'accélérer la mise à niveau de son patrimoine. La CIUP s'est donné les moyens à la fois de rassurer ses partenaires (elle vise un renforcement significatif du mécénat et se professionnalise dans ce domaine) et d'amorcer la pompe pour disposer d'un programme immobilier de grande ampleur.

Sur le plus long terme (2012-2018), l'objectif de collecte de fonds par le mécénat (plus de 22,3 M€) semble très ambitieux et pourrait conduire, si ces financements ne se concrétisaient pas, à remettre en cause certains projets (Fondation Avicenne et Collège Néerlandais, en dépit, pour ce dernier, de l'implication personnelle de l'ambassadeur des Pays-Bas).

Enfin, l'augmentation de la cotisation versée par les maisons (qui passera de 6,5 € par lit occupé et par mois à 9,5 € en septembre 2009) permettra au niveau central de disposer de plus de ressources pour financer des projets communs.

IV – Un système d'information et des TIC au service des résidents

1 • Un service complet et accessible

Suite, notamment, à l'audit KPMG portant sur la sécurité du Système d'information (SI), des améliorations significatives ont été apportées dans les années passées :

- Création de la Direction du système d'information (DSI) en 2006. L'équipe DSI/TIC est composée de 4 personnes (2 techniciens exploitation/maintenance, 1 administrateur SI/réseau/sécurité, 1 responsable applicatif). Elle assure le fonctionnement des applications et maintenance curative, l'accompagnement des nouveaux projets, la relation avec le prestataire extérieur qui supervise le réseau, et s'assure de la disponibilité 24h sur 24.
- Élaboration d'un cahier des charges pour la mise en place d'un logiciel unique de gestion des maisons.
- Accompagnement "central" pour les nouveaux projets informatiques.

Globalement, l'infrastructure des réseaux informatiques offre un service complet et accessible aux résidents et futurs résidents (inscription en ligne par un *workflow*).

2 • Un service à optimiser

Il serait souhaitable qu'une charte d'utilisation des réseaux pour le personnel de la CIUP (et une spécifique pour les informaticiens) soit rédigée et signée ; tout comme il conviendrait de réaliser une enquête auprès des résidents et des personnels pour mesurer le taux de satisfaction des utilisateurs du SI et des TIC.

Dans une perspective de plus long terme, la construction d'un schéma directeur SI et TIC permettrait de se projeter sur les 5 ans à venir (cela supposera un renforcement de l'équipe informatique) et de préciser la cartographie des logiciels utilisés, ainsi que leurs évolutions prévisibles.

V – Une politique immobilière stratégique et rationalisée

Pour la CIUP, le patrimoine représente un domaine stratégique par son importance (250 000 m^2 de SHON, parc de 34 hectares) et sa qualité (certaines des maisons qui ont été construites entre 1925 et 1969, sont classées ou inscrites à l'inventaire supplémentaire des Monuments historiques). Il s'agit là du parc immobilier le plus important en Île-de-France dédié à l'accueil des chercheurs et étudiants étrangers.

1 • Un service Patrimoine restructuré

Ce service s'est profondément restructuré en 2007, passant d'un service marchand, que les maisons mettaient en concurrence avec des prestataires externes, à une régie. Cela a notamment permis une centralisation des prestations obligatoires : par exemple, contrat de chauffage unique pour la CIUP, alors qu'auparavant chaque maison gérait son contrat ; idem pour les prestations de ventilations, de plomberies et de vérification des installations de sécurité.

Le service Patrimoine gère directement les 18 maisons rattachées et se positionne comme conseil pour les maisons non rattachées (notamment, veille réglementaire et Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour des travaux).

Un outil de gestion des interventions techniques (demande d'intervention des maisons transmise au service Patrimoine via un outil access, puis transmission au prestataire, s'il existe un contrat et suivi de l'intervention) a été développé en interne. Il rationalise clairement les relations entre les maisons/le service Patrimoine et les prestataires extérieurs.

Le service Patrimoine construit également un projet pluriannuel d'investissement détaillant les travaux de mise à niveau nécessaire, maison par maison. De façon opérationnelle, le choix de mise en œuvre d'une opération se fait selon 4 critères : état du bâtiment, montant financier des travaux à réaliser, état des réseaux et sécurité, partenaires trouvés pour financer les travaux. Le service Patrimoine devrait accélérer la mise en place de la base de données informatisée du patrimoine (plans numérisés des bâtiments, y compris l'aménagement intérieur), précisant pour chaque maison l'état du bâti. En effet, à ce jour, un seul bâtiment a été traité.

Les visites annuelles des maisons par les services techniques doivent également se systématiser.

2 • Un projet stratégique de développement urbanistique

La CIUP qui a engagé une réflexion de qualité sur son intégration dans la ville (ou plutôt les villes) et les quartiers environnants, manifeste ainsi sa capacité à ne pas penser le patrimoine en se centrant uniquement sur le parc et les bâtiments. De la sorte, la CIUP s'est donné les moyens d'être un partenaire majeur de la ville de Paris.

VI – La promotion de la paix à actualiser

Les acteurs de la CIUP revendiquent que la Cité ne se limite pas à l'hébergement d'étudiants, de chercheurs et d'artistes. Ils souhaitent unanimement contribuer, conformément à l'objet même de la Fondation, au rapprochement entre les peuples et ainsi œuvrer à la paix dans le monde. Il est cependant frappant de constater le décalage existant entre cette volonté affichée et la perception des partenaires de la CIUP (universités parisiennes, grandes écoles, partenaires étrangers, etc.) et leurs demandes, de même qu'entre les actions développées par la CIUP et celles qui sont projetées.

Tout d'abord il existe un profond décalage entre l'origine géographique des résidents et les zones de conflits du monde actuel : les étudiants africains sont sous-représentés (14,65 % en 2007-2008), comme le sont les étudiants du Proche-Orient (5,53 % en 2007-2008) ou d'Europe centrale et orientale (3,38 % en 2007-2008). Pour contribuer — et cela fait partie de l'identité de la CIUP — à un monde de paix, la Cité doit impérativement favoriser l'accueil d'étudiants issus de pays de zones géographiques instables. La CIUP pourrait également, par le biais d'une convention avec le CROUS et les universités, réserver des chambres pour les étudiants les plus prometteurs issus de pays en guerre.

Par ailleurs, la création envisagée d'une Maison de la mobilité européenne, dédiée aux Pays d'Europe centrale et orientale (PECO), pourrait faire l'objet d'un effort financier de la part de la CIUP.

Plus généralement, les détails du projet de réhabilitation urbaine du site — sans doute nécessaire — privilégient, visiblement et naturellement, la faisabilité financière au détriment de la mission première de la CIUP : une résidence hôtelière pour professeurs invités, une résidence pour étudiants en classes préparatoires font-elles vraiment partie du cœur de cible de la CIUP ? Ce type de résidences, comme les deux résidences situées dans le 19^e arrondissement de Paris, ne relèvent-elles pas plutôt de la rencontre d'un savoir-faire de la CIUP et de besoins de certains partenaires que de la mission de base de la Cité ?

VII – Le résident à mieux cibler et à remettre au cœur de la CIUP

La CIUP souhaite développer sa démarche qualité : certification ISO (Organisation internationale de normalisation) envisagée pour le BACE. Cependant, l'approche "service" réalisée à la CIUP est, pour l'instant, plus de type "professionnel" (travail sur les procédures, par exemple) que de type "qualité". Le propre d'une démarche qualité est de mettre l'usager au centre des préoccupations. Si la CIUP souhaite s'engager dans une démarche qualité, il convient qu'elle multiplie les enquêtes de satisfaction des résidents (sur le brassage, sur les activités culturelles et sportives, sur l'hébergement et la restauration, sur les conférences, etc.) et tienne compte des avis exprimés. En ce sens, le développement d'un observatoire de la vie du résident (prévu) constituera une avancée significative.

De la même manière, on peut faire remarquer que la qualité tant des infrastructures (sportives et culturelles, notamment) du site que des prestations (théâtrales, par exemple), ainsi que le souhait d'ouverture pour faciliter les échanges, ne doivent pas faire oublier que la CIUP a été créée pour les résidents. Tout doit donc être fait pour inciter ces derniers à participer à la vie collective (gratuité des activités sportives et culturelles, etc.) et le taux de participation des résidents devrait être le principal indicateur de résultat des activités de la CIUP. Le professionnalisme évident des équipes et l'attente des usagers autres que les résidents ne sauraient inciter la CIUP à sortir de sa cible principale, qui est et doit rester les résidents.

À cet égard, le projet éco-campus pourrait, plus qu'il ne le fait dans sa forme actuelle qui touche assez peu les comportements individuels et vise plus à une amélioration des infrastructures, impliquer les résidents, par exemple à travers la réalisation d'un bilan carbone de l'ensemble des activités de la CIUP.

