



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

Section des établissements

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



avril 2010



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

avril 2010



# Sommaire

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Présentation                                                                                                 | 5  |
| I – Une histoire glorieuse et une géographie exceptionnelle - université de masse et université d'excellence | 5  |
| II – Des choix stratégiques à déterminer dans un contexte fluctuant                                          | 5  |
| Stratégie recherche et valorisation                                                                          | 7  |
| I – Une politique de regroupements d'équipes de recherche : structuration de pôles scientifiques forts       | 7  |
| II – Une définition d'objectifs de recherche                                                                 | 7  |
| III – Le service recherche et le soutien administratif                                                       | 7  |
| IV – La répartition des moyens                                                                               | 8  |
| V – L'évolution démographique et la politique de recrutement                                                 | 9  |
| VI – Les écoles doctorales et le collège des écoles doctorales                                               | 9  |
| VII – Les thèses et les allocations de recherche                                                             | 10 |
| VIII – Les bibliothèques, le SCD et les publications de la Sorbonne                                          | 10 |
| Stratégie en matière de formation                                                                            | 11 |
| I – La stratégie de l'université en matière d'offre de formation                                             | 11 |
| 1 • La pluridisciplinarité en question au niveau de la licence                                               | 11 |
| 2 • L'effort de professionnalisation et la place des Masters                                                 | 12 |
| II – Le pilotage des formations                                                                              | 12 |
| 1 • Les indicateurs                                                                                          | 12 |
| 2 • Organisation de l'enseignement : Sclolarité, service pédagogique, locaux                                 | 13 |
| III – La lutte contre l'échec en licence et le plan Licence                                                  | 13 |
| 1 • Les TICE                                                                                                 | 14 |
| 2 • Les langues étrangères                                                                                   | 14 |
| IV – L'orientation et l'insertion professionnelle                                                            | 14 |
| V – La formation continue                                                                                    | 15 |
| La stratégie en matière de vie étudiante                                                                     | 17 |
| I – La participation des étudiants aux décisions concernant la vie de l'établissement                        | 17 |
| II – La qualité de la vie associative                                                                        | 17 |
| III – La qualité de vie de l'étudiant                                                                        | 17 |
| 1 • La vie sportive                                                                                          | 18 |
| 2 • La vie culturelle                                                                                        | 18 |
| 3 • Les relations avec le CROUS                                                                              | 18 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| La stratégie en matière de relations internationales                                            | 19 |
| I – Une volonté de renforcer l'attractivité                                                     | 19 |
| II – La faiblesse de la mobilité sortante                                                       | 20 |
| III – La diversification de la politique de formation à l'étranger                              | 20 |
| IV – La recherche de partenaires prioritaires                                                   | 20 |
| V – La stratégie à l'international et les relations avec les UFR et les structures de recherche | 21 |
| VI – Quelques contraintes                                                                       | 21 |
| VII – La marque "Sorbonne".                                                                     | 21 |
| La gouvernance                                                                                  | 21 |
| I – De fortes contraintes immobilières                                                          | 23 |
| II – L'équipe de direction                                                                      | 24 |
| III – Les Conseils                                                                              | 24 |
| IV – Un organigramme peu lisible                                                                | 24 |
| V – L'organisation et le fonctionnement interne                                                 | 25 |
| VI – La situation financière de l'Université Paris 1                                            | 25 |
| 1 • Analyse des dépenses et des recettes                                                        | 25 |
| 2 • L'élaboration et les conditions d'exécution du budget                                       | 26 |
| 3 • L'exécution budgétaire                                                                      | 26 |
| 4 • La gestion des heures complémentaires                                                       | 27 |
| VII – La gestion des ressources humaines                                                        | 27 |
| 1 • Les modalités de gestion des carrières des personnels BIATOSS                               | 28 |
| 2 • Des initiatives intéressantes en faveur des personnels                                      | 28 |
| VIII – Le pilotage                                                                              | 28 |
| IX – La politique en matière de TIC                                                             | 28 |
| Conclusion et recommandations                                                                   | 31 |
| I – Les points forts                                                                            | 31 |
| II – Les points faibles                                                                         | 31 |
| III – Les recommandations                                                                       | 31 |
| Liste des sigles                                                                                | 33 |
| Observations du président                                                                       | 37 |
| Organisation de l'évaluation                                                                    | 43 |

# Présentation

## I – Une histoire glorieuse et une géographie exceptionnelle - université de masse et université d'excellence

L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, créée en 1971 par un regroupement d'enseignants-chercheurs de l'ancienne Sorbonne (Faculté des lettres et des sciences humaines) et du Panthéon (Faculté de droit et sciences économiques), s'articule actuellement autour de trois ensembles de disciplines qui correspondent à 14 UFR : Sciences économiques et de gestion, Sciences humaines, Sciences juridiques et politiques. S'y rajoutent 4 instituts (Institut de démographie de l'Université Paris I, Institut d'étude du développement économique et social, Institut des sciences sociales du travail, Institut de recherche et d'études supérieures de tourisme), un IAE et un Centre de formation continue. Ses activités de recherches sont structurées dans 42 équipes, dont 37 rattachées à titre principal.

D'après les données de l'établissement, l'université disposait, au 30 juin 2009, de 852 enseignants titulaires et 869 enseignants non titulaires (auxquels s'ajoutent plus de 1000 vacataires et professionnels chargés de cours) ainsi que d'un personnel de 807 agents BIATOS et de 229 contractuels.

Selon le compte financier 2008, le budget exécuté de l'établissement est de l'ordre de 69 millions d'euros.

Paris 1 se veut à la fois université de masse (près de 40 000 étudiants) et université d'excellence, capitalisant sur la qualité de sa recherche, de celle de son corps enseignant, ainsi que sur son histoire et sa localisation.

L'université est aujourd'hui dispersée sur 29 sites qui représentent au total 107 850 m<sup>2</sup> SHON ce qui handicape fortement Paris 1 pour le développement de ses stratégies.

## II – Des choix stratégiques à déterminer dans un contexte fluctuant

L'université Paris I est l'une des composantes de l'entité Paris Centre Universités (PCU) (aujourd'hui Paris-Cité), constituée en 2006 par les trois universités parisiennes Paris 1 Panthéon Sorbonne, Paris Descartes (Paris 5) et Paris Diderot (Paris 7). Cette entité a vocation à s'ouvrir à d'autres partenaires ; ainsi, l'entrée de Science-Po est envisagée. Cette alliance préfigure un pôle de recherche et d'enseignement supérieur, mais il ne s'agit manifestement pas de la préfiguration d'un projet de fusion. Les contours d'une telle structure font l'objet de débats et de craintes, d'autant plus que des tentations "centrifuges" se font jour dans l'université. Ainsi, L'Ecole d'Economie de Paris ("enfant de Paris 1") se rapproche de l'ENS qui lui a mis à disposition des bâtiments boulevard Jourdan ; de même se pose le problème du déficit de relations avec l'IAE de Paris.

Les récentes orientations du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche visant à lier plus généralement l'attribution de crédits pour les Campus au renforcement des partenariats entre les acteurs du site au sein de PRES mettent Paris 1 dans une situation inconfortable. En effet, bien que partie prenante au Campus Condorcet (EHESS, EPHE, Ecole des Chartes, Paris 1, Paris 8, Paris 13), Paris 1 ne souhaite pas du tout modifier ses alliances stratégiques et fragiliser ainsi la place historique qu'elle occupe au cœur de Paris, illustrée par son nom de Panthéon Sorbonne, et qu'elle souhaite au contraire conforter.



# Stratégie recherche et valorisation



La recherche à Paris 1 est caractérisée par la notoriété des chercheurs et par l'existence de pôles d'excellence. Les unités sont réparties entre 22 UMR et 20 équipes d'accueil, soit 42 unités, dont 37 en rattachement principal. Sur les 35 unités évaluées<sup>1</sup>, 11 ont obtenu A+, 15 A, 6 B et 3 C.

## I – Une politique de regroupements d'équipes de recherche : structuration de pôles scientifiques forts

L'organisation actuelle de la recherche à Paris 1 est le fruit de regroupements successifs (de 68 équipes à 42) dont certains ont eu un impact fort. C'est le cas notamment de l'UMR Centre d'économie de la Sorbonne (CES), regroupement de 5 UMR. Le CES a pu ainsi jouer un rôle majeur dans la création, en décembre 2006, de l'Ecole d'Economie de Paris, sous forme d'une Fondation de Coopération Scientifique. L'EEP regroupe l'ensemble des équipes du campus Jourdan ainsi que le CES et correspond à 200 chercheurs et 300 étudiants en Master et Doctorat. Le projet de création d'un "collège international des sciences du territoire" et celui d'un pôle "Histoires et Mondes contemporains", se placent dans la même démarche de structuration de pôles scientifiques forts.

A l'opposé, l'éclatement de la "communauté des juristes" et sa déconnexion par rapport à des disciplines voisines témoigne de sa difficulté à procéder à une démarche collective. La création d'une structuration de type fédéral des UFR juridiques, qui pourrait être une "Ecole de droit de la Sorbonne", est envisagée.

## II – Une définition d'objectifs de recherche

La politique de restructuration, de développement de nouveaux axes de recherches ainsi que la recherche de contrats se font davantage en fonction d'initiatives du CNRS ou des équipes elles-mêmes (on a évoqué la politique des "titulaires de chaire"), que du conseil scientifique de l'établissement. Les équipes de recherche n'ont que des relations "distantes" avec le CS, sauf pour la répartition des crédits.

La pratique de l'interdisciplinarité et de la transversalité entre équipes reste encore assez largement nominale y compris au sein d'équipes agréant elles-mêmes des chercheurs venant d'horizons disciplinaires différents. Les membres des différentes disciplines se connaissent peu et communiquent peu. Un nombre significatif de laboratoires restent insuffisamment insérés dans les grands réseaux internationaux.

En dehors d'un dispositif de sélection et d'évaluation externe des projets dans le cadre de crédits accordés au titre de la politique scientifique, aucun processus d'évaluation interne des activités de recherche, ne semble avoir existé de manière effective jusqu'en 2008. Les difficultés d'évaluation des activités de disciplines soumises à des critères différents ne peuvent justifier que la recherche soit faite sans véritable notion de "rendre des comptes" et sans mesurer ses impacts sur les autres activités de l'université, en particulier la formation. L'absence de liens entre recherche et formation a été soulignée par tous les interlocuteurs. L'initiative prise depuis 2008 d'une montée en puissance du dispositif interne d'évaluation des activités de recherche est donc pertinente.

## III – Le service recherche et le soutien administratif

Sept contrats de recherche ont été obtenus dans le cadre du 6<sup>ème</sup> PCDRT et un dans le cadre du 7<sup>ème</sup> PCDRT. Pour ce dernier, l'unité de recherche de Paris 1 est coordonnatrice. Alors que les contrats de recherche des UMR sont gérés tantôt par le CNRS tantôt par l'université en fonction d'un accord préalable, les huit programmes dans le cadre du PCRDT sont gérés par l'université. Pour les programmes ANR, 23 sont gérés par Paris 1 et 40 par le CNRS. Le développement du nombre de contrats gérés par l'université dans les prochaines années ne pourra se faire que si les services financiers sont modernisés et adaptés aux besoins de la recherche.