Valorisation

La valorisation s'entend comme l'ensemble des moyens permettant de mieux faire connaître la CIUP ; de générer des recettes annexes, destinées à alléger les charges de fonctionnement de la Fondation ; d'entretenir le patrimoine ou de constituer une partie des fonds propres, nécessaires pour construire de nouvelles résidences. La valorisation nécessite un effort de communication. Culturelle, elle permet à la CIUP de se faire connaître et de valoriser son image. Financière, elle se distingue du mécénat, dans la mesure où elle est la contrepartie d'un service apporté. Dans ces deux cas et dans la limite de la compatibilité avec la tranquillité des résidents, la valorisation permet à la CIUP de tirer partie de ses atouts pour mieux remplir sa mission essentielle.

I – La valorisation culturelle, atout majeur de communication

1 • Un patrimoine d'exposition universelle

Le service de valorisation du patrimoine, créé récemment et précédemment rattaché au service culturel, a pour vocation de mettre en valeur ce lieu unique et divers où l'on trouve de nombreux exemples de constructions du XX^{e} siècle, par des architectes de premier plan (Le Corbusier, Laprade), et de créateurs de mobiliers (Ruhlmann).

Les visites du site relèvent de cette volonté. Destinées aux résidents (gratuites) et ouvertes aux publics extérieurs (payantes) : touristes étrangers ou nationaux, scolaires, étudiants en école d'architecture, architectes, professionnels, elles permettent de recevoir des groupes une fois par mois (soit, au total, plus de 5 000 visiteurs par an) et de leur faire découvrir l'histoire, l'architecture des immeubles, les installations et le parc. Ces visites sont conduites par des conférenciers extérieurs, qui arrivent avec leurs groupes, ou prises en charge par des résidents. Elles sont complétées par une exposition permanente qui doit déménager et se rapprocher de l'entrée principale.

Parallèlement, un travail de recherche sur l'inventaire des bâtiments de la CIUP est en cours. Les plans, les archives et un fonds photographique des biens, mobilier et immeubles, sont en cours de constitution depuis huit ans. La région Île-de-France collabore à ce travail. Cependant, il est regrettable qu'il n'existe toujours pas, à ce jour, d'inventaire exhaustif des biens, meubles intérieurs et extérieurs.

2 • Des chantiers, vitrines du patrimoine

Traditionnellement, l'attention était portée au confort des chambres et des espaces collectifs destinés aux résidents. Aujourd'hui, en lien avec le Service départemental de l'architecture et du patrimoine (SDAP), l'effort de réflexion porte sur la rénovation des salles communes, salons et jardins. Il existe désormais une volonté de conduire une rénovation globale de qualité, qui marie l'authenticité et les contraintes modernes, de façon à mettre en valeur le patrimoine : par exemple, la Fondation Biermans-Lapôtre (Maison des étudiants belges) ou la Maison des étudiants de l'Asie du Sud-Est.

Les rénovations sont de nature différente selon les époques de construction, les types de matériaux utilisés et la culture des pays. L'opération de rénovation de la Maison du Brésil (béton des années 50) n'est pas transposable à celle de la Maison du Cambodge ou de la Fondation Avicenne (structure métallique). Le mobilier intérieur et extérieur qui, dans certains cas, présente un caractère exceptionnel, est concerné par ce travail de rénovation. Cinq chambres ont été totalement reconstituées d'après les matériaux d'origine, y compris le papier peint. Attention cependant au fait que ce type de choix fait encourir un risque de surcoût (décoration, recherche de matériaux d'origine, etc.) éventuellement pénalisant pour ce qui doit rester l'essentiel : la poursuite des efforts de rénovation de l'habitat.

3 • Des colloques, vitrines du site en développement

L'ex-Maison de l'Iran (Fondation Avicenne), édifiée en 1969 par Claude Parent, André Bloc et deux architectes iraniens, est constituée d'une structure métallique en suspension. Sa rénovation, non financée actuellement, soulève de nombreuses difficultés. Une réflexion a été engagée et un colloque, en partenariat avec la DRAC d'Île-de-France, l'OTUA (Office technique pour l'utilisation de l'acier) et Docomo international (ONG), s'est tenu le 17 novembre 2006, sur le thème : "réhabiliter les édifices métalliques emblématiques du XX^{e} siècle". Il a donné lieu à la publication d'un ouvrage.

Le projet d'extension de la CIUP vers le sud et les difficultés rencontrées ont été l'occasion d'un colloque international, organisé le 5 décembre 2008 et intitulé "L'insertion du boulevard périphérique : un enjeu de développement urbain au sud de Paris" ; l'une des idées-forces est d'envisager des résidences-ponts au-dessus du périphérique.

Tous ces colloques, qui ont pour objectif d'attirer l'attention sur les problématiques de développement du site historique, contribuent à mettre la CIUP en valeur en y associant ses partenaires. C'est pourquoi il est nécessaire de veiller à ce que tous les acteurs concernés soient bien associés aux débats.

4 • Des partenariats de mise en valeur du site

La collaboration de la CIUP avec des écoles d'architecture, d'urbanisme ou de formation des paysagistes (ex-ENS du paysage de Versailles) tend à se développer : un projet de construction ou rénovation d'un immeuble ou jardin est proposé à un groupe d'étudiants. En raison de son caractère exceptionnel, le site historique de la CIUP est, avec la Maison de l'architecture et la Galerie d'architecture de Paris, l'un des trois lieux subventionnés par la DRAC ; il est, en outre, le seul qui concentre autant d'immeubles différents, témoins vivants d'une époque révolue.

Cette action partenariale de valorisation de l'architecture au sens large, conduite par le service Patrimoine de la CIUP, est riche, diversifiée et de nature à mieux mettre en valeur ce site unique et à le faire connaître. Elle apporte ainsi une contribution réelle à la connaissance de l'histoire de l'architecture et à la réflexion urbaine actuelle.

Afin d'optimiser ce type de collaborations, la CIUP aurait tout intérêt à développer ses liens avec les établissements d'enseignement supérieur, notamment les universités.

II – La valorisation financière, une marge de manœuvre

L'objectif est de permettre à la Fondation de trouver des recettes complémentaires et annexes à l'activité principale. Les maisons non rattachées ont une activité de valorisation financière, propre à chacune d'elles, qui reste marginale et éclatée (au total, 0,2 M€ en 2008). Les financements complémentaires sont plutôt apportés par les états ou les mécènes. L'analyse ci-dessous des efforts de valorisation porte principalement sur l'activité des maisons rattachées et des locaux et installations communes de la Maison internationale. Les axes de valorisation revêtent plusieurs formes.

1 • Un service lucratif des Colloques et congrès

Créé en 2003, le service Colloques et congrès a pour objectif de promouvoir les espaces communs susceptibles d'intéresser des institutions extérieures. En augmentation régulière, les recettes liées à son activité se sont élevées à 2,68 M€ en 2008. Cette année-là, plus de cinq personnes se sont mobilisées pour prendre en charge 306 événements qui ont réuni 70 000 participants. Ces activités à caractère commercial sont appelées à croître, compte tenu du dynamisme déployé, des équipements et services proposés, ainsi que des sollicitations extérieures. Toutefois, la CIUP devra veiller à la préservation de la qualité de vie des résidents, ainsi qu'à la sauvegarde du site.

2 • Des espaces[1] à louer dans un cadre attractif

Les locations d'espaces avec possibilité de repas servis, buffets ou cocktails, sont destinées aux établissements, entreprises et organismes (CNAF, CNASEA, ONG, etc.) qui souhaitent organiser un événement : colloque, congrès, séminaire, journée d'études ou de formation, remise de prix, dîner, réception. La CIUP dispose d'espaces variés à louer : plusieurs salons, un amphithéâtre, un théâtre, différentes salles. Lorsque la Maison internationale n'est pas en mesure de répondre à la demande, les maisons rattachées ou non rattachées prennent efficacement le relais, si les installations dont elles disposent le permettent. La grande pelouse a parfois été louée à des entreprises, telles Dior ou Bouygues et, plus récemment, à l'ONISEP. D'une manière générale, les activités institutionnelles, culturelles ou intellectuelles (colloques, congrès, conférences, etc.) sont privilégiées par rapport aux manifestations à caractère commercial ou festif car elles sont plus conformes à l'identité de la CIUP. Chaque activité fait l'objet d'une tarification et de l'établissement d'un devis. La CIUP a intérêt à développer ce type de prestations à condition, là encore, qu'elle reste attentive à la préservation du site, ainsi qu'à la tranquillité des résidents, en particulier la nuit, et à la qualité des services qui leur sont dus.

---

[1] Les emplacements commerciaux (Poste et BNP), placés sous l'angle du service apporté aux résidents, ne relèvent pas d'une approche de valorisation.

Peuvent être aussi autorisés des tournages de films (Mesrine, L'Amant, etc.), clips, publicités ou des séances de photographies, soit à l'extérieur en utilisant les façades des immeubles et le parc, soit à l'intérieur dans des décors particuliers. Les charges pour la CIUP sont faibles et ce service est lucratif. Il contribue, par ailleurs, à animer et promouvoir le site auprès de nouveaux publics.

Les 49 emplacements publicitaires, installés le long du boulevard périphérique, permettent de recueillir une recette annuelle de 900 000 €. Ces locations d'espaces divers constituent non seulement des activités lucratives pour la CIUP, mais aussi d'appréciables activités de promotion de la CIUP auprès de publics nouveaux et variés, français et étrangers.

3 • Une rentabilisation estivale du site : "la campagne d'été"

Une cellule est dédiée à la préparation annuelle de "la campagne d'été", afin de pallier la baisse d'activité de la CIUP durant la période estivale par le développement d'activités annexes (séminaires, séjours, manifestations sportives, etc.), destinées à d'autres publics. En 2008, le chiffre d'affaires de cette activité est en hausse de 11,19 % par rapport à 2007 et atteint 1 068 657 €. Cette initiative, qui dispose d'un potentiel, est à développer.

III – Une restauration collective en difficulté

La fréquentation des restaurants et cafétérias (environ 400 000 repas en 2008, dont 90 % servis aux étudiants au tarif de 2,85 €) a très fortement diminué depuis quelques années, entraînant un déficit important de cette activité. Le CNOUS subventionne les repas des étudiants pour un montant unitaire de 1,10 €.

Née dans les années 90, l'activité du service traiteur s'est beaucoup développée. Elle ne compense cependant qu'en partie le résultat de la restauration collective, qui reste déséquilibré malgré un recours à l'externalisation des prestations de nettoyage et de blanchissage, et une importante réduction des effectifs salariés, qui devra se poursuivre (la masse salariale est le premier poste de dépenses de ce secteur) en articulation, notamment, avec les départs à la retraite prévisibles. Le service traiteur contribue à l'activité du service Colloques et congrès pour la moitié des recettes (1 M€) de celui-ci. Le résultat net est estimé à 20 % du chiffre d'affaires. Il est reversé au restaurant, qui participe à son fonctionnement.

Malgré les efforts de restructuration entrepris, le partenariat avec le CROUS, le dynamisme de l'équipe et la remontée récente de la fréquentation, la situation de ce secteur reste délicate. L'aménagement et le développement, dans les maisons, de cuisines collectives qui contribuent efficacement au "brassage", est de nature à concurrencer, sur le site, l'activité du restaurant.

Afin de remédier aux faiblesses du secteur de la restauration collective (multiplicité des pôles de restauration, évolution des goûts, relations conflictuelles avec les étudiants), la CIUP pourrait partir d'une analyse approfondie de toute l'offre de restauration sur le site (maisons non rattachées incluses), complétée par des études sur le besoin des clientèles.

IV – Le service Citésport désavantagé par ses partenaires institutionnels

Ce service qui contribue fortement à l'animation du site, dispose d'installations de plein air et abritées, rares à proximité du cœur de Paris.

En ce qui concerne la valorisation, il convient de dissocier les recettes des locations, qui financent les dépenses de fonctionnement, des participations de tiers aux dépenses d'investissement ou de rénovation lourdes.

1 • Recettes de location

De la location des installations sportives, le service Citésport tire une source annuelle de financement importante. Ainsi, pour l'année 2008, 656 192 € proviennent du produit des locations et financent, en partie, les charges de fonctionnement du service, qui s'élèvent à 1 266 721 €.

La location de créneaux horaires concerne principalement les universités et autres établissements d'enseignement supérieur, ainsi que le PUC. Ce dernier, comparé aux universités, bénéficie d'un tarif très privilégié. Quant aux résidents de la CIUP, ils ne disposent pas d'avantages particuliers par rapport aux étudiants extérieurs à la Cité. Ainsi, la convention du 29 novembre 2001, qui lie le PUC et la CIUP, ne semble pas avoir porté les fruits escomptés et, aujourd'hui, l'intérêt de ce partenariat n'est pas apparent pour la CIUP : la convention est, financièrement, très avantageuse pour le PUC, qui n'en règle pas moins tardivement ses factures ; récemment, le service Citésport a dû mettre en place une tarification avantageuse pour les résidents de la CIUP, afin de tenir compte de la durée des séjours.

La mise en place du futur GIP du sport universitaire parisien sera l'occasion de revoir la convention avec le PUC, d'autant que le récent directeur de Citésport impulse un nouveau dynamisme au service. Le volume et la nature des installations, ainsi que les sollicitations extérieures devraient permettre d'amplifier les recettes, sans pour autant occasionner de gêne aux résidents.

Par ailleurs, le service Citésport est sollicité pour quelques manifestations d'envergure (cross, etc.) et pour "la campagne d'été".

Parallèlement, de nombreuses maisons s'équipent selon les conseils du service Citésport : petites salles de musculation, ping-pong ; l'une d'elles en tire un revenu.

2 • Participation de tiers aux dépenses d'investissement ou de rénovation

La participation, notamment de la ville de Paris et des universités, pour des opérations de rénovation ou pour l'acquisition d'équipements importants, s'effectue au cas par cas et entraîne une négociation sur la mise à disposition gracieuse des équipements pendant plusieurs années.

V – Conclusion

Un effort est entrepris, depuis quelques années, pour valoriser le patrimoine de la CIUP. À cette fin, des services ont été créés, réorganisés, sensibilisés à la nécessité de valoriser l'image de la CIUP et d'augmenter les recettes annexes, indispensables à l'entretien des bâtiments ou à l'allégement de la charge de fonctionnement de la structure. La somme est estimée à 3,7 M€ (hors "la campagne d'été"), soit 10 % des produits d'exploitation du budget 2008, à laquelle il faudrait ajouter les retombées provenant de nouveaux mécénats, qui constituent une valorisation essentielle pour la CIUP qui est dans la nécessité de trouver des recettes nouvelles.

Cependant, si le mécénat est traité spécifiquement dans le projet de développement de l'établissement, la valorisation n'y est pas mentionnée, sauf en ce qui concerne la vie étudiante, mais c'est alors avec un tout autre sens. Quant à l'activité du service Colloques et congrès, elle est évoquée dans le *Rapport annuel 2007*[1], sous le thème "activités culturelles et intellectuelles favorisant l'échange". Pourtant, des moyens en accroissement notable sont mobilisés pour cet objectif, et les actions, ainsi que leur résultat économique, sont en hausse et représentent une part non négligeable, mais peu soulignée, du budget de fonctionnement.

---

1 *Cf.* page 50

Partenariats et interface

La CIUP s'est donné comme objectifs l'accroissement de la part des partenariats, en particulier au service d'un modèle économique approprié pour financer réhabilitations et créations de nouvelles résidences. La politique actuelle consiste à réorienter les partenariats vers les établissements d'enseignement supérieur, à développer une action soutenue avec les collectivités territoriales, à poursuivre un effort de diversification en direction d'autres acteurs socio-économiques : Fondation Renault, Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP).

I – Un opérateur reconnu

Les interlocuteurs sont unanimes pour affirmer que la CIUP est un prestataire de services de haut niveau, voire d'un niveau unique en France, surtout en ce qui concerne la professionnalité de l'accueil et l'ensemble des services offerts aux résidents. Néanmoins, plusieurs partenaires réclament un confort (douches, toilettes privées) que la CIUP ne peut encore assurer dans toutes ses maisons dont certaines, en raison de leur ancienneté et de leur vétusté, ne correspondent plus aux exigences d'hébergement actuelles. La rénovation du patrimoine est, de ce fait, une des préoccupations majeures de la CIUP.

La plupart des partenaires affirment que la CIUP est bien plus qu'un hôtel ou un simple prestataire de services. Son cadre unique en fait un lieu de rencontre qui offre aux étudiants, artistes et chercheurs en mobilité des possibilités introuvables ailleurs en Île-de-France. Plusieurs partenaires, comme l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO), Paris-Technologies (Paris-Tech), la région Île-de-France, souhaitent augmenter leur nombre d'unités de logement dans la CIUP.

Toutefois, les interlocuteurs sont tous d'avis que le rôle de la CIUP n'est pas de faire de la politique de mobilité. Selon eux, il incombe aux établissements de définir leur stratégie internationale et ils voient dans la CIUP avant tout un "facilitateur" de leur propre politique. Les activités culturelles sont appréciées, mais ne jouent pas un rôle décisif dans l'appréciation de nos interlocuteurs. Quant au principe du brassage, plusieurs partenaires cherchent à passer outre.

II – Un partenariat en forte croissance

Le partenariat en faveur des étudiants de niveau LMD a plus que triplé entre 1999-2000 et 2007-2008. Le nombre d'unités de logement concernées est passé de 489 à 1 837 ; le partenariat représente 30 % de la capacité totale de la CIUP.

Les partenariats sont aujourd'hui au nombre de 89. Ils représentent 77 partenaires, ce qui pourra donner l'impression d'un certain émiettement. En revanche, la répartition des conventions reflète les nouvelles orientations de la CIUP : 48 sont signées avec des universités, organismes de recherches et grands établissements ; 15 avec des grandes écoles ; 16 avec des organismes nationaux et internationaux.

Le partenariat étudiant concerne principalement le niveau master (60,75 %) et, dans une moindre proportion, le niveau licence (23,83 %). La population doctorale ne représente que 14,21 %. Toutefois, on relève une action en faveur des doctorants, chercheurs et visiting professors. Le partenariat chercheur représente 311 logements et concerne un public qui va du post-doctorant à l'enseignant-chercheur confirmé.