---

<sup>1</sup> A ce jour, l'évaluation de deux unités n'est pas encore connue.

Pour faciliter l'accès aux crédits du 7<sup>ème</sup> PCDRT, le CS devrait lister les priorités européennes afin d'aider les unités à former des projets dans ces domaines. Il faudrait que le CS regarde davantage les appels d'offres de l'ANR, pour encourager les équipes à entrer dans les priorités de ces appels d'offres.

Les personnels du service central de la recherche sont peu nombreux (8) et une seule personne est affectée à la veille sur les contrats européens et à l'assistance technique pour le montage des dossiers européens. Il serait souhaitable de mutualiser entre les unités de recherche des personnels afin de faciliter l'accès aux crédits européens du PCRDT et au budget de l'UE. La mutualisation pourrait se faire au niveau des écoles doctorales.

## IV – La répartition des moyens

C'est au sein d'une formation restreinte par bloc disciplinaire et de commissions que se font apparemment les véritables discussions scientifiques et de distributions des moyens par commodité de travail et en veillant à préserver les équilibres entre les trois grandes communautés. Le CS reste, comme l'a déjà exprimé le CNE : *"un lieu d'appréciation des initiatives prises au niveau décentralisé des UFR et, le plus souvent, des laboratoires"*.

Au total, la dépense recherche s'élève à plus de 2 millions d'euros par an (50 % pour les sciences humaines, 28 % pour le bloc économie, 22 % pour le droit) et correspond à quatre postes principaux : la documentation (17 %), l'équipement (11 %), les colloques (30 %) et les vacations (42 %).

Chaque année, le conseil scientifique répartit environ 200 000 euros sur la base du BQR (prélèvement de 15 % sur les ressources des unités de recherche). Cette somme finance en priorité des actions collectives pour des montants variant entre 3 000 et 5 000 euros, sans initier des projets structurants. Le BQR est répartie entre les unités des trois champs disciplinaires avec une priorité pour les sciences humaines (44 % pour les sciences humaines, 27 % pour le bloc sciences économiques et 23 % pour le droit. Le reste, soit 6 %, sert à une marge de manœuvre hors quadriennal et à financer les écoles doctorales.

Les opérations structurantes ou stratégiques sont financées par une ligne de crédit spécifique destinée à la politique scientifique, qui s'élève à près de 300 000 euros. Sur ce montant, seul 200 000 euros sont affectés aux opérations de politique scientifique *stricto sensu* (accompagnement de restructurations, programmes internationaux et programmes innovants ou transversaux) puisque 80 000 euros sont réservés au collège des écoles doctorales et 20 000 euros au SI recherche.

Les reports des crédits de recherche ont donné lieu à des annulations sans que les responsables d'unités aient été informés, ce qui pose le problème du principe d'annualité, règle simple mais qui peut perturber le déroulement des programmes de recherche. Il serait souhaitable que des solutions soient trouvées (AP/CP ou AE/CP) et que les mesures d'annulation soient clairement annoncées à l'avance avant le début de l'exercice.

Les dépenses recherche et les reports des crédits de recherche indiquent à l'évidence que le financement de la recherche est basé surtout sur des financements hors crédits récurrents, du moins pour un grand nombre d'unités. Cela pose le problème de la capacité d'action stratégique de l'établissement, du positionnement du Conseil scientifique et de son faible rôle dans l'élaboration d'une politique scientifique de l'établissement.

Les difficultés des unités de recherche sont inséparables des questions immobilières. Ainsi, les centres de recherche sont souvent éclatés : un projet de regroupement de tous les centres de recherche d'Histoire au centre Malher dans le 4<sup>ème</sup> arrondissement a été envisagé, mais les différences de périodes historiques ont fait que cela n'a pas été possible. Inversement, tous les centres de recherche de droit privé et trois de droit public ont fusionné dans le centre André Tunc et de nouveaux locaux leur ont été affectés à Sainte Barbe. Par ailleurs, les unités de recherche sont en symbiose avec les autres universités et grands établissements de la place de Paris. Pourtant, certaines disciplines sont réparties entre plusieurs universités parisiennes sans véritable logique, ce qui conduit à des répétitions qui donneront lieu à des arbitrages d'autant plus douloureux qu'ils n'auront pas été anticipés. Certaines équipes ne disposent au mieux que de quelques dizaines de mètres carrés, quand elles ne doivent pas se contenter d'une adresse purement virtuelle. Cette indigence risque d'obérer sérieusement la dynamique de rayonnement de l'établissement dans son ensemble tant elle revient à obliger des équipes de recherche à se plier à des standards indignes d'une grande université européenne.

## V – L'évolution démographique et la politique de recrutement

L'évolution démographique des chercheurs est décrite dans des termes qui font craindre que la pérennité de plusieurs équipes ne puisse être durablement garantie (LADEF, PHARE, Archéologie des Amériques, CR IDUP, HISCA). Des problèmes de sous-encadrement sont évoqués de manière permanente.

Le problème du recrutement et du développement de carrière des enseignants-chercheurs est souvent évoqué. Les difficultés matérielles incitent dès à présent des enseignant-chercheurs à répondre favorablement aux sollicitations d'établissements qui offrent de meilleures conditions. Une stratégie de l'établissement sur le recrutement des jeunes enseignants-chercheurs est par conséquent indispensable.

Aucune indication ne permet de considérer que les conseils de l'université ne se soient saisis de ce problème urgent d'une politique de recrutement des personnels enseignants-chercheurs. C'est au niveau des UFR que se fait donc la relation recherche-formation, puisqu'elles déterminent l'avenir des recherches en dirigeant les recrutements.

## VI – Les écoles doctorales et le collège des écoles doctorales

L'Université Paris 1 compte 13 écoles doctorales, résultats de regroupements notamment en Economie, où 4 écoles doctorales ont fusionné en une seule ou en Sciences de gestion, avec la création de l'ED GODI, qui regroupe deux ED antérieures. Certaines écoles doctorales sont communes à plusieurs universités par exemple en Géographie, l'ED étant commune à Paris 1, Paris 4 et Paris 7. En Droit, il serait souhaitable de s'interroger sur la nécessité de faire perdurer 4 ED qui ne semblent avoir comme seule logique de s'inscrire dans la continuité des UFR. Les Sciences humaines ont déjà commencé ce travail mais elles sont encore beaucoup trop éclatées. Sur les 13 ED, 11 ont été évaluées à ce jour par l'AERES, 5 A, 5A+, 1B.

Les ED font "de leur mieux" pour remplir les missions qui leur sont fixées par l'arrêté de 2006, compte tenu des difficultés matérielles hypothéquant lourdement leur fonctionnement (manque de personnels, exigüité des locaux). Elles peinent à offrir des formations cohérentes aux étudiants ; des formations, du reste, généralement facultatives et non sanctionnées par l'attribution d'ECTS (ce qui ne préjuge pas de la qualité des enseignements dispensés). On peut s'étonner du rôle palliatif que plusieurs écoles doctorales sont amenées à assumer, en consacrant, par exemple, une part importante de leur dotation au financement de la politique documentaire des centres entrant dans leur périmètre. Dans cette perspective, l'allocation des moyens n'apparaît pas toujours comme parfaitement cohérente.

Les ED paraissent travailler, autant que de besoin, dans un souci de subsidiarité avec des centres de recherches dont la capacité à assumer un encadrement suivi des doctorants est très variable. Il est vrai que la nature des relations entre certaines ED et certains centres de recherche peut paraître très proche. Il en est ainsi des rapports de grande proximité existant entre l'Institut Tunc et l'ED de droit privé.

Les attributions d'allocations de recherche par les différentes écoles doctorales suivent des modalités différentes. Toutefois, on constate un net effort de convergence vers la technique du concours de plus en plus ouvert. Ainsi, des candidats étrangers ou venant d'universités de province ont pu obtenir une allocation à Paris 1 sans y avoir jamais étudié. Il serait souhaitable que cet effort d'ouverture soit systématisé.

Tout en admettant que leur degré d'identification à l'ED dont ils dépendent est faible, les doctorants rencontrés ont dans l'ensemble fait part de leur sentiment de satisfaction devant la qualité du suivi de leurs travaux par un corps enseignant généralement décrit comme très disponible.

Le collège des écoles doctorales est une initiative de rationalisation issue d'une délibération du CA du 11 décembre 2006. Dans le respect des spécificités disciplinaires, il mutualise les moyens, les conférences, certaines formations, les séminaires, les Doctoriales et facilite l'insertion professionnelle des doctorants. Par ailleurs, sur le budget de 80 000 euros dont il dispose, 55 000 euros sont répartis par le biais de deux appels d'offre annuels. Enfin, le collège crée un annuaire des thèses et un guide du collège. Il n'y a en revanche aucun dispositif de suivi des docteurs.

Il n'y a ni fichier central des thèses, ni suivi des allocataires. On ne sait pas toujours si l'étudiant en thèse s'est réinscrit. Une estimation chiffre à 2/3 les abandons en cours de thèse. C'est pourquoi, en septembre 2008, le collège a fixé des plafonds en termes de taux d'encadrement des thèses, à 15 thèses par directeur, s'agissant du stock, et à un flux de 5 nouvelles entrées par an. Ce type de mesure était indispensable puisque le cas d'un directeur encadrant 80 doctorants a été évoqué. Actuellement, les taux moyens d'encadrement des thèses varient de trois doctorants par directeur dans certains secteurs (Géographie) à 13 dans d'autres (Arts et sciences de l'art) avec une moyenne pour l'ensemble de 6,4. Le collège a également fixé un cadre pour la durée des thèses mais l'uniformisation n'est pas souhaitée car la situation est très différente selon les champs disciplinaires. La norme de trois ans est généralement considérée comme inadaptée par les enseignants-chercheurs aux disciplines de Paris 1.

Le collège des écoles doctorales traduit une volonté de création d'une politique doctorale de l'établissement. Il importe que son impulsion soit relayée par les écoles doctorales.

## VII – Les thèses et les allocations de recherche

Au cours des quatre dernières années, 320 thèses ont été soutenues en moyenne par an. Le nombre de doctorants a augmenté de 13 % de 2002 à 2008 ; il était de 3 815 pour l'année 2006-2007. 50 % de l'effectif total correspond aux Sciences humaines, l'autre se répartit entre le Droit (39 %) et les Sciences économiques et de gestion (11 %). 36,1 % des doctorants sont issus d'un système éducatif étranger.

Seulement 350 doctorants sont financés. La répartition des allocations de recherche sur les trois années 2003-2005 fait apparaître que le bloc des Sciences humaines consomme quasiment 40 % des allocations, contre 30 % pour chacun des deux autres champs disciplinaires. Il existe dans cet établissement manifestement un déficit de recherche de financement en sus des allocations du Ministère.

Ces chiffres indiquent l'attractivité de Paris 1 mais également la durée longue des thèses, ou une faible proportion de soutenances par rapport aux doctorants inscrits. Le faible nombre des thèses financées n'explique qu'en partie ces résultats décevants au regard des moyens déployés par les unités.