III – Quelques nouveautés remarquables

Si la majorité des partenariats sont habituellement de courte durée et fondés sur le support d'unités de logement offertes en réponse aux besoins de partenaires académiques, ou sur le soutien ponctuel à telle ou telle activité culturelle, de nouvelles orientations fondées, elles, sur la durée ou des modes dérogatoires sont à signaler parmi les points forts de l'action de la CIUP.

1 • Le partenariat fondé

Il s'agit de conventions établies sur de longues périodes (10 à 25 ans) et associant un établissement et la CIUP. L'établissement, en échange d'un nombre d'unités de logement garanti chaque année et répondant aux normes actuelles de confort, accepte de régler, à l'entrée en vigueur du contrat et pour l'ensemble de sa durée, la totalité des droits de réservation. Les sommes importantes réunies (l'unité de mesure est le M€) permettent à la CIUP de faire valoir un apport significatif auprès de son CA et d'autres bailleurs de fonds pour engager de lourds travaux de rénovation dans une maison du site. La Maison de l'Asie du Sud-Est a été en partie réhabilitée, de façon très réussie, avec le concours de Paris-Tech qui a accepté une convention sur 10 ans.

Le centre parisien de l'Université de Chicago (*Chicago Center of Paris*) a signé, en 2007, un contrat de 25 ans pour 75 chambres (confort exigé, accès Internet garanti, répartition des unités de logement sur 3 sites) pour un montant de droits de réservation de 1,875 M€. La plupart des étudiants américains accueillis sont des undergraduates et non de niveau master ; ils dérogent ainsi au principe général en vigueur à la CIUP. En contrepartie, la Cité a non seulement bénéficié de fonds conséquents et immédiatement disponibles, mais aussi acquis la certitude de recevoir chaque année une population fixe de jeunes Américains, ce qui satisfait son souhait de promouvoir son image aux États-Unis.

2 • La valorisation du site : le partenariat avec la région Île-de-France

La rencontre d'intérêt sur le long terme s'observe aussi dans la coopération de la CIUP avec le conseil régional. La Cité cherche à développer ses capacités d'accueil *in situ*, ce qui suppose la création de nouvelles résidences. La région Île-de-France qui soutient fortement cette politique de développement, envisage l'édification d'une Maison de l'Île-de-France, geste symbolique et outil opérationnel au service de sa politique d'attractivité. Cette maison serait destinée à l'hébergement d'une partie des 200 boursiers de l'Île-de-France que la collectivité territoriale souhaite accueillir dans une seule résidence. Le projet devrait aboutir au milieu de la prochaine décennie.

L'importance de ce partenariat pour la CIUP se mesure non seulement à l'aune du soutien financier (20 M€), mais également au partage de bonnes pratiques. La région, en effet, a été à l'origine du bureau d'accueil pour les chercheurs qui a servi de modèle pour le "guichet unique" d'accueil des étudiants de la CIUP.

3 • Le soutien aux élèves méritants : le partenariat avec le lycée Henri IV et Sciences Po

Dérogatoire aux principes généraux d'admission à la CIUP, les conventions passées avec le lycée Henri IV et Sciences Po, afin de réserver des unités de logement pour certains de leurs élèves méritants et socialement défavorisés, constitue non seulement une nouveauté, mais aussi une réussite.

Le partenariat de la CIUP avec le lycée Henri IV inclut des mécènes (FNAC, L'Oréal, PUF, A. Colin), ce qui permet de compléter la bourse de soutien de l'État et d'assurer un suivi sur trois ans. La quasi-totalité des jeunes boursiers accueillis dans les CPES (Classes préparatoires à l'enseignement supérieur : une propédeutique avant les deux années de classes préparatoires proprement dites) sont admis dans les classes préparatoires les plus prestigieuses. Ils participent pleinement au renouvellement des élites.

4 • Le développement d'actions avec l'Union européenne

La CIUP se trouve placée de fait au cœur de la mobilité européenne : 50 % des étudiants et chercheurs viennent de l'UE, les états de onze maisons de pays sont membres de l'UE. La CIUP est partenaire de la Conférence des présidents d'université (CPU), devenue tête de pont pour la France du portail Euraxess, compte tenu des initiatives de la Cité au moment de la création de l'ex-réseau Era-More.

La CIUP développe une politique volontariste auprès de la Commission européenne en faisant valoir une capacité d'expertise qui la positionne comme leader dans le domaine de la mobilité des chercheurs. Elle intervient auprès de certains pays : PECO (Pologne, Hongrie, Bulgarie, Roumanie), Espagne. On retiendra que, dans le cadre européen, la CIUP s'est positionnée, dès le départ, dans le rôle d'acteur de la mobilité internationale. L'action entreprise auprès de l'UE (réponses aux appels d'offres) est à poursuivre et l'expertise acquise en Europe et dans les pays tiers à conforter.

IV – Un partenariat difficile avec la ville de Paris

La ville de Paris est engagée dans une politique de développement de résidences à caractère social, qui seront confiées en grande partie au CROUS (4 000 lits supplémentaires prévus au cours de la présente mandature). Toutefois, elle ne souhaite pas renouveler l'expérience des résidences hors les murs (Quai de Loire et ZAC des Lilas, dans le 19e arrondissement de Paris) montée avec la CIUP, qui, pour sa part, considère que les résidences en question ne répondent pas à ses propres critères d'excellence. La question est aujourd'hui placée sur le plan juridique, en raison de baux très contraignants (on peut s'interroger sur les conditions de leur élaboration et de leur signature). Il est recommandé à la CIUP de mettre le propriétaire de la résidence de la ZAC des Lilas devant ses obligations de faire les travaux nécessaires, et, pour la résidence quai de Loire, de se retirer au 1er terme. Cette expérience partenariale révèle de fortes divergences sur l'approche du logement étudiant. La ville de Paris n'a pas, quant à elle, le sentiment d'une action concertée pour l'attractivité et la mobilité au niveau de la capitale.

Les points de vue ne semblent cependant pas irréconciliables. La ville de Paris devrait soutenir la régularisation de la situation foncière et la viabilisation du site historique de la CIUP, afin de permettre la densification envisagée. Toutefois, la situation n'est pas suffisamment aboutie pour qu'une extension dans le cadre du plan CAMPUS puisse être envisagée avec certitude. Quoi qu'il en soit, la ville de Paris participera financièrement à l'hébergement de chercheurs.

V – Un partenariat limité avec le CNOUS et les CROUS

La CIUP parle de solidarité et de complémentarité dans sa relation avec le CNOUS et les CROUS d'Île-de-France (Paris, Versailles, Créteil).

En ce qui concerne la restauration, qui est un secteur dans lequel la CIUP est en difficulté, le partenariat avec le CNOUS se traduit par une aide appréciable[1].

Pour ce qui est du logement, la CIUP et les CROUS sont complémentaires (voire proches en ce qui concerne les maisons rattachées), mais non coordonnés. La CIUP gère plutôt dans un contexte "diplomatique" l'hébergement de résidents en mobilité, avancés dans leurs études ou recherches et représentatifs des futures élites des états qui ont des maisons sur le site. Les CROUS, qui sont partenaires des universités et ouverts à un public allant de l'étudiant de 1ère année au chercheur, ont une mission essentiellement sociale et nationale, même si les trois CROUS d'Île-de-France hébergent 5 000 étudiants étrangers sur un total de 16 447 lits.

Il semble donc que CIUP et CROUS soient plutôt sur des voies parallèles, leurs objectifs n'étant pas les mêmes par nature. Une évaluation comparative de l'accueil à la CIUP et dans les CROUS d'Île-de-France, permettrait d'apprécier les conditions d'un partenariat renforcé.

VI – Une politique globalement non coordonnée, "au fil de l'eau"

Il apparaît nécessaire que s'engage une réflexion d'ensemble sur la politique et la cohérence des partenariats. La CIUP n'est pas seule en cause et on ne saurait lui en faire le reproche. D'une manière générale, le manque de concertation entre partenaires différents est évident. Chacun, en fonction de ses besoins en hébergement d'étudiants ou de chercheurs, mène sa propre politique, au coup par coup ou "au fil de l'eau", selon l'avis de l'un d'entre eux.

1 • Le partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche

La CIUP qui essaie d'imposer une cohérence aux demandes des universités et des grandes écoles, rencontre de sérieuses difficultés, même si la situation de pénurie qui prévaut dans la capitale, lui donne la possibilité d'effectuer des choix et de fixer les conditions de partenariat. Les regroupements d'universités, d'organismes de recherche et même ceux de grandes écoles d'ingénieurs qui apparaissent comme les plus solides, ne semblent en être qu'au stade expérimental ou d'union de façade. Même réunis sous une bannière unique et par une convention collective, les établissements interviennent encore en leur propre nom auprès de la CIUP, ce qui complique singulièrement la gestion des partenariats (voir, par exemple, la convention avec ParisTech et les onze écoles qui le composent ou encore avec Paris-Centre-Université et les trois universités composantes).

---

[1] Voir chapitre Valorisation, "Une restauration collective en difficulté".

2 • Le pilotage régional de l'accueil

Au niveau de la région Île-de-France, une approche territoriale est faite pour l'accueil. Des réunions régulières ont lieu ; la CIUP pilote les quatre sites : CIUP (chercheurs, étudiants, artistes), Paris Nord (Institut supérieur des matériaux et de la construction mécanique (Supméca), Paris 8, Paris 13), Science-Accueil (dix établissements associés et communauté d'agglomération), Champ-sur-Marne (Marne-la-Vallée, PRES Paris Est). Néanmoins, une absence de concertation est regrettée pour la partie investissements dans le logement, alors que cette question apparaît toujours très sensible sur le plan politique.

3 • La réponse à l'appel d'offres "CAMPUS, Volet vie étudiante"

Ce document, récemment signé par les représentants de Campus Condorcet, Campus universitaire de Paris et Paris Campus quartier latin, donc par des regroupements (en gestation) d'universités parisiennes, a été établi sans que soit associée la CIUP, alors qu'elle est directement impliquée et même citée. Une concertation minimale aurait permis d'éviter la production de données chiffrées erronées dans un document qui résume bien, dans son exposé des motifs, la nécessité d'une approche globale des conditions de la vie étudiante à Paris.

4 • Le projet "Opérateur des mobilités" du MAEE

Le MAEE, acteur essentiel puisque près de 1 000 Boursiers du gouvernement français (BGF) sont logés à la Cité, considère que la "CIUP est un formidable instrument". Par ailleurs, le MAEE initie un projet d'agence unique sous la forme d'un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), provisoirement dénommé "Opérateur des mobilités", qui doit réunir à l'horizon 2010 les services d'EGIDE, Campus France et France coopération internationale. Or il semblerait que la CIUP ne soit pas associée au projet, alors qu'il serait sans doute utile qu'elle se rapproche du MAEE pour voir dans quelle mesure son expertise pourrait être utilisée. En particulier, une interface pourrait être envisagée entre les fichiers de suivi que la CIUP compte mettre en place d'ici 2010 et le fichier général programmé dans le cadre du projet "Opérateur des mobilités" du MAEE.

Il est regrettable que ces différents acteurs de la mobilité internationale ne disposent pas d'une instance de réflexion où pourrait être élaborée une stratégie partagée, fondée sur quelques principes essentiels. Mais le souhaitent-ils vraiment ? En outre, il n'existe pas de réelle évaluation des partenariats existants, ni de suivi des bénéficiaires. La CIUP reconnaît, elle-même, la nécessité de définir une stratégie en amont, car la gestion courante est paralysante et conduit trop souvent à "prendre le train en marche". Elle pourrait proposer une charte du partenariat rappelant sa mission fondamentale de mixité culturelle et d'échanges, ainsi que la création d'un comité des partenariats réunissant l'ensemble des partenaires (par exemple, deux fois par an) pour faire le bilan des obligations réciproques.

VII – Les limites d'une action volontariste

Alors que la CIUP essaie de développer un certain équilibre entre partenaires, on peut s'interroger sur ses réelles marges de manœuvre avec des opérateurs institutionnels du poids du MAEE ou de certaines maisons historiques, jalouses de leur indépendance. L'exception de la Maison Lucien Paye, "la Maison de l'Afrique", qui sera la seule maison à ne pas devenir une Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), n'est-elle pas l'exemple d'une certaine ambiguïté ?

Par ailleurs, lorsque la CIUP déclare avoir "pour cible" l'Asie et les PECO, certains partenaires peuvent se demander si elle est toujours dans son rôle ; ils peuvent aussi s'interroger sur le fait que la CIUP puisse imposer, en fonction des conditions actuelles de l'accueil en région parisienne, ses propres critères géographiques. Alors que le souhait de la CIUP est de définir une stratégie, cela ne peut-il être interprété comme une atteinte à l'autonomie des établissements dans la mise en œuvre de leur politique internationale ?

En l'état actuel, la CIUP fait valoir qu'une concertation est engagée en amont, avec les vice-présidents des relations internationales des universités parisiennes, sur les grandes masses et objectifs ; que des journées "Portes ouvertes du partenariat" ont été organisées pour réunir les établissements d'enseignement supérieur et les informer. Toutefois, les évolutions retenues par la CIUP semblent plus difficiles à faire passer avec les universités qu'avec les collectivités territoriales. En interne, des difficultés sont également signalées avec certains directeurs de maison, ce que l'on comprend aisément en raison du double statut des maisons.

Reste la question de l'offre. La CIUP estime que pour un meilleur partenariat avec les universités parisiennes, il faudrait pouvoir augmenter la capacité d'accueil et la qualité des logements destinés, plus spécialement, aux étudiants de la capitale. Un supplément de 1 200 logements, induisant une forte densification du site, est projeté ; il constituerait un fort levier pour le partenariat. La réflexion est fortement engagée : le nombre de logements envisagé est encore insuffisant pour répondre à la demande, mais construire "hors le site, ce ne serait plus la Cité", disent les partenaires. Il reste à passer du projet à la réalisation. Les freins ne sont plus ici d'ordre déontologique, mais d'ordre institutionnel et financier.

VIII – Perspectives

1 • L'enjeu

- Les partenaires de la CIUP demandent prioritairement, voire exclusivement, un service d'hébergement de haut niveau pour satisfaire leurs besoins en mobilité et acceptent, en contrepartie, de participer aux travaux de rénovation des maisons.
- La CIUP n'a pas la possibilité de satisfaire à toute la demande du bassin parisien ou de partenaires étrangers, même en construisant sur le site de nouvelles résidences.
- La qualité du site et de l'hébergement, la pérennité du service rendu font que la CIUP se trouve dans une position de force pouvant interférer avec la politique internationale des établissements qui considèrent, par ailleurs, que la Cité devrait être avant tout une structure d'hébergement à leur service. Cela dit, la demande est telle que, selon un de nos interlocuteurs, un terrain d'entente finit toujours par être trouvé.

Plutôt qu'une situation qui pourrait être conflictuelle, on constate que se développe, de fait, une réelle concertation, mais qui reste à améliorer, afin de parvenir à une politique cohérente dans le respect des missions de chaque partenaire. Dans la mesure où la CIUP définit des priorités, il semble nécessaire qu'elle entreprenne un effort de transparence pour faire connaître ses critères de choix : partenaires, zones géographiques, publics. Si cela a bien été fait en interne, cela n'a pas encore été entrepris de façon systématique à l'intention des partenaires. La CIUP reconnaît la nécessité de définir une stratégie de communication.

2 • La CIUP au centre de la coordination ?

Au regard de l'absence de concertation entre les différents acteurs de la politique internationale universitaire, qu'il s'agisse de positions délibérées ou de faiblesses structurelles, la CIUP ne pourrait-elle pas être l'animatrice reconnue d'une nécessaire coordination ? En effet, la CIUP est le plus souvent à l'origine des accords de partenariat ; affiche la volonté de mieux accompagner les établissements dans leur politique internationale de coopération ; incite à la mutualisation entre universités ; contribue au décloisonnement entre universités et écoles ; veille à ce que les universités soient plus présentes.

Conclusion et recommandations

La CIUP a pour objectif de faire vivre l'idéal de paix et de fraternité entre les peuples qui anima les pères fondateurs. Or, à l'époque de la mondialisation, la préparation des futures élites à "habiter le monde de demain", en favorisant l'échange et la confrontation des cultures, impose à la CIUP de se moderniser. Cette modernisation, déjà entreprise, engage la CIUP dans une prospective stratégique de développement cohérente et respectueuse de son identité. Pour mener cette réflexion, qui n'est pas encore aboutie, la CIUP doit se poser la question de ses missions. Deux approches peuvent être envisagées, selon les différents points de vue.

La première valorise une prestigieuse tradition : prestataire de services au savoir-faire remarquable, la CIUP devrait s'en tenir à ce rôle et, vitrine de l'accueil des publics en mobilité, conforter son degré d'excellence. La seconde innove en se fondant sur la première, dont elle est complémentaire : alors que le LMD suscite un accroissement de la mobilité (sept fois plus de demandes que de possibilités d'accueil), la CIUP, forte de son savoir-faire, pourrait devenir, comme elle cherche déjà à s'y employer en posant des jalons, un opérateur régional, national et européen de la mobilité.

Vouloir concilier ces deux approches fait encourir à l'institution un risque de dispersion suffisamment sérieux pour que s'impose, sans tarder, une réflexion de fond.

I – Points forts

- La qualité de l'accueil des résidents étrangers et un savoir-faire reconnu ;
- La volonté de valoriser un cadre de vie exceptionnel ;
- Le brassage des nationalités largement effectif ;
- L'organisation administrative rénovée et efficiente ;
- Le développement d'un fort sentiment d'appartenance.

II – Points faibles

- L'offre d'hébergement hétérogène ;
- La stratégie insuffisamment centrée sur les résidents ;
- L'absence d'une véritable démarche-qualité ciblant les résidents ;
- La politique insuffisamment coordonnée des partenariats ;
- La non-pertinence de l'implantation de résidences hors les murs.