## VIII – Les bibliothèques, le SCD et les publications de la Sorbonne

L'accès aux ressources documentaires, la politique de gestion, de développement et de coopération entre les différentes bibliothèques ne semblent pas faire l'objet d'une réflexion globale des conseils de l'université. Cela est singulier pour un établissement où les bibliothèques sont le principal instrument scientifique. L'université dispose :

- d'un SCD, composé de quatre bibliothèques intégrées (246 500 volumes et 35 000 périodiques électroniques) et d'une cinquantaine de bibliothèques spécialisées (environ 460 000 ouvrages).
- et de deux bibliothèques inter-universitaires, Sorbonne et Cujas (2,3 millions de volumes), qui lui sont directement rattachées

Dans la seule UFR d'Histoire, 17 bibliothèques sont recensées. Au moment où la bibliothèque de la Sorbonne ferme pour 3 ans pour des rénovations, où une politique de mutualisation entre établissements est indispensable, et où est discuté le projet Condorcet, il est indispensable que Paris 1 ait une vision claire de sa stratégie de gestion de son patrimoine et de son projet de développement et des conditions d'accès à ses fonds documentaires.

La publication moyenne des éditions de la Sorbonne est de 22 titres par an au cours des dernières années ; 8 000 ouvrages sont vendus par an en moyenne. Le rythme de publication est long (deux ans et demi) ce qui explique que la plupart des publications soient du domaine historique, de la philosophie ou des mélanges (Kaspi par exemple). En raison de ces délais, les ouvrages juridiques passent par des éditeurs traditionnels du secteur privé. La qualité du travail n'est pas en cause car les ouvrages ont de quoi rivaliser avec les meilleures éditions. En particulier, la qualité technique des ouvrages doit beaucoup à un service de correction et à un savoir-faire dans le domaine des livres d'Art. Depuis mars 2007, la diffusion est assurée par l'AFPU et la distribution par la SODIS. Il s'agit d'un mécanisme qui n'est pas adapté aux ouvrages juridiques ce qui explique leur quasi inexistence.

# Stratégie en matière de formation



38 351 étudiants se répartissent de la manière suivante : 14 148 en Sciences juridiques et politiques, 12 621 en Sciences humaines, 8 765 en Sciences économiques et de gestion, 2 817 dans les instituts et la formation continue. Ces étudiants sont pour 55 % en L, 34,7 % en M, 10,3 % en D. Ce nombre d'étudiants a peu évolué durant la dernière décennie puisqu'il était de 38 200 en 1997-1998 et de 38 473 en 2002-2003 ; il ne peut donc expliquer l'intensification des problèmes de locaux.

## I – La stratégie de l'université en matière d'offre de formation

Les axes stratégiques de l'établissement en matière de formation sont au nombre de trois : la professionnalisation, la pluridisciplinarité et la dimension internationale. Les étudiants sont très fiers d'être inscrits à Paris 1 Panthéon-Sorbonne et louent la qualité des diplômes. Celle-ci se voit confirmée par les évaluations de l'AERES puisque près de 80 % des mentions de master obtiennent les notes A ou A+. Un examen plus précis confirme un haut niveau dans les domaines de l'Economie et du Droit ainsi que des champs d'excellence en Urbanisme et aménagement, en Philosophie, en Archéologie, en Conservation et restauration du patrimoine, en Arts plastiques et en Administration des entreprises. De même, l'offre de formation "licence" a globalement été évaluée A.

L'offre de formation de Paris 1 est en effet d'une grande richesse (235 diplômes nationaux et 45 DU : 27 licences (dont 2 professionnelles), 93 spécialités de master en recherche et 113 spécialités de master professionnel, portant aussi bien sur des cursus classiques que sur des associations de disciplines donnant lieu à des diplômes originaux, quelquefois uniques en France. Cette richesse se traduit parfois par des formations très proches les unes des autres, donnant une impression de doublon et il est certainement difficile pour un étudiant de se retrouver dans certains écheveaux de mentions et de parcours.

La mise en place du dispositif LMD aurait pu fournir l'occasion pour Paris 1 de rationaliser son offre de formation et de générer ainsi quelque marge de manœuvre pour engager des opérations de rationalisation d'implantations, mais l'université a au contraire utilisé ce nouveau dispositif pour accroître la diversité et l'attractivité de son offre de premier comme de deuxième cycle.

La stratégie développée par l'université pour la palette des formations paraît imprécise dans la mesure où il n'y a pas de véritable régulation de l'offre de formation par la présidence, que la carte est proposée par les UFR et les arbitrages sont assurés par le ministère de l'enseignement supérieur. La carte des formations devrait faire l'objet d'une politique d'établissement plus recentrée et plus visible. Aucune estimation du coût de ces formations n'est faite. Au niveau des masters notamment, on constate une prolifération non maîtrisée des programmes de formation : les formations ne font l'objet d'aucune évaluation systématique de leur attractivité en termes d'effectif étudiant ; il y a des formations (en M2 notamment) avec très peu d'effectifs (exemples donnés par l'UFR d'Economie) qui pourraient être réorganisées.

### 1 • La pluridisciplinarité en question au niveau de la licence

La pluridisciplinarité, la plupart du temps, se résume à une bi-disciplinarité représentée par des doubles cursus de licence qui ne concernent que 550 étudiants environ. Les bi-licences sont les fleurons de Paris 1 ; elles se concrétisent par huit diplômes de "parcours d'excellence". Dans le prochain contrat, huit nouveaux cursus bi-disciplinaires sont proposés à l'habilitation. Ces cursus ont des taux de succès importants, ce qui n'est pas étonnant puisqu'ils sont très sélectifs dès le L1. Si l'on comprend que ces bi-licences soient mises en avant pour attester de l'excellence de Paris 1, elles ne doivent pas occulter toute réflexion sur la situation de l'ensemble des étudiants inscrits en licence, dont l'établissement ne semble pas maîtriser le suivi.

## 2 • L'effort de professionnalisation et la place des Masters

L'offre de formation actuelle en licence n'inclut que deux licences professionnelles (sur 27) qui sont organisées par des instituts (IREST et IAE). Deux nouveaux projets seulement de licence pro sont proposés à l'habilitation. Sept autres projets ont été instruits mais n'ont pas abouti à une demande d'habilitation. Malgré les efforts annoncés pour le prochain contrat, la professionnalisation reste à la traîne dans le domaine de la licence.

L'effort de professionnalisation a essentiellement porté sur les masters : 113 spécialités professionnelles pour 93 spécialités de recherche. La professionnalisation des masters est encore accentuée dans le prochain contrat avec 27 nouvelles demandes (et 14 non renouvellements) L'établissement se propose d'accueillir 1 000 à 1 200 étudiants supplémentaires, correspondant à ces créations nouvelles en M2.

La mise en place d'une filière de M2 très sélective de préparation aux grandes écoles administratives (90 inscriptions par an, 60 étudiants suivant la totalité du M2, 30 réussissant à divers concours) participe à l'effort de professionnalisation, avec la volonté de ne plus laisser, dans ce domaine, un monopole à Sciences Po.

L'ouverture réalisée par l'université en direction du monde professionnel marque l'évolution de ces dernières années. C'est au sein de Paris 1 une réalité très forte. La professionnalisation est accompagnée d'une politique de communication externe active, doublée d'une impulsion forte, ces dernières années, de la communication interne (journaux, site web, etc.).

Néanmoins, plusieurs points délicats sont signalés :

- la question du devenir des étudiants de M1 qui sortent du système : chaque année, bon nombre d'étudiants de M1 (les chiffres dans ce domaine sont très flous, voire, dans certains cas, contradictoires) ne font pas leur M2 à Paris1, au moins dans le même cursus ; ils sont, semble-t-il, laissés à eux même dans leur réorientation, alors que si ces chiffres sont confirmés, il devrait y avoir là un domaine d'action majeur pour les services d'orientation ;
- la déconnexion des M2 par rapport au cursus antérieur : la formation de master n'est pas organisée comme un ensemble homogène ; il conviendrait de repenser complètement cette situation ainsi que la cohérence du cursus, tout en respectant la volonté d'ouverture du recrutement au M2 ;
- la faible attractivité des masters recherche par rapport aux masters professionnels ; or, si le marché a une demande plus forte vis-à-vis des masters pro, l'offre devrait s'adapter pour s'ajuster à cette demande. Les masters recherche devraient préparer au doctorat ou à une insertion professionnelle à un niveau élevé et devraient, dès lors, attirer les meilleurs étudiants ; si les masters recherche sont considérés comme un choix par défaut par les étudiants, cela signifie que le temps est venu d'envisager de les repenser ou de mettre les ressources qui leurs sont affectées au profit de formations professionnelles moins ambitieuses
- le lien entre les masters recherche et les doctorats n'apparaît pas assez clairement.

## II – Le pilotage des formations

### 1 • Les indicateurs

Le pilotage des formations manque cruellement d'indicateurs et ce, malgré la mise en place de l'Observatoire des Résultats de l'Insertion professionnelle et de la Vie étudiante (ORIVE) chargé, sous l'autorité d'un enseignant, des enquêtes et analyses sur les résultats de l'insertion professionnelle et des formations

Si cet observatoire, qui a commencé son travail statistique depuis quelques années, permet à Paris 1 de disposer de données statistiques en L1 et M1, on peut regretter ici, comme le faisait déjà le rapport d'évaluation de 2005, la faible utilisation de ces données par les instances dirigeantes de l'université, et notamment par les directeurs d'UFR. Cette impression a été confirmée lors de plusieurs entretiens. La faible utilisation de cet outil laisse à penser qu'il y a un manque de gouvernance stratégique en matière de suivi des étudiants et de leur insertion.

L'évaluation des formations est faible : quelques évaluations en M2, des expériences d'évaluation du L1 au M1, une enquête exhaustive sur la formation, d'autres questions administrées par des enquêteurs pendant les TD, etc. Les résultats ne permettent pas actuellement de tirer des conclusions.

Le questionnaire sur l'évaluation de la formation et des enseignements réalisé par Paris 1 est bien entendu un sujet délicat, dont l'exploitation est réservée aux UFR, avec comme toujours en pareil cas, des stratégies très différentes d'une UFR à l'autre. On peut regretter qu'il n'y ait pas sur ce sujet une stratégie unique et commune, qui devienne en quelque sorte un "label qualité" dont Paris 1 pourrait se prévaloir.

## 2 • Organisation de l'enseignement : Scolarité, service pédagogique, locaux

Quelques initiatives vont dans le sens d'une harmonisation du pilotage des formations : par exemple, les règlements d'examen étaient complètement différents. Désormais, il y a un règlement type pour les licences et les masters, qui s'applique partout (règles de progression, de redoublement, etc.).

En revanche, on peut regretter que le problème de la deuxième session fasse l'objet d'un questionnaire depuis 1997 : la deuxième session existe "à l'ancienne" et en septembre, ce qui conduit à des difficultés pour organiser une pré-rentree en termes d'orientation, de renforcement, de sélection pour le C2i, etc., ainsi qu'à un raccourcissement de l'année universitaire, qui empêche d'optimiser l'utilisation des locaux sur une période plus longue.