III – Recommandations

- Afin de rester fidèle à l'idéal de la CIUP : faire appliquer pleinement et en tout lieu le principe fondamental du brassage ; favoriser l'accueil d'étudiants venant de zones géographiques instables ;
- Mettre en place une instance de réflexion de type COS, afin de mieux coordonner les différents partenariats et de construire, en concertation, la politique de développement de la CIUP, qui doit éviter la dispersion et réaffirmer le centrage sur les résidents ;
- Elaborer des critères d'évaluation non seulement quantitatifs, mais aussi qualitatifs, pour tous les secteurs ; constituer des tableaux de bord pour un pilotage stratégique et son suivi ;
- Renforcer la cohérence de la politique culturelle avec l'ensemble du projet de la CIUP ; affirmer et rendre visible la dimension internationale au cœur du projet culturel central ;
- En matière de partenariat, privilégier les conventions de longue durée permettant de financer la réhabilitation du patrimoine, ainsi qu'une offre plus importante de logements de qualité ; prolonger l'action engagée en faveur des alliances qui permettent d'assurer un meilleur équilibre entre partenaires historiques dont l'autonomie est juridiquement confortée (FRUP), établissements d'enseignement supérieur et acteurs socio-économiques de la région parisienne ;
- Se dégager des résidences hors les murs, dont les missions actuelles ne correspondent pas à celles de la CIUP.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ADCR	Assemblée des délégués des comités de résidents
AMO	Assistance maîtrise d'ouvrage
AP-HP	Assistance publique - Hôpitaux de Paris

B

BAAPE	Bureau d'accueil des artistes et professionnels étrangers
BACE	Bureau d'accueil des chercheurs étrangers
BAEM	Bureau d'accueil des étudiants en mobilité
BGF	Boursier du gouvernement français
BNP	Banque nationale populaire
BRACE	Bureau régional d'accueil des chercheurs étrangers

C

CA	Conseil d'administration
CAF	Caisse d'allocations familiales
CIUP	Cité internationale universitaire de Paris
CNAF	Caisse nationale d'allocations familiales
CNASEA	Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
COS	Conseil d'orientation stratégique
CPES	Classe préparatoire à l'enseignement supérieur
CPU	Conférence des présidents d'université
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DG	Délégation générale
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DSI	Direction du système d'information

E

ENS	École normale supérieure
ENT	Espace numérique de travail
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial

F

FNAC	Fédération nationale d'achats des cadres, devenue Fédération nationale d'achats
FRUP	Fondation reconnue d'utilité publique

G

GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

I

INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale

K

KPMG	Fusion de KMG (*Klynveld Main Goerdeler*) et de *Peat Marwick International*

L

LMD	Licence-master-doctorat

M

MAEE	Ministère des affaires étrangères et européennes
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

ONG	Organisation non gouvernementale
ONISEP	Office national d'information sur les enseignements et les professions
OTUA	Office technique pour l'utilisation de l'acier
OUA	Organisation de l'unité africaine

P

PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUC	Paris université club
PUF	Presses universitaires de France

R

RATP	Régie autonome des transports parisiens
RSI	Relais social international

S

SAEE	Service d'accueil des étudiants étrangers
SDAP	Service départemental de l'architecture et du patrimoine
SHON	Surface hors œuvre nette
SI	Système d'information

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
ToIP	*Telephony over Internet Protocol*

U

UE	Union européenne

Z

ZAC	Zone d'aménagement concerté

Observations du président du Conseil d'administration et de la déléguée générale

CITÉ INTERNATIONALE UNIVERSITAIRE DE PARIS

Paris, le 1er octobre 2009

OBSERVATIONS DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DELEGUEE GENERALE

La cité internationale universitaire de Paris tient tout d'abord à exprimer sa satisfaction pour l'exercice d'évaluation, dont elle a fait l'objet de la part des l'AERES. ce miroir qui lui a été tendu venait particulièrement à temps pour elle, à un moment important de son évolution, marqué par un contexte de réforme institutionnelle de sa gouvernance et par une restructuration de son environnement universitaire parisien.

La cité a apprécié la densité des investigations conduites par le comité d'experts et l'esprit constructif qui a présidé aux travaux du comité.
Elle se réjouit que son caractère atypique et sa vocation sui generis aient été reconnus, même si la présentation de l'institution, par sa sobriété même, pourrait être regardée de prime abord comme ne rendant que partiellement compte d'une mission et d'un rayonnement qui vont bien au-delà du tableau analytique qui est dressé de ses axes d'action. La cité souhaite insister de ce point de vue sur ses spécificités foncières au sein des institutions françaises en charge des échanges universitaires et de l'accueil des étudiants. En premier lieu, la cité entend souligner sa dimension internationale intrinsèque, par les conditions mêmes de la création de la plupart des Maisons qui la composent, issues pour l'essentiel d'un mécénat public et privé international que l'on peut qualifier de mécénat de pays, car recueilli dans et au nom d'un pays donné, et par la vocation que les Maisons se sont assignées de vitrine de la culture des pays qu'elles représentent et de rayonnement de ces pays, comme en témoigne l'intérêt que leur portent les Ambassadeurs concernés. La cité revêt de ce fait une dimension fédérative ou confédérative qu'aucune des institutions françaises agissant dans le même domaine ne connaît et qui doit être prise en compte, notamment lorsqu'il est question de la définition de sa stratégie de coopération ou des politiques d'admission. Autre spécificité à laquelle la cité est fondamentalement attachée, sa mission d'origine, et qu'elle entend toujours promouvoir, quelle qu'utopique qu'elle puisse paraître, celle de faire du vivier exceptionnel d'étudiants, de chercheurs, d'universitaires, qu'elle regroupe sur son site historique, un vecteur de construction d'un monde plus soucieux de paix, de solidarité et d'un développement durable. cette ambition fait son « âme », et il est indispensable que l'exercice d'évaluation de la cité en porte la trace.

La cité voudrait enfin insister, avant de présenter les observations que peut appeler de sa part le rapport d'évaluation, sur les objectifs qu'elle s'est fixés au cours des dernières années, dans la droite ligne de sa vocation, telle qu'elle vient d'être rappelée :

- rénover et dynamiser sa gouvernance interne,
- développer et diversifier ses activités en collaboration avec les acteurs institutionnels français et internationaux, les établissements

FONDATION NATIONALE, RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE PAR DÉCRET DU 6 JUIN 1925
17, boulevard Jourdan | 75014 Paris | France | T +33 (0)1 44 16 64 00 | F +33 (0)1 44 16 64 01 | www.ciup.fr

d'enseignement et de recherche, les opérateurs de la mobilité internationale,
- se doter de capacités de renouvellement, de valorisation et de développement de son patrimoine, par la consolidation de son modèle économique, la diversification de ses ressources et l'amélioration de sa gestion.

pourvue d'atouts et forte de réussites que l'AERES a bien voulu reconnaître, la CIUP revendique d'être un acteur de la mobilité universitaire internationale à part entière, engagé dans une démarche qualité qui reste encore à parfaire, tout en continuant à cultiver et faire vivre sa singularité.

ces considérations posées, ce rapport appelle des observations plus précises concernant chacun de ses chapitres. un tableau annexe signale les erreurs factuelles relevées dans le rapport.

ADMISSION ET ACCUEIL DES DIFFERENTS PUBLICS

La première observation porte sur la politique d'admission.

La diversité qui caractérise cette politique, telle que mise en œuvre d'une maison à l'autre est présentée de façon univoque comme un point faible. c'est une approche de la CIUP qui ne pourra qu'être perçue comme très française et « jacobine » par les Etats présents sur le site. Elle touche à la compréhension même du caractère réellement international et fédératif de la CIUP, qui a été souligné précédemment. sans être l'UNESCO ou une autre organisation internationale, la CIUP n'en est pas moins une institution plurielle dont chaque maison de pays ou d'école décline, avec ses critères propres, l'ambition partagée de favoriser la mobilité internationale des étudiants et chercheurs, animée de convictions et de principes communs qui sont ceux des fondateurs : le rapprochement intellectuel, le dialogue et la diversité vivante d'une communauté de jeunes venus du monde entier.
L'AERES recommande « une clarification des conditions d'admission suscitant l'adhésion du plus grand nombre de maisons et de partenaires ». Là aussi, il est à craindre que la CIUP ait mis plus d'énergie depuis longtemps à édicter des règles plutôt que de s'entendre sur des objectifs communs et des critères d'évaluation partagés. Autrement dit, les maisons ont une obligation de résultat – faire vivre la diversité de nationalités et/ou de disciplines des résidents d'une maison – plus qu'une obligation de moyen qui se limiterait à la référence à un pourcentage de brassage dans la maison.
L'exemple du principe du brassage des résidents que la CIUP devrait « se donner les moyens de faire appliquer pleinement et en tous lieux » est de ce point vue très illustratif des différences d'approches entre la primauté du respect d'une règle identique pour tous et l'évaluation des résultats atteints par chacun par rapport à l'objectif commun.
Il revient surtout à considérer que le brassage se résume à la seule composition de la population des maisons. or, le brassage passe aussi beaucoup par l'organisation de la vie dans la maison et les occasions créées de dialogue et rencontres dans la résidence et dans la cité en général.