Par ailleurs, un nombre aussi important de formations suppose des efforts substantiels sur le plan administratif : or une pénurie générale de ressources administratives et de personnels d'encadrement a été souvent citée. Il n'y a pas de responsable de scolarité générale ; le poste de chef de la division des affaires scolaires et universitaires (responsable de la scolarité générale) ayant été supprimé depuis longtemps.

Chaque scolarité dépend d'une UFR et elles sont toutes indépendantes les unes des autres, sans coordination entre elles, ce qui conduit à des situations non rationnelles ; par exemple, les plannings d'utilisation des locaux pour les examens ou les enseignements ne peuvent être modifiés de peur de perdre les créneaux horaires. Cette absence de coordination est d'autant plus pénalisante que l'université souffre d'un éclatement géographique, qui conduit ses étudiants à devoir suivre des cours sur plusieurs sites. La pénurie d'espace affecte aussi bien les étudiants qui, faute de salles de travail en viennent parfois à travailler dans les couloirs, que certains professeurs, notamment en Philosophie, qui ne disposent même pas d'un bureau.

Les administratifs n'ont jamais été associés au projet Condorcet. Ils regrettent que la création de nouveaux diplômes ou des parcours délocalisés soit effectuée sans s'assurer des moyens administratifs IATOS. D'une manière générale, le personnel administratif estime ne pas être suffisamment consulté sur un grand nombre de décisions et constate un sous-investissement dans un certain nombre de dispositifs élémentaires tels que la signalisation pour aider les étudiants à s'orienter sur le campus.

En définitive, on constate une grande hétérogénéité des offres de formation et il n'est pas évident pour un tel établissement de piloter une telle offre en affichant des stratégies claires et partagées par l'ensemble de la communauté universitaire. La diversité des lieux d'enseignement, le manque de locaux, le manque d'indicateurs pour apprécier l'efficacité des formations, ne facilitent évidemment pas le pilotage. Une réflexion stratégique consisterait, pour Paris 1, à s'interroger sur les besoins réels qui impliquent de rester localisé sur Paris et sur ce qu'elle pourrait attendre d'une autre localisation. S'il s'avère essentiel de rester sur Paris, quelques privations peuvent dès lors être considérées comme raisonnables. Des limites en termes de programmes devraient être déterminées en fonction de cet espace disponible.

## III – La lutte contre l'échec en licence et le plan Licence

Selon les chiffres DEPP, le taux de réussite en licence (obtenue en trois ans après une première inscription en L1) était de 46,7 % en 2005-2006 mais, à défaut de suivi, le devenir des étudiants est le plus souvent inconnu.

Le plan licence a été l'occasion d'une vraie stratégie d'introduction des langues et des TICE dans les maquettes. Deux tiers des moyens accordés dans le plan licence ont en priorité été consacrés, pour toutes les UFR, au renforcement des langues et au C2i. Pour le reste, les UFR ont exprimé des vœux (tutorat, professeur référent, TD de soutien, etc.).

## 1 • Les TICE

Il est regrettable que les C2i ne soient pas validés par des crédits dans les maquettes de licence.

Les TICE sont développées conformément aux orientations prises dans le contrat 2006-2009, orientations que l'université souhaite amplifier sur la période 2010-2013. La formation C2i de niveau 1, qui a été offerte progressivement aux étudiants sur la période 2006-2009 (2 131 étudiants de licence certifiés sur 2006-2008, 5 000 inscrits en formation en 2009) sera, pour le prochain contrat, systématiquement incorporée dans les maquettes de licence et rendue obligatoire. Cette formation est également proposée aux personnels BIATOSS (58 certifiés sur 2006-2008 et 38 en formation en 2009). De même, sera généralisé l'usage des EPI (espaces pédagogiques interactifs), instruments de référence du déploiement des TICE à Paris 1 (plus de 500 enseignants ont déjà mis en ligne 7 100 documents, fichiers textes et diaporamas, en complément au contenu des cours). On peut par ailleurs mentionner l'intérêt du dispositif de tutorat mis en place avec le concours d'étudiants titulaires du C2i.

Le CAVEJ (Centre audiovisuel d'études juridiques) offre un enseignement numérique à distance dans ces disciplines. Créé en 1964, il a été rattaché à Paris 1 en 1968 et fonctionne en réseau avec d'autres universités et le CNED. Actuellement, il compte 4 500 étudiants (pour trois licences, la capacité de droit, et trois maîtrises de droit public, privé et des affaires) dont la moitié sont salariés.

On note enfin le dispositif de podcast pédagogique initié dans le cadre du PRES Paris Centre Universités et l'implication particulièrement forte de Paris 1 dans 4 UNT (universités numériques thématiques) en Droit, Economie et gestion, Humanités, Environnement et développement durable.

## 2 • Les langues étrangères

Malgré les efforts déployés, la formation aux langues étrangères constitue une faiblesse de Paris 1, particulièrement préoccupante dans le domaine de la professionnalisation. En raison de l'inadaptation des moyens humains, l'investissement dans ce domaine reste limité malgré des formations obligatoires allant du L1 au M1 et une volonté d'amélioration, régulièrement réaffirmée. Ces efforts n'empêchent pas le constat dans les enquêtes réalisées par Paris 1 d'une dégradation de la maîtrise en langue des étudiants entre leur niveau linguistique d'entrée en L1 et leur niveau en M1, faute d'une pratique suffisante.

La création du Service Général d'Enseignement des Langues (SGEL) en juillet 2007 s'accompagne d'une réforme de l'enseignement des langues dans laquelle l'acquisition des compétences linguistiques, par groupes de niveau, remplace progressivement l'enseignement de "langues de spécialité". Cette réforme concerne déjà environ 60 % des étudiants, notamment en licence. Elle devrait s'appuyer de plus en plus sur les outils d'accompagnement en ligne. L'un des problèmes évoqués pour le développement de ce service est celui du recrutement des enseignants-chercheurs dans une université dépourvue d'une UFR de langues.

La politique des langues aura donc tout intérêt à se concevoir au travers d'une mutualisation dans le cadre d'un PRES.

## IV – L'orientation et l'insertion professionnelle

On peut louer les efforts déployés dans ce sens et qui donnent lieu à des résultats relativement impressionnants, étant donné le caractère extrêmement limité des ressources déployées ; s'agissant d'une université ayant une visibilité internationale, un tel sous-investissement dans l'insertion professionnelle des étudiants est d'ailleurs incompréhensible.

L'orientation professionnelle est animée depuis fin 2008 par un membre de l'équipe de direction de l'université assisté, d'une part, d'un comité d'établissement réunissant les responsables en charge de l'insertion professionnelle dans les UFR et d'autre part, d'un comité de professionnels réunissant des responsables d'entreprise et de collectivités territoriales (dont les représentants des milieux socio-économiques au Conseil d'Administration). Il travaille surtout en lien avec quatre entités, dont il supervise l'activité : un bureau d'aide à l'insertion, un bureau événementiel et relations d'entreprises, le SCUIO et l'ORIVE, dont il a été question plus haut.

Le bureau d'aide à l'insertion professionnelle, rattaché à la Mission université entreprises (service rattaché à la présidence) s'occupe de l'insertion professionnelle des étudiants, de la conception et de la maintenance des formations professionnelles ainsi que de la collecte de la taxe d'apprentissage. Depuis fin 2008, RéseauPro, un portail professionnel d'échanges entre les étudiants, les associations d'anciens et les entreprises, a été développé dans le cadre de Paris Centre Universités (PCU) Il doit être alimenté progressivement par les associations d'anciens et les entreprises partenaires.

Le bureau événementiel et relations d'entreprises, également rattaché à la Mission université-entreprises, organise des forums et séminaires de présentation de l'université aux entreprises. Le bureau gère donc une part de l'interface entreprise-université, dont la mise en relation des entreprises avec le Centre d'Education Permanente (CEP).

Le SCUIO (Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation) est chargé d'informer les lycéens et les étudiants sur les cursus proposés par l'université et les emplois auxquels ils conduisent. Depuis 2008, Paris 1 offre aux futurs bacheliers une aide à l'orientation renforcée sur Internet, sur le site "Lycéens, votre avenir".

L'université semble s'être dotée, dans chacun des domaines évoqués ci dessus, d'équipes de professionnels performants. Mais une certaine confusion semble exister entre ces différentes instances, tant au niveau de leur situation sur l'organigramme que de leurs champs de compétences respectifs.

Compte tenu des compétences disponibles, une meilleure organisation devrait permettre d'améliorer la performance globale de l'ensemble. A ce titre, Paris 1 a prévu la création d'une mission intitulée "partenariat entreprises et insertion professionnelle", rattachée à la présidence de l'université.

## V – La formation continue

La diversité des actions mises en place, comme les effectifs concernés, montrent que la formation continue contribue à la notoriété de l'université dans des domaines professionnels très spécialisés et, partant, à assurer des débouchés professionnels aux étudiants en formation initiale.

La formation continue est prise en charge à Paris 1 par un centre d'éducation permanente, mis en place en 1972 au lendemain de la loi sur l'Education Permanente de 1971. Initialement destiné à la formation des personnels de l'université, ce service a progressivement mis en place une offre de formation continue à disposition de "clients" externes à l'université : particuliers (salariés ou chômeurs), entreprises ou administrations. 2 600 personnes (dont 85 % originaires du secteur privé) suivent tous les ans des formations organisées dans les disciplines juridiques, économiques, sanitaires, sociales et dans le domaine des ressources humaines. Une partie des possibilités offertes sont intégrées dans des cursus nationaux, en licence ou master. Une autre partie des diplômes décernés sont des diplômes d'université, spécialisés pour répondre aux attentes de professions : management d'établissements et services aux personnes âgées, responsables mutualistes (en liaison avec la mutualité française), ergonomie et écologie humaine, technicien supérieur en gestion RH, responsable en ingénierie de formation, droit du sport (en liaison avec les fédérations sportives), immobilier d'entreprise et droit des entreprises en difficulté (avec la chambre des syndicats de faillite).

Dans quelques cas, des formations diplômantes sont organisées à la demande d'entreprises ou d'administrations pour former des membres de leur personnel dans tel ou tel domaine, à partir d'une sélection contrôlée par Paris 1. On peut citer à titre d'exemple des formations au Management de cadres de la filiale sud-africaine d'Areva ou un master Droit des affaires pour former des officiers français.

Le centre propose également aux salariés et demandeurs d'emploi un accueil-orientation pour la reprise d'études, avec une aide à la constitution des dossiers nécessaires aux congés formation ou au plan d'aide au retour à l'emploi (PARE) ainsi qu'un accompagnement au processus de VAE (validation des acquis de l'expérience)

L'activité s'autofinance totalement. Elle mériterait probablement une réflexion sur l'évolution de son modèle économique : les comparaisons faites par le service montrent que les coûts facturés sont compétitifs, et que l'université ne fait aujourd'hui aucun bénéfice sur cette activité, qui serait réalisée à prix coûtant. Si ce choix est logique pour des actions de formation continue, destinées à des particuliers, les formations réalisées à la demande d'entreprises pourraient être une source de financement supplémentaire pour l'université. Il serait intéressant qu'une réflexion commune aux UFR les plus impliquées soit conduite sur ce que pourrait être un plan de croissance dans ce domaine, intégrant un objectif bénéficiaire de cette activité, à laquelle l'équipe dédiée paraît prête (et demandeuse).



# La stratégie en matière de vie étudiante



En matière de vie étudiante, on peut saluer le dynamisme du service vie de l'étudiant et des associations étudiantes, la tradition d'écoute et de concertation, l'implication de l'université dans la démocratie étudiante. En revanche, on note l'absence d'une structure politique de pilotage de la vie étudiante et culturelle, l'absence de cadre institutionnel d'échange entre les élus étudiants et l'équipe de direction, l'inexistence de chartes des associations ou du FSDIE et l'absence de missions dévolues aux élus étudiants ou VPE, de formation des élus et de reconnaissance de l'engagement étudiant.

## I – La participation des étudiants aux décisions concernant la vie de l'établissement

D'importants efforts ont été consentis par l'université pour informer les étudiants sur le déroulement des élections étudiantes (forums de débat, contingent de photocopies, distribution officielle de toutes les professions de foi...). Cette politique a permis de maintenir sensiblement le taux de participation, malgré un recul en 2008, dû au passage à la LRU imposant des élections à une période défavorable, alors que, dans nombre d'autres universités, pour les mêmes raisons le taux s'est effondré.

Les élus étudiants sont présents et participent aux débats lors des conseils, mais aucune responsabilité particulière n'est dévolue ni à ces élus, ni aux deux vice-présidents étudiants. Ces derniers jouent simplement le rôle d'interlocuteurs privilégiés de l'équipe de direction et ne sont pas des acteurs politiques au sein de l'université. Il n'y a pas de dispositifs de formations des élus étudiants ni de reconnaissance de l'engagement étudiant.

La concertation entre l'équipe de direction et les représentants étudiants existe. Cependant, une association plus étroite de ces derniers à la construction de projets ou à l'élaboration de dossiers concernant les étudiants serait largement bénéfique à l'université. Des lieux institutionnels de concertation devraient être mis en place. La vie étudiante est en souffrance sur Paris 1, en particulier pour des raisons structurelles (éclatement des sites, situation géographique, locaux, etc.) ; un cadre clair de pilotage politique permettrait de pallier différentes difficultés.

## II – La qualité de la vie associative

Les organisations étudiantes représentatives sont nombreuses à Paris 1 (huit organisations représentées dans les conseils centraux). Parallèlement, les associations étudiantes sont également très nombreuses sur l'Université (39). L'absence de comité de pilotage et de charte des associations est un réel frein au développement de leurs activités et à leur intégration dans l'université : une première réflexion pourrait être menée sur l'ouverture d'un local commun qui permettrait de tenir des permanences tournantes et de faire les réunions.

Concernant l'attribution des fonds, la commission gérant le FSDIE se réunit quatre fois par an. Cette fréquence permet une réelle souplesse de travail, mais des questions de fonds demeurent posées, comme celle de la mise en place d'une charte cadrant et diffusant les critères d'attribution, ainsi que la question du financement de projets portés par des organisations représentatives, pour l'heure impossible à Paris 1.

## III – La qualité de vie de l'étudiant

Il n'existe pas de guichet unique d'accueil, ni de Maison de l'étudiant. Bien que le neuvième étage du bâtiment Tolbiac réponde partiellement à cette attente, des services importants de vie étudiante sont totalement absents d'autres sites. Par ailleurs, les perspectives de développement de la carte multiservice (à concrétiser rapidement) vont dans le sens d'une simplification de la vie quotidienne des étudiants.

Les étudiants salariés sont dans un réel flou quant à leur situation, que les UFR ont en charge d'évaluer sur des critères qui leur sont propres. Cette situation d'inégalité entre étudiants d'une même université mériterait d'être résolue par une délibération des conseils centraux qui devrait fournir un cadre central précisant leur statut pour l'ensemble de l'université et permettre aux étudiants salariés de procéder à des aménagements de leurs emplois du temps.

L'accueil des étudiants étrangers est assuré par le service des relations internationales, avec un guichet unique destiné tant aux étudiants en programme d'échanges qu'aux étudiants hors programmes. La mise en place d'une cellule d'accueil organisée autour de six tuteurs étudiants, et de semaines d'intégrations, dispositifs destinés tous deux aux seuls étudiants en programme d'échange, seraient à généraliser pour améliorer l'accueil de l'ensemble des étudiants étrangers.

La gestion des étudiants en situation de handicap est confiée au service vie étudiante, qui assure le relai avec les services sociaux du CROUS et les services de santé et médecine préventive. De nombreuses actions sont menées en faveur d'un appui logistique, d'une adaptation des cours et d'un accompagnement des étudiants dans l'ensemble de leurs démarches.

### 1 • La vie sportive

Deux types d'activités sportives sont proposés. La formation qualifiante, d'une part, peut prendre la forme soit d'une UE, soit d'un bonus. Le service rencontre ici des difficultés à généraliser cette pratique, limitée pour l'instant à quelques UFR et à quelques années de formation. Il est aussi proposé aux étudiants de pratiquer des activités sportives dans le cadre d'une formation personnelle, sans valorisation de la pratique.

Au premier semestre, 2 068 étudiants étaient inscrits en formation qualifiante, 771 en formation personnelle de Paris 1 et 477 qui suivent cette pratique dans le cadre de cours InterU. Le taux de pratique sportive est inférieur à la moyenne nationale. Une réflexion en collaboration avec les autres Universités, les propriétaires d'installations (que l'Université doit louer), mais aussi un effort interne d'implication des UFR dans le développement des pratiques sportives devrait permettre de résoudre ce problème.

L'aspect compétition des activités sportives est géré par l'association sportive. La participation des étudiants aux compétitions sportives, qu'ils soient sportifs de haut niveau ou non, est compliquée par l'inertie des UFR en la matière, que les responsables du SUAPS doivent contacter directement au cas par cas. Un statut cadre mis en place par les CA et CEVU permettrait de fluidifier ce fonctionnement et de garantir l'égalité entre les étudiants de chacune des UFR.

### 2 • La vie culturelle

En l'absence de Bureau de la Vie Etudiante (BVE) et de structure de pilotage de la vie culturelle, cette tâche échoit principalement au service de la vie étudiante. Il convient de noter le dynamisme de ce service en la matière, qui organise de nombreuses manifestations. Un lieu de définition d'une réelle politique culturelle semble cependant nécessaire pour associer l'ensemble des associations étudiantes et les services de l'université à la mise en place de projets de plus vaste envergure en la matière.

### 3 • Les relations avec le CROUS

De nombreuses conventions règlent les relations entre le CROUS et l'université, pour certaines anciennes. La mise en place d'une convention globale permettrait de remettre à plat l'ensemble de ces relations. Le principal problème tient à l'étroitesse des locaux et au faible nombre de résidences universitaires comme pour l'ensemble des universités parisiennes.

# La stratégie en matière de relations internationales

La politique internationale de Paris 1 est en forte évolution. La création d'un poste de VP international témoigne de la volonté de l'université, avec un sentiment d'urgence, de reprendre sa place sur la scène internationale. 8 000 étudiants étrangers sont accueillis en mobilité individuelle par an, soit 20 % des effectifs totaux d'étudiants (chiffre stable depuis 2005 - la moyenne nationale est de 15,9 %). Ces étudiants étrangers se répartissent en 380 étudiants étrangers inscrits dans le cadre du programme Erasmus, 221 dans le cadre d'autres programmes d'échange, et 561 dans des filières délocalisées à l'étranger, soit 1 162 ; les autres (6 800 environ) sont inscrits à titre individuels dans des cursus "normaux". Ces étudiants sont pour 42 % en Licence (43 % en moyenne nationale), 36 % en Master, (42 % en moyenne nationale) et 22 % en Doctorat (10 % en moyenne nationale).

Le taux de réussite des étudiants étrangers est à 90 % de celui des étudiants français, ce qui est très bon si l'on tient compte des handicaps linguistiques et culturels inévitables pour toute personne faisant ses études dans un pays étranger.

Paris 1 a bénéficié, comme les autres universités du centre de Paris d'un effet d'image lié à sa localisation, à la "marque Sorbonne" et à la notoriété des formations. Cette attractivité naturelle ne doit cependant pas l'empêcher d'aborder certaines questions relatives à la stratégie internationale de l'établissement.

## I – Une volonté de renforcer l'attractivité

La volonté de Paris 1 d'être une université internationale s'est progressivement concrétisée dans une organisation et des actions spécifiques, destinées à encadrer et à gérer les nombreux accords passés avec des universités étrangères.

Le conseil d'administration de l'université considère qu'une stratégie en matière de RI n'existe pas aujourd'hui. La mise en place d'une vice-présidence à l'international vise à permettre son élaboration. Une "commission internationale" a été placée sous sa direction. Celle-ci est composée des délégués à l'international des UFR, Instituts et services, des chargés de mission RI, des coordonnateurs de consortiums et, en composition plénière, les directeurs et responsables administratifs des UFR, instituts et services concernés, permettant ainsi une mise à niveau et un partage des informations.

Un livret statistique 2005-2008, très précis, permet désormais à l'université de mieux connaître ses étudiants étrangers. La poursuite de ce travail d'évaluation et de connaissances de ses activités internationales aidera l'université à définir, en connaissance de cause, sa stratégie.

Un délégué international, dans chaque UFR, est chargé de suivre les accords de l'UFR avec les universités étrangères, de mettre en place des formations dans le cadre des consortiums, de veiller au bon suivi des contrats pédagogiques signés par l'UFR avec les étudiants étrangers comme de la mise au point du contrat pédagogique des étudiants Erasmus de Paris 1.

La maison internationale, emploie 12 salariés. Son rôle est de :

- vérifier les compétences linguistiques ainsi que l'authenticité des diplômes des étudiants étrangers ;
- organiser l'accueil des étudiants étrangers à Paris, au plan des études comme au plan matériel ;
- faciliter, avec l'aide de tuteurs étudiants français volontaires, leur intégration.

La maison internationale aide également les étudiants sortants, en mobilité Erasmus, à organiser les modalités pratiques de leurs études à l'étranger et à obtenir les aides financières nécessaires. Sensibles à l'aide apportée, certains de ces étudiants contribuent en retour aux programmes de tutorat mis en place pour les étudiants étrangers de Paris 1.

## II – La faiblesse de la mobilité sortante

En 2007-2008, 256 étudiants français ont bénéficié d'une mobilité vers une autre université européenne, 51 seulement hors d'Europe. Au moment où d'autres établissements tendent à accélérer les formations intégrant des séjours à l'étranger, cette faiblesse constitue un handicap.

Elle suppose une analyse plus détaillée des raisons du faible retour sur investissement de la politique internationale de Paris 1 pour ses propres étudiants : insuffisance des destinations anglophones, très demandées, difficultés financières des étudiants, intégration et sous-valorisation de cursus partiellement étrangers dans des filières dont la sélectivité peut inciter les étudiants à souhaiter rester mobilisés sur leurs études à Paris 1, faible maîtrise des langues étrangères, pénalisation au retour d'un séjour à l'étranger pour la suite des études, etc. La capacité du système universitaire français à "exporter" de futurs cadres dans les nouvelles zones de développement devient essentielle, et sur ce point, les résultats de Paris 1 sont assez faibles.