En revanche, la recommandation d'intégrer l'évolution des caractéristiques de la mobilité, comme la semestrialisation des études, dans la politique d'admission et le brassage doit certainement être mieux prise en compte.

VIE DES RESIDENTS

Fort heureusement, ce chapitre commence en concédant que la politique de brassage est « plutôt efficiente ». Les témoignages des résidents en sont le meilleur indicateur. Pourtant, l'écart des redevances entre les maisons est fort justement relevé comme un obstacle sérieux à ce brassage. La cité en est pleinement consciente ; un dispositif procédant à une harmonisation des tarifs entre maisons relevant de sa gestion a été soumis au dernier conseil d'administration qui l'adopté et qui entrera en vigueur à compter de la rentrée 2009. Toutefois, il convient de ne pas comparer, comme le fait le rapport, les tarifs de chambres de confort différent.
Progressivement, et maintenant à l'horizon 2015, la quasi-totalité des maisons seront rénovées et de standards qualitatifs plus homogènes.

Deux services sont mentionnés comme devant être améliorés : les équipements sportifs dont l'accès serait insuffisamment orienté vers les résidents et le restaurant universitaire dont les usagers contesteraient la qualité.
La stratégie de la CIUP depuis le début des années 2000, reprise dans les différents contrats d'établissement avec le MESR, a fait de l'alliance avec le PUC un levier du développement du sport universitaire parisien. Les résidents se sont donc vus orientés vers cette forme de pratique sportive, en club. Le constat de l'échec relatif de cette orientation s'agissant des résidents ne doit pas conduire à penser que les équipements sportifs de la CIUP doivent être prioritairement réservés à la pratique des seuls résidents. L'offre qui leur est proposée doit sans doute être encore mieux ciblée pour cette 2ème année d'une offre spécifique directement proposée par le service des sports, mais la CIUP, en raison de ses liens organiques avec les universités parisiennes et de l'importance de ses équipements dans Paris, se doit de poursuivre une stratégie orientée vers l'ensemble des étudiants parisiens. La création du GIP du sport parisien, dont la CIUP est un des fondateurs, s'inscrit dans cette logique.

Le service de restauration de la CIUP est sans conteste à repenser et à améliorer. son déséquilibre financier actuel ne permet pas cependant d'envisager de réels changements à court terme. Il est étonnant, de ce point de vue, que l'AERES considère le soutien financier du CNOUS comme « très appréciable » alors qu'il a été plus que divisé par deux en 4 ans, au mépris des règles appliquées aux restaurants universitaires historiques comme celui de Strasbourg ou de Lille. Il serait important de connaître les raisons pour lesquelles le CNOUS a, sans aucune concertation, exclu le restaurant universitaire de la CIUP des restaurants agréés historiques en 2004. Le rapport écrit ne soulève malheureusement pas ce point évoqué lors de la mission.

Concernant la vie des résidents, la remarque la plus importante pour la CIUP est celle de leur participation à la vie des maisons et de l'institution.
Là aussi, il est à craindre que le modèle des œuvres universitaires et sociales publiques ne soit pas en adéquation avec la nature institutionnelle de la CIUP, fondation privée reconnue d'utilité publique.
Chaque maison est dotée d'un comité des résidents et il faut préciser qu'une note relative au fonctionnement et au financement de ces comités existe, même si elle s'applique systématiquement aux seules maisons relevant de la fondation nationale. L'enjeu est donc plutôt de savoir comment fonctionnent effectivement ces comités et s'il est opportun et faisable de les doter de la

personnalité morale. La question reste en partie soulevée de savoir comment assurer la meilleure participation des résidents aux différentes instances représentatives de la cité alors que leur durée de séjour se réduit. Le développement des outils de communication électronique commence malgré tout à produire ses fruits de ce point de vue.
L'approche aujourd'hui de la CIUP est de s'adapter à ces évolutions et d'être pragmatique, en favorisant la participation directe et l'implication de résidents volontaires, en particulier élus des comités, dans la réflexion et l'élaboration des projets touchant à la vie et aux grandes orientations de l'institution. c'est ainsi que la Fondation nationale a eu à cœur de relayer la volonté des résidents de doter la cité d'une charte du développement durable. L'Assemblée des délégués des comités de résidents (ADCR) est ensuite le lieu de restitution, d'échange et de partage avec les résidents.

POLITIQUE CULTURELLE

Dans le secteur culturel, il faut rappeler que la politique de la CIUP se définit par cercles de publics et que si les résidents sont inclus dans le dispositif, ils n'en sont pas systématiquement au centre. L'idée est que la CIUP a une dimension universitaire qui s'exprime, non seulement par une part plus ou moins importante de son public, mais aussi par ses liens avec les établissements d'enseignement (exemple des écoles d'architecture ou des unités d'études théâtrales). Le rapport prend bien en compte, en revanche, l'intérêt de l'interaction entre l'intérieur et l'extérieur de la CIUP pour dynamiser et enrichir l'offre culturelle faite aux résidents.

L'AERES souligne que le caractère international de la programmation du théâtre devrait être approfondi. La définition de cette orientation mériterait d'être précisée puisque aujourd'hui déjà, nombre d'artistes se produisant au TCI sont étrangers. Il serait justifié sans doute d'aller plus loin et, à cet égard, ce sont les moyens qui manquent plus que les envies et les idées. L'accueil de spectacles et d'artistes étrangers a un coût qui est souvent hors de portée pour le budget du théâtre. Des améliorations pourraient déjà être envisagées, en partenariat avec d'autres institutions notamment, en ayant des moyens de sur titrage par exemple.
S'agissant de la programmation cinématographique, il convient de mentionner l'activité soutenue et régulière de maisons nationales comme la Suisse, l'Espagne, l'Allemagne, la résidence Lucien Paye et dès la rentrée, le collège franco-britannique. Là aussi, il faut aussi indiquer que la CIUP ne compte aucune salle de cinéma professionnelle.

GOUVERNANCE – GESTION

La CIUP ne peut que se réjouir de voir ses efforts d'amélioration de la gestion interne salués par le rapport. Il est évident en même temps que la consolidation de son modèle économique doit être poursuivie. Face à une charge de renouvellement du patrimoine qui lui est confiée, encore très lourde dans les années à venir, la CIUP a réussi à réduire progressivement le recours à l'emprunt, sans accroître son niveau de subventionnement. cette voie étroite passe par la constitution de fonds propres plus importants et la diversification des ressources.

Quoique sur d'autres montants que ceux mentionnés dans le rapport, les revenus attendus du mécénat entrent dans cette catégorie de ressources. La CIUP, renouant avec sa tradition fondatrice, ambitionne de collecter 25M€ de 2010 à 2015, aussi bien pour rénover son patrimoine qu'améliorer les conditions de vie des résidents ou développer de nouvelles activités. Le plan pluriannuel d'investissement intègre ce mécénat et fait l'objet d'un réajustement régulier en fonction de la réalité des sources de financement qui le sous tende. De ce fait, le risque est davantage de différer ou d'étaler dans le temps certains projets que de les abandonner.

L'AERES souligne à juste titre les avancées considérables qui ont été obtenues dans la mise en place d'un système d'information efficace. Il faut malgré tout redire que l'investissement devra rester encore très soutenu en la matière dans les années qui viennent car les besoins sont nombreux. Plusieurs recommandations du rapport passent d'ailleurs par la mise en œuvre de solutions informatiques nouvelles.

Dans ce chapitre, l'AERES soulève enfin deux sujets majeurs : la promotion de la paix à actualiser et le résident à remettre au cœur de la CIUP.
Il est dommage que la CIUP n'ait pas mieux su faire passer la conviction que son idéal de paix devait être aujourd'hui revu pour continuer à garder sa force mobilisatrice. certes, l'accueil d'étudiants issus de pays en guerre ou sortant de conflit est un projet qui n'a pas pu déboucher en 2006 sous l'appellation citésolidarité. Il fait partie, sous une forme plus modeste, des objectifs du partenariat avec l'AUF.

A titre d'illustration d'un recul présumé de l'idéal de paix, la baisse récente de la population d'origine africaine est pointée par le rapport. La CIUP est attentive à enrayer cette évolution avec le MAE qui est plus directement associée à la gestion de la résidence Lucien Paye, tout en soulignant que l'admission au niveau master qui prévaut à la CIUP revient à écarter de fait les nombreux étudiants africains de 1er cycle. Pourtant, cet axe, pas plus que l'accueil d'étudiants du moyen orient, ne peut s'assimiler en tant que tel à une contribution à la paix mondiale.
En revanche, la montée du nombre de résidents des continents asiatique et sud américain dans la population de la CIUP est passée sous silence alors qu'elle a aussi une signification forte sur le plan géopolitique.

Au 21ème siècle, cet idéal de paix et de solidarité fondateur prend d'autres dimensions que nous nous efforçons d'exprimer. Ainsi en est-il avec le projet d'une résidence pour classes préparatoires ouverte aux jeunes issus de milieux défavorisés, qui s'inscrit dans la poursuite du partenariat sur le même thème, avec Sciences Po, Henri IV et maintenant l'ENA ou la fondation culture et diversité que le MESR nous encourage à prendre en compte, le plus souvent en dérogation à nos propres règles d'admission. Il s'agit là, sinon de paix au sens traditionnel du terme, du moins de cohésion sociale dont la portée va au-delà des seules frontières de l'hexagone.
De même, l'engagement de la CIUP dans une démarche de développement durable se fonde sur la conviction que les enjeux de la planète de ce point de vue sont ceux qui mettent le plus en danger la paix dans le monde, par la raréfaction des ressources naturelles, les migrations de populations et les déséquilibres sociaux qu'ils pourraient générer.

Pour l'avenir, la cité entend accentuer son effort pour devenir un lieu reconnu de réflexion et de débat sur les grands enjeux de notre monde.

La nécessité de mettre le résident au cœur de la CIUP et d'engager une démarche qualité systématique à cet effet est bien comprise. Malgré de nombreux exemples qui pourraient témoigner de cette volonté, il est manifeste qu'une réflexion partagée entre services, directions de maisons et résidents pour penser et mettre en œuvre une démarche qualité doit maintenant être envisagée. Il faut redire ici à nouveau, comme la mission a été l'occasion de le faire, que cette approche suppose au préalable de disposer des outils nécessaires à l'évaluation quantitative de notre activité. or, si plusieurs actions ont été menées à bien ou sont en cours pour ce faire (logiciel d'hébergement, intranet...), il manque encore à la CIUP un système plus performant de mesure de son activité, aussi bien concernant les résidents, les services rendus que la gestion du patrimoine.
c'est à cette condition préalable que des enquêtes qualitatives et une fonction d'observation pourront être utilement mises sur pied, au-delà des questionnaires de satisfaction d'ores et déjà mis en place ou même de la certification recherchée de certains services.

VALORISATION

ce chapitre passe en revue l'ensemble des activités de la CIUP qui contribue à sa valorisation en termes d'image ou de ressources. Les enjeux sont toutefois très inégaux selon les secteurs.
ceux relatifs au restaurant et aux sports ont déjà été évoqués.
L'accent mis sur l'importance du service des colloques et congrès doit être relativisée si on la mesure en termes de marge brute d'exploitation (de l'ordre de 630K€) et non pas de chiffre d'affaires (plus de 3,3 M€).
En revanche, il convient d'insister sans doute davantage sur le caractère stratégique de l'animation intellectuelle et culturelle que la valorisation des espaces remarquables de la cité internationale permet.

PARTENARIATS ET INTERFACE

Des partenariats de nature très diverse sont traités dans cette rubrique.
Tout en présentant la CIUP comme « un opérateur reconnu », l'AERES se fait l'écho d'interrogations, voire de contestations, de la légitimité de la CIUP à définir sa politique en faveur de la mobilité et à conduire une stratégie propre. La remarque ne peut que surprendre s'agissant d'évaluer l'action d'une fondation autonome, aux missions statutaires ouvertes et non d'un prestataire de services à la demande, ou d'un établissement public. sans porter atteinte à l'autonomie ou méconnaître la politique propre aux établissements d'enseignement ou de recherche, la CIUP s'est au contraire positionnée comme un partenaire accompagnant et facilitant leur politique de coopération internationale.
Tous les partenariats font l'objet d'une concertation approfondie sur les objectifs respectifs et sont portés devant le conseil d'administration selon leur durée et leur importance.
La représentation de la communauté universitaire au sein du bureau et du conseil d'administration est assurée, en particulier par le recteur qui tient un rôle majeur dans la gouvernance de l'institution en tant que 1er vice président et représentant de l'indivision des universités propriétaires. Les initiatives prises

en matière de nouvelles implantations sont menées en concertation étroite avec les pouvoirs publics (MAE, Premier ministre et présidence de la République).

Il est contestable de prêter à la CIUP une politique de partenariat « au fil de l'eau », tout en précisant ensuite que ce sont les établissements partenaires qui n'ont pas de politique cohérente et coordonnée ! si, comme il est dit dans ce chapitre, on ne peut « en faire le reproche » à la CIUP, il serait préférable d'éviter cet amalgame. Il conviendrait à tout le moins qu'à la page 27 du rapport le sous titre VI « une politique globalement non coordonnée, « au fil de l'eau » » soit revu, car il donne le sentiment de qualifier une politique de la cité, alors que le texte qui suit montre que ce n'est pas le cas.
La confiance et l'intérêt de nos partenaires tiennent à la qualité de nos services mais aussi à notre capacité à agir en opérateur professionnel pour construire une véritable collaboration. La possibilité de fédérer ou coordonner l'action des établissements parisiens n'est ni dans les missions, ni dans les moyens de la CIUP.

Elle n'entend pas être réduite à sa fonction d'hébergement, au risque d'une identité tronquée, mais elle n'est pas davantage fondée à s'arroger un rôle d'arbitre. c'est bien pourquoi, elle n'a pas considéré devoir interférer directement dans les projets du plan campus, tout en ayant un échange de courriers avec les 2 regroupements l'ayant intégrer dans leur volet vie étudiante (Paris Universitas et Paris centre universités). De même, la CIUP est membre du conseil d'orientation de campus France, sans avoir souhaité être administrateur du GIP.
Enfin, la recommandation de privilégier les partenariats de longue durée va à l'encontre de la position du bureau depuis 2008 en ce qu'elle fige durablement les recettes d'exploitation et la politique d'admission et, partant, la vie résidente. un partenariat sur dix ou douze ans renouvelable constitue une perspective suffisante et un bon équilibre entre l'exigence d'une visibilité à moyen terme et celle de ne pas obérer excessivement l'avenir.
L'idée d'une charte du partenariat et la formulation d'une stratégie de communication en la matière sont en revanche des suggestions à retenir, de nature à faire reconnaître la position originale et singulière de la CIUP dans le paysage universitaire et sortir d'éventuelles ambiguïtés.

S'agissant de la ville de Paris, il est réducteur d'y voir un partenaire difficile quand le champ des collaborations fructueuses est aussi multiple en matière d'accueil et de gestion des boursiers, de vie étudiante, de culture, de sport et plus encore de développement. La ville de Paris est un partenaire historique de la cité internationale qui passera dans les prochains mois du statut d'observateur à celui de membre à part entière au sein du conseil d'administration. La question des deux résidences à caractère social dont la ville a confié la gestion à la CIUP ne doit pas occulter cette réalité. La CIUP a réalisé un véritable aggiornamento en sortant de son site historique et un choix vital pour l'avenir de l'institution comme pour répondre à la pénurie de logement étudiant que le rapport présente à plusieurs reprises comme le défi majeur.
Le « saut idéologique hors les murs » est maintenant franchi et a donné une respiration et une ouverture à l'institution, éloignant la tentation du repli dont elle a souffert dans le passé. sans nier la nécessité de revoir les modalités juridiques, financières et pratiques du montage de ces opérations, l'idée d'un désengagement parait prématurée, à court terme, en l'état des discussions avec les propriétaires et la ville. Il importe de ne pas commettre une nouvelle erreur

stratégique en confondant le site et la marque CIUP, celle-ci dispose d'une aura et présente des qualités qui correspondent à un positionnement adapté et recherché par les publics étrangers, nombre d'établissements parisiens et, sans doute aussi, par la ville de Paris lorsqu'elle a choisi la CIUP comme gestionnaire d'une, puis de deux résidences universitaires.
La recommandation de mettre en place un comité d'orientation stratégique présente, de ce point de vue, l'intérêt de se fixer l'ambition d'une réflexion mieux partagée sur le développement de la CIUP, ce qui a pu manquer pour les deux opérations hors les murs en question. Il appartiendra au conseil d'administration d'en décider. L'élaboration en cours du nouveau schéma directeur de la CIUP, en partenariat avec la CDC, est menée d'ores et déjà dans cet esprit, en y associant largement les acteurs de la vie universitaire.

Nous vous remercions de l'attention que vous voudrez bien accorder à ces observations.

Marcel POCHARD
conseiller d'Etat
Président

Sylviane TARSOT-GILLERY
déléguée générale

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la Cité internationale et universitaire de Paris a eu lieu du 6 au 8 avril 2009. Le comité d'évaluation était présidé par François **Mouret**, professeur honoraire des universités (Université de Rennes 2).

Ont participé à l'évaluation :

Léa **Brunner**, étudiante, Université de Fribourg ;

Maximilien **Cartier**, étudiant, Université de Strasbourg ;

Christophe **Giraud**, secrétaire général, Université de Toulouse 2 ;

Alain **Helleu**, secrétaire général, Université de Lyon 2 ;

Beat **Muench**, vice-recteur, Université de Bâle ;

Marc **Pain**, professeur émérite, Université Paris 10 ;

Jean **Vivies**, vice-président délégué aux relations internationales, Université d'Aix-Marseille 1.

Geneviève **Grangeas**, déléguée scientifique et Margot **Arrault**, 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.