## III – La diversification de la politique de formation à l'étranger

L'Université Paris 1 a créé des consortiums d'appui avec les universités étrangères, qui donnent lieu à des formations françaises délocalisées à l'étranger. On peut citer comme exemple :

- des formations en master professionnel de Droit des affaires, dispensées, en association avec Paris 2 et Paris-Dauphine, à l'Institut de Droit des Affaires internationales de l'Université du Caire, qui concerne 350 étudiants égyptiens et proches orientaux ;
- un collège franco-roumain d'études juridiques, au sein de l'Université de Bucarest, dont Paris 1 assure la gestion administrative et pédagogique ; à ce titre, elle a mis en place un programme pour les jeunes chercheurs d'Europe du sud-est, elle délivre un master en Droit international et européen des affaires et accorde des bourses ;
- la création, avec plusieurs autres universités françaises, d'un cursus binational en Economie et gestion au sein de l'Université d'El Salvador (Buenos Aires) ;
- un programme juridique allant jusqu'au doctorat, au sein du Haut Collège d'économie de Moscou ;
- la création d'un master professionnel de Droit européen et international des affaires à l'Université de Galatasaray à Istanbul ;
- des programmes de Droit administratif et de Sciences politiques à l'Université de Bir Zeit (Ramallah).

On peut également citer la création d'un master de droit dans le cadre du réseau Alliance (Columbia University, Ecole polytechnique, IEP).

Une des questions posées par ces décentralisations est celle de la qualité effective des formations dispensées localement, c'est-à-dire celle de la "valeur ajoutée" de Paris 1 par rapport au niveau des diplômes locaux et des exigences imposées en termes de résultat. Des doutes ont été émis sur la pérennité de la "qualité" des formations délocalisées, le meilleur côtoyant éventuellement le moins bon. Il serait dans ce domaine utile que Paris 1 réalise quelques enquêtes comparatives (auprès des employeurs locaux, avec l'aide des ambassades) sur la qualité perçue de sa stratégie internationale, dès lors que les consortiums sont un des axes de développement que Paris 1 choisit de valoriser. La même question se pose d'ailleurs pour les autres formes d'internationalisation (double-diplômation, bi diplômes....).

## IV – La recherche de partenaires prioritaires

Paris 1 cible actuellement deux zones de développement : en Chine, où une politique de prospection est entamée et permet d'identifier des partenaires possibles et mieux coordonner des relations dont l'inflation échappe quelque peu à la maîtrise de l'université, et aux Etats-Unis, où un consortium avec Columbia a été négocié. Néanmoins, ces stratégies d'extension se heurtent notamment au fait que la grande majorité des étudiants anglophones veulent pouvoir suivre des cours en anglais, et qu'une augmentation sensible des effectifs venus de ces zones suppose que de telles formations soient effectives, ce qui est loin d'être le cas actuellement.

Le chiffre de 597 accords avec des universités étrangères n'est pas nécessairement, alors qu'il est valorisé par Paris 1, un gage de performance, c'est peut-être aussi un signe probable de dispersion.

D'autres décisions à prendre dans le choix des partenariats se posent : par exemple, en direction de l'Europe de l'Est, trop peu représentée parce que privilégiant les cursus anglophones, ou en Afrique, dont la représentation tend à se réduire

## V – La stratégie à l'international et les relations avec les UFR et les structures de recherche

Le poids des UFR et des équipes de recherche reste prépondérant dans la politique internationale de l'université. Si la mutualisation de certaines activités (maison internationale) ne pose pas de problèmes, les limites de cette mutualisation semblent rapidement atteintes dès que l'on touche aux questions stratégiques. Ainsi, la politique d'accueil d'enseignants étrangers est gérée essentiellement au niveau des UFR (12 des 14 équivalents temps plein sont gérés à ce niveau). Selon un document de l'établissement, intitulé *"Enquête sur la situation des profs invités"* l'établissement dispose de 114 mois d'enseignants invités, qui ont été utilisés pour 102 professeurs et 11 mois pour 7 maîtres de conférences.

Pour commencer à structurer une stratégie globale de l'université dans ce domaine (ciblage géographique, ciblage par discipline), une commission de spécialistes a été créée en 2008. Elle a pour tâche d'organiser une politique d'invitation plus cohérente avec, au-delà des échanges liés aux consortiums, une priorité donnée à la Chine et aux Etats-Unis. Il n'a pas été possible de savoir s'il y avait, au-delà des 125 mois évoqués ci-dessus d'autres échanges d'enseignants, dans le cadre des consortiums, financés éventuellement sur d'autres fonds. Si tel n'est pas le cas, les moyens affectés semblent limités pour les ambitions de coopération de Paris 1, alors que celle-ci souhaite renforcer son intervention en Chine et aux Etats-Unis. De même, les doctorants étrangers n'ont pas de relations avec la maison internationale, ce qui est étonnant pour une université où se font actuellement 234 thèses en co-tutelle.

## VI – Quelques contraintes

L'internationalisation de l'université est dépendante des différentes individualités qui "portent", parfois avec beaucoup de dynamisme, un projet encore diffus et peu structuré au niveau global. Autant l'autonomie et l'initiative sont importantes pour conquérir de nouveaux territoires, autant cette même autonomie devient dispendieuse et sans qualité dès lors qu'il faut gérer, avec des moyens limités.

Une des questions non réglées de la politique internationale est la reconnaissance du travail mené à l'international. Cette question a été jugée suffisamment importante pour faire l'objet d'un débat au conseil d'administration. La fonction de délégué international entraîne des décharges de service et des primes, mais beaucoup d'autres tâches liées aux activités internationales de l'université ne sont pas reconnues, alors même qu'elles consomment du temps.

Reste à savoir si l'université sera capable de prendre la main sur la définition de sa stratégie en matière internationale, tout en laissant aux UFR, en vertu d'un principe de subsidiarité, des marges de manœuvre sur les modalités d'application de cette stratégie en matière de formation et de recherche mais surtout de recherche de coopérations.

Enfin, l'université Paris 1 ne peut pas ignorer le contexte de compétition internationale dans lequel elle se situe et doit faire face à des établissements qui se sont dotés des moyens nécessaires à une très grande attractivité. Une réflexion sur ce sujet est dès lors absolument nécessaire.

## VII – La marque "Sorbonne".

Il est indéniable que la marque "Sorbonne" est un capital précieux pour les universités qui en bénéficient mais ce nom n'est même pas protégé, à la différence de toutes les grandes universités européennes. Il apparaît essentiel que les établissements dépositaires de ce nom définissent une charte d'usage.



# La gouvernance

La collégialité et la recherche du consensus sont à la base de la gouvernance de Paris 1.

En termes de pilotage, l'Université Paris 1 est confrontée à la dispersion de ses sites et aux contraintes en termes d'effectifs qui l'obligent à veiller à un certain équilibre entre la nécessité d'une gestion relativement centralisée et l'application d'une forme de "principe de subsidiarité", impliquant les UFR et les structures de recherche, en matière de pédagogie et de recherche. Les responsables de l'université, à toutes les échelles, consacrent beaucoup d'énergie à trouver les locaux leur permettant d'assurer leurs missions dans des conditions acceptables.

La nécessité d'une transformation de la gouvernance, d'une amélioration des processus de décision et de renforcement de la capacité de pilotage est pleinement ressentie par l'université, qui en fait un de ses axes majeurs du prochain contrat d'établissement.

Ces impératifs sont d'autant plus exigeants que l'établissement doit se mettre en ordre de marche dans la perspective des RCE, qu'il compte demander pour 2011.

## I – De fortes contraintes immobilières

Paris 1 est handicapée pour développer ses stratégies par une situation immobilière très difficile, fruit de l'histoire récente liée au partage de locaux entre universités du centre de Paris et aux solutions ponctuelles apportées au fur et à mesure pour faire face à la diversification de ses formations et au développement de ses activités de recherche.

Le souhait de mettre fin à cette course à la surface complémentaire avait conduit Paris 1 à élaborer un projet d'envergure d'un peu plus de 30 000 m<sup>2</sup> au nord de Paris, porte de la Chapelle, projet inscrit au dernier CPER (contrat de projet Etat Région) avec un engagement fort des collectivités, et notamment la ville de Paris. A ce projet au nord de Paris, s'ajoute l'objectif de renforcer sa présence historique dans le centre de Paris.

Le projet porte de la Chapelle a été repris en 2008 dans le cadre d'un projet plus ambitieux, le campus Condorcet, élaboré dans le cadre du plan Campus avec des partenaires traditionnels (CNRS, EHESS, EPHE...) mais également avec d'autres universités (Paris 8 et Paris 13) pour réaliser ensemble une cité des humanités et des sciences sociales faisant une grande place à la transdisciplinarité. Dans ce nouveau projet, Paris 1 occuperait plus de 40 000 m<sup>2</sup> dont 33 850 m<sup>2</sup> seule sur le site de la porte de la Chapelle.

Le projet Condorcet devrait constituer pour Paris 1, s'il se concrétise, à la fois un vrai bol d'air "stratégique" lui permettant d'améliorer son ratio de m<sup>2</sup> par étudiant, aujourd'hui parmi les plus faibles (environ 2,5 m<sup>2</sup> par étudiant, soit quatre fois moins que la moyenne nationale), mais aussi l'opportunité d'une nouvelle dynamique induite par les restructurations et le renforcement des partenariats pour certaines disciplines, notamment en SHS, qui y seront liés.

Au-delà du projet Condorcet, dont la date de réalisation est lointaine, Paris 1 recherche au centre de Paris d'autres moyens de consolider son parc immobilier autour de ses sites historiques du Panthéon et de la Sorbonne. La reprise du bail du site de la rue Broca actuellement loué par l'IAE, EPA article 43 qui lui est rattaché, et la perspective d'un arbitrage gouvernemental lui affectant les locaux de la Caserne de Lourcine (proche du site Saint-Hippolyte qui abrite le premier cycle de Droit) abandonnés par le ministère de la défense sont les pistes les plus intéressantes à cet égard. La mise en œuvre de cette dernière option, permettrait certainement à Paris 1 de planifier enfin une réduction sensible du nombre de ses sites, à commencer par ceux qui sont loués, et ceux qui sont le plus excentrés.

## II – L'équipe de direction

Le nouveau président a débuté son mandat en mai 2009, à la fin de celui de son prédécesseur, et ne fera donc qu'un mandat de trois ans. Le "rite de l'alternance selon les grands axes disciplinaires" du nouveau président a été respecté. L'équipe de direction reste inchangée jusqu'à la fin de l'année. Le secrétaire général a quitté ses fonctions en juillet.

Autour du président, l'université a organisé un *comité de direction* qui se réunit toutes les semaines et est composé des vice-présidents (à l'exception du VP étudiant), du secrétaire général et de l'agent comptable. Ce comité est chargé d'assurer au quotidien le fonctionnement de l'université.

Aux côtés du comité, l'université a mis en place un *bureau* dont le rôle est moins évident : sa mission essentielle semble être de préparer les CA.

Outre le fait que l'on ne comprend pas pourquoi le comité de direction n'a pas en charge la préparation des CA, on est quelque peu surpris devant la composition de ce bureau. Statutairement, le secrétaire général ne participe pas à cette instance ; en revanche le VP étudiant est présent alors qu'il n'est pas membre du comité de direction. Cette absence serait surtout voulue afin de ne "pas gêner le VP étudiant dans son action". En tout état de cause, il ne peut être question de faire du VP étudiant un vice-président de second rang : il est en effet important de pouvoir compter sur une voix étudiante forte dans les instances de gouvernance.

L'Université Paris 1 dispose d'une organisation relativement classique, marquée néanmoins par des choix qui parfois peuvent poser question. Le CA peut élire trois à cinq VP, dont un étudiant, le CS en élit deux et le CEVU trois, dont un étudiant. En revanche, en dehors des relations internationales, l'établissement n'a pas choisi de nommer d'autres VP "fonctionnels", en fonction de ses priorités politiques.

## III – Les Conseils

Le conseil d'administration (CA) s'est réuni près d'une dizaine de fois en 2008-2009, compte tenu des circonstances particulières de cette année universitaire. Le caractère réellement démocratique de cette assemblée délibérante est à souligner, il offre en effet "la possibilité de discuter de la stratégie" et les débats sont de qualité. Il semble, en revanche, que les personnalités extérieures n'apportent pas au sein de la nouvelle composition du CA tout ce que l'on pourrait en attendre.

L'apport du conseil scientifique semble moins important et son rôle n'est peut être pas aussi déterminant qu'il le devrait. Il n'oriente pas vraiment la politique scientifique de l'établissement. Les axes de recherche ne sont pas définis par l'université, mais par les équipes et les UFR : le CS valide à peine les orientations. Il est enfin à noter que les doctorants ne participent pas aux réunions du CS.

Le CEVU ne gère pas l'offre de formation pléthorique et aucune étude de coûts n'est présentée, ce qui ne le met donc pas en situation de rationaliser cette offre plutôt que de seulement "bénir" et agréger ce qu'ont décidé les UFR. Son action principale est d'harmoniser les activités de formation, mais pas d'inciter une politique sur cet aspect fondamental de la vie de l'université. Il serait souhaitable que le conseil scientifique et le CEVU initient une réflexion de fond sur l'impact des départs à la retraite sur la composition des différentes unités de recherche et la formation proposée. Ce travail devrait être effectué au niveau de l'établissement.

Au sein d'un CA restreint, le rôle des directeurs de composantes s'est sensiblement modifié. Les responsables des conseils doivent rester très attentifs à associer les directeurs de composantes aux différents travaux. Ces derniers ne constituent pas un groupe suffisamment intégré dans la gouvernance globale de l'établissement.

## IV – Un organigramme peu lisible

L'Université Paris 1 n'est pas dotée d'un organigramme clair qui permette d'en comprendre le fonctionnement interne. L'organigramme actuel est séparé en deux parties sans lien entre elles. La partie haute recense la présidence et les différentes instances délibérantes ; les VP n'y figurent pas. La partie basse de l'organigramme est réservée aux UFR et autres services qui apparaissent sur une même ligne. Il n'établit aucun lien entre les composantes et la présidence et entre le secrétaire général et les services. A titre d'exemple, on ne sait pas où se situe la DRH qui ne figure pas sur cet organigramme. Cette situation n'a pas empêché de nombreux services (DRH, CRIR, services financiers) de se doter d'organigrammes internes clairs et complets.

## V – L'organisation et le fonctionnement interne

Les difficultés liées à la multiplication des sites et à l'exiguïté des locaux rendent très complexe l'organisation interne des services, mais ne suffisent pas à expliquer des défauts constatés sur la mise en œuvre d'une organisation administrative rationnelle et cohérente.

Ainsi les services chargés du pilotage sont répartis entre la mission d'aide au pilotage et la mission de contrôle de gestion. Ce dernier service est composé de deux cadres administratifs dont l'un d'eux est rattaché au service financier. On ne sait pas en réalité qui a la responsabilité du service d'aide au pilotage très dispersé et réparti entre trois entités différentes. Une réflexion sur la place et le rôle du service d'aide au pilotage devrait être menée ; l'ORIVE pourrait être inclus dans cette analyse.

On retrouve ces organisations éclatées dans d'autres services alors même que les opérations de gestion sont plutôt centralisées dans leur ensemble. On observe par exemple la situation du service paie des services comptables et financiers qui comprend 12 personnes et est chargé de la paie des personnels administratifs recrutés sur ressources propres et ceux chargés du remplacement soit environ 400 personnes. Ce service a en charge d'autres missions notamment le dossier des heures complémentaires. Mais le nombre d'agents du service par rapport aux missions reste surprenant, d'autant plus que la gestion administrative de ces mêmes personnels est réalisée à la DRH.

L'examen de certains ratios, comme le nombre de dossiers par agent, conduit à s'interroger sur la réalité du besoin d'une centaine d'emplois BIATOSS estimée par la présidence. Il existe des champs nombreux de rationalisation des emplois administratifs qui mériteraient d'être explorés et de nombreuses mutualisations permettant des économies d'échelle semblent possibles.

L'agent comptable de l'université a été confirmé dans son rôle de chef des services financiers. Le recours aux compétences élargies et la perspective d'un budget de plus de 200 millions d'euros justifieraient que cette organisation fasse l'objet d'une nouvelle réflexion.

L'administration de l'université est au service des étudiants et de la politique pédagogique décidée par les responsables. Sa place pourrait être mieux affirmée et le rôle du secrétaire général renforcé. Il n'est pas évident que ce dernier dispose des marges de manœuvre lui permettant de moderniser et rationaliser les services administratifs.

Il existe à Paris 1, un fort besoin de structuration de l'administration universitaire. Il conviendrait de mieux affirmer sa place et de renforcer le rôle du secrétaire général, afin que ce dernier dispose des marges de manœuvre lui permettant de moderniser et de rationaliser les services administratifs.

## VI – La situation financière de l'Université Paris 1

### 1 • Analyse des dépenses et des recettes

En 2008, le montant total des recettes et des dépenses s'élevait respectivement à 68 373 553 d'euros et à 69 280 737 d'euros.

Entre 2005 et 2008, les frais de personnels (64) sont passés de 9,3 millions d'euros à 18,9 millions d'euros ; ils ont donc plus que doublé et ce en raison de la prise en charge de nouvelles catégories de personnels (ATER, moniteurs, etc.). Une augmentation significative est à signaler aux dotations aux provisions (68). Ces deux catégories de charges recouvrent l'essentiel de l'augmentation des dépenses.

Pendant cette période la subvention de fonctionnement de l'Etat passe de 15,3 millions d'euros à 26,5 millions d'euros. Les ressources propres, elles, passent de 15 millions d'euros en 2006 à 18,2 millions d'euros en 2008.

Le montant du fonds de roulement mobilisable est en 2008 de 8 454 830 euros.

La situation de l'université est globalement saine et n'appelle pas d'observations quant au montant de ses réserves. Le niveau de fonds de roulement est conforme aux besoins de l'université.

La situation est quelque peu différente pour les comptes annexes dans la mesure où les fonds de roulement de ces unités administratives font apparaître une très large aisance financière. C'est notamment, le cas de l'IAE de Paris dont le montant des dépenses en 2008 s'élevait à 5,370 millions d'euros et qui disposait d'un fonds de roulement de 5,5 millions d'euros supérieur donc aux dépenses annuelles. En outre, l'IAE dispose d'un montant de 0,9 millions d'euros de dotation pour provision.

La situation est identique pour la Bibliothèque Cujas dont les dépenses s'élevaient à 2,7 millions d'euros en 2007 et pour un fonds de roulement de 4,5 millions d'euros. Le service pourrait fonctionner près de 18 mois sans être financé et sans que son fonctionnement en soit affecté.

Pour le compte de la Bibliothèque de la Sorbonne, le fonds de roulement en 2007 était de 2,2 millions d'euros et le montant des dépenses de 3,7 millions d'euros. L'aisance financière est plus relative tout en étant bien réelle.

L'ensemble des comptes rattachés à l'Université Paris 1 disposent de marges de manœuvre financières très importantes, les comptes de l'université étant pour leur part dans une situation plus équilibrée.

## 2 • L'élaboration et les conditions d'exécution du budget

L'Université Paris 1 a mis en place les conditions d'une gestion budgétaire performante en mode LOLF. Elle organise en octobre de l'année N-1 un débat, surtout technique, sur les grandes masses budgétaires et cette initiative est tout à fait pertinente. Il serait intéressant d'organiser un véritable débat d'orientation budgétaire dans une perspective pluri annuelle, qui permettrait de définir les orientations stratégiques en matière budgétaire et de faire du budget de l'établissement un des leviers de la politique Paris 1.

De même, la lettre de cadrage qui mandate le secrétaire général et le chef des services financiers pour l'exercice budgétaire à venir, rappelle les réalisations de l'exercice écoulé et fait ressortir les actions à entreprendre, pourrait prendre un sens politique accru, notamment lorsqu'elle appelle à plus de vigilance dans la gestion des heures complémentaires.

Les documents établis par l'agent comptable, chef des services financiers, sont très clairs. Ils permettent aux élus d'être parfaitement informés des situations financières et témoignent d'un réel souci pédagogique. La mise en œuvre de SIFAC contribuera à développer des éléments de comptabilité analytique qui pour le moment sont inexistantes.

Le processus d'élaboration du budget est très centralisé, ce qui lui assure une réelle cohérence. Il convient de saluer la réduction du nombre de décisions budgétaires modificatives soumises au conseil d'administration, cette pratique est désormais conforme aux règles de bonne gestion. Certaines pratiques budgétaires, dans les choix qui ont été faits, sont en revanche plus critiquables. L'université prend quelques libertés avec certaines règles budgétaires, en dépit des observations répétées de l'agent comptable.

## 3 • L'exécution budgétaire

L'Université Paris 1 a recours, dans l'exécution budgétaire, à une pratique critiquable consistant à utiliser le compte 68, (compte qui permet de créditer des provisions de provisionner des crédits pour un risque à venir ou une charge à supporter) pour reprendre les reports de crédits qui n'apparaissent plus sur le compte financier. Le conseil d'administration vote un budget qui utilise un compte dotation aux prévisions ou figure des reports de crédits. Au bilan 2008, les provisions représentent 15,8 millions d'euros dont 13,3 millions d'euros de "fausses provisions" qui correspondent à des crédits du contrat quadriennal, des crédits des conventions, des programmes européens, des crédits de recherche. En cours d'exercice, le conseil d'administration vote une décision budgétaire modificative qui réalise une reprise sur provision. Cette pratique est contraire aux règles élémentaires du budget et on peut s'étonner que l'université n'utilise pas les comptes d'investissement.

D'une manière générale, ce mode de gestion des crédits reportés met en évidence que les prévisions budgétaires des centres de responsabilité, même s'il s'agit de dépenses fléchées, ne sont pas suffisamment précises. En outre, cette façon de faire est totalement déresponsabilisante dans la mesure où un responsable de programme n'a guère à se soucier de l'exécution de ses dépenses puisqu'il retrouvera les crédits non utilisés l'exercice suivant.

Le taux d'exécution budgétaire est de 85 % pour les dépenses et de 95 % pour les recettes.

La question cruciale de la situation immobilière invite à constater à l'actif du bilan 2008 que le montant de la "valeur" patrimoniale des bâtiments affectés au fonctionnement de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'élève à 72,9 millions d'euros. Le bilan de l'université ne retrace pas fidèlement la réalité du patrimoine qu'elle détient puisque selon les estimations des services des domaines la valeur patrimoniale s'élèverait à plus de 300 millions d'euros.

Si cette situation n'a pas d'effet direct sur la situation financière de l'établissement, elle constitue un obstacle à une vision claire des immobilisations et notamment des possibilités de cession, ce qui compte tenu des contraintes immobilières auxquelles l'université est confrontée, est particulièrement pénalisant. L'agent comptable a entrepris des démarches permettant la valorisation de ce patrimoine immobilier.

D'une manière générale, dans la perspective de sa mise en conformité avec la loi LRU, pour l'acquisition des RCE, l'université sera amenée à prendre des mesures correctives importantes.

#### 4 • La gestion des heures complémentaires

Les documents examinés, et notamment, la lettre de cadrage adressée au secrétaire général de l'université, témoignent des difficultés qu'éprouve l'université à maîtriser la gestion de ses heures complémentaires. Le volume des heures complémentaires 2007-2008 de l'établissement public représente un montant annuel d'environ 3,9 millions d'euros et plusieurs observations peuvent être formulées quant aux modalités de gestion mises en œuvre par Paris 1.

La première remarque est que l'université procède à la répartition de crédits entre les UFR, sur la base de clés de répartition, et non en fonction de la répartition des heures. Or, c'est bien des heures qui doivent être rémunérées après service fait.

La seconde est que l'université accepte qu'un enseignant chercheur qui n'a pas accompli son service sur l'année puisse le faire sur l'exercice suivant. Cette procédure devrait se faire à coût nul, sauf dans le cadre de décharges de service.

La troisième concerne le suivi de ces dépenses. La différence constatée entre les paiements réalisés sur une année civile et la consommation des heures complémentaires démontrent la nécessité de croiser les informations afin de suivre réellement la consommation des heures complémentaires pour pouvoir en assurer une meilleure maîtrise.

Par ailleurs, les heures complémentaires sont versées aux enseignants chercheurs mais également aux vacataires. Le nombre d'heures attribuées aux titulaires est de l'ordre de 15 000 et donc 90 000 heures sont versées aux vacataires ce qui pose la question de la structure même des enseignements de l'université Paris 1.

L'attribution des heures complémentaires sous forme de crédits à une UFR ne tient pas compte des besoins réels en heures de cette composante. Les méthodes utilisées sont en elles mêmes inflationnistes et si l'université ne dispose pas rapidement des outils informatiques pour contrôler la remontée et la consommation des heures complémentaires, elle persistera à ne pas maîtriser ce poste de dépense. Au delà des heures complémentaires, c'est la consommation de l'ensemble des heures d'enseignement qui devrait faire l'objet d'un suivi en s'appuyant sur un outil informatique facilitant les synthèses et les croisements, ce que le logiciel AGASSE ne permet que très imparfaitement.

## VII – La gestion des ressources humaines

L'université développe au profit de ses personnels des politiques parfois novatrices tout en maintenant des modalités de gestion quelque fois dépassées qui ne permettent pas d'améliorer la performance des services. Le contraste est frappant entre, notamment, de nouveaux services offerts aux personnels BIATOSS et la gestion de leur carrière.

Le service des personnels enseignants gère, en gestion intégrée, les enseignants chercheurs et l'organisation n'appelle pas d'observation sauf à souligner de bons taux d'encadrement (trois agents pour 500 dossiers). Les publications des emplois vacants sont parfaitement suivies.

Les personnels IATOSS se partagent très heureusement entre 55 % pour la filière ITRF et 45 % pour l'administration scolaire et universitaire. L'université s'efforce de longue date à harmoniser les règles de gestion et d'indemnisation des personnels des deux filières dans l'intérêt même de ces personnels. Les personnels du corps des bibliothèques représentent sensiblement 25 % des emplois BIATOSS délégués.

Au mois de juin 2009, les effectifs BIATOSS titulaires et contractuels par catégorie fonction publique budget Etat et budget université s'élevaient à 1 036 personnes. La répartition par catégorie est la suivante :

- 25,85 % en catégorie A
- 23,55 % en catégorie B
- 50,60 % en catégorie C.

Cette situation des emplois administratifs au sens large est peut-être dépassée dans la mesure où l'université est appelée à faire face à des missions plus complexes nécessitant des personnels plus qualifiés. Il semble nécessaire de réfléchir à long terme à un plan massif de requalification des emplois. Ce n'est peut être pas tant le manque d'emplois auquel l'université doit faire face que le niveau de qualification de ces emplois. Le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au regard de cet enjeu revêt une importance majeure.

## 1 • Les modalités de gestion des carrières des personnels BIATOSS

La gestion des carrières des personnels BIATOSS est fondée, essentiellement, sur l'ancienneté et les régimes indemnitaires sont répartis sans tenir compte du mérite des personnels à l'exception de l'enveloppe dite "du président", qui représente un montant de crédits insuffisant pour tenir compte de la manière de servir.

La mission considère pourtant qu'une politique de requalification est indispensable. La question de la performance des personnels BIATOSS est par conséquent un dossier important sur lequel l'université doit s'interroger.

Au sein des CPE, un manque de transparence au niveau du mouvement interne et de mauvaises conditions en matière de dialogue social ont été relevés. Le dialogue social pourrait être amélioré, si les projets que l'université met en œuvre faisaient l'objet de groupes de travail préalables à la décision et si les personnels étaient plus souvent consultés.

L'Université Paris 1 a bien établi, pour la plupart des agents, des fiches de poste qui décrivent le périmètre des missions et les compétences attendues. En revanche, elle n'établit pas au profit de ses principaux cadres administratifs (le secrétaire général de l'université, son adjoint, le DRH, le chef des services financiers, la responsable du CRIRE) de lettre de mission.

## 2 • Des initiatives intéressantes en faveur des personnels

Un des secteurs où l'université accomplit des efforts significatifs est celui de la formation continue des personnels. Efficace et appréciée, la formation continue est en effet l'un des points forts de la GRH de l'université.

Le sentiment d'appartenance des personnels à l'Université Paris 1 est très important et cela se traduit par une politique sociale active et l'existence d'une association d'entraide des personnels. En 2009, Paris 1 devrait être en mesure de produire un bilan social.

L'université s'est dotée d'un médecin de prévention dont l'action contribuera sans nul doute à l'amélioration de l'état sanitaire des personnels et les mises en œuvre d'une politique de recrutement de personnels handicapés.

D'ici 2009, l'Université Paris 1 mettra en place le droit individuel à la formation qui complètera un dispositif de formation performant.

## VIII – Le pilotage

Il est de la mission de deux personnes directement rattachées au secrétaire général, une chargée de mission et une adjointe récemment recrutée avec une fiche de poste incorporant cette fonction, de fournir aux décideurs de l'université, et en premier lieu son président, les éléments permettant de piloter l'établissement dans le cadre de son contrat pluriannuel. Il s'agit de mettre à disposition des données et des outils d'aide à la décision, provenant des systèmes d'information "nationaux" (APOGEE, HARPEGE, SIFAC...) et locaux (Hyperplanning, AGASSE pour les heures complémentaires...).

A la disposition de l'équipe de direction, la mission pilotage travaille essentiellement au profit du vice-président chargé des moyens. L'ORIVE semble pour sa part fonctionner de manière assez autonome et peu pilotée, alors que l'outil peut notamment faciliter le suivi d'objectifs majeurs tels que les taux de réussite par filière et par niveau. Ses résultats sont régulièrement présentés en CEVU mais jamais en CA.

## IX – La politique en matière de TIC

L'Université Paris 1 a mis en place, au début de l'année 2007, un comité de pilotage de son système global d'information (SGI) qui réunit pratiquement chaque mois, autour du président de l'université, le secrétaire général, la directrice du CRIR (centre de ressources informatiques et du réseau), le directeur du service TICe et la déléguée à la communication. Ceci a permis d'engager depuis lors d'importants projets informatiques dans les différents domaines métiers : SIFAC pour la gestion financière et comptable, SESAME pour la gestion des candidatures en formation, bientôt GRAAL pour la gestion de la recherche.

Les pré requis nécessaires pour la mise en œuvre des responsabilités et compétences élargies (RCE) ont induit une accélération en 2009 qui risque de surcharger les équipes fonctionnelles et techniques. La structure opérationnelle d'urbanisation et d'intégration mise en place pour améliorer la fiabilisation et la complétude des données et renforcer

la cohérence et l'interconnexion des systèmes existants joue visiblement bien son rôle. La réflexion engagée à cet égard pour faire évoluer l'organisation du CRIR pourrait être poussée en vue de faire émerger une véritable direction des systèmes d'information (DSI) de l'université.

Paris 1 est l'établissement porteur de l'Université Numérique Paris Ile de France (UNPIdF). Elle assure la gestion administrative et financière des actions mutualisées au profit des universités concernées, qui des huit intra-muros sont désormais passées aux 17 d'Ile de France. La carte multi-services, projet de l'UNPIdF développé en partenariat avec le CROUS et la Ville de Paris, a été déployée à la rentrée 2007-2008 pour 39 000 étudiants et doit être étendue aux personnels en 2009, avec une extension des services offerts (imprimantes, élections, présence...).

En matière de réseaux, le déploiement de réseaux Wifi a été retardé de près de deux ans du fait du départ de l'ingénieur spécialiste et fait l'objet, suite aux recommandations du CHSCT, de mesures de précaution pour l'installation des 110 bornes prévues dans 20 sites à compter de mai 2009. Une refonte complète de l'architecture du réseau WAN (wide area network) qui relie les différents sites de l'université par des liaisons aujourd'hui typiquement de 100 Mb/s est prévue au contrat 2010-2013, avec une sécurisation classique en double étoile.



# Conclusion et recommandations



Paris 1 dispose d'une attractivité indéniable tant en recherche qu'en formation. Cette attractivité est liée non seulement au capital historique de l'établissement (marque, localisation, histoire) mais également à l'excellence avérée d'un grand nombre de ses activités de recherche et de formation. Cependant, ce rayonnement ne peut faire oublier que Paris 1 est confronté à un risque d'inertie du système, ne serait-ce qu'en raison de son effectif étudiant important et de sa dispersion géographique.

L'absence d'espace notamment tend à paralyser toutes les initiatives et à briser l'énergie et l'enthousiasme des parties prenantes, les conduisant à un sentiment d'impuissance. Si les divers projets en cours dans le cadre du campus Condorcet (La Chapelle, Aubervilliers, etc.) vont dans le sens d'une amélioration de sa situation immobilière, la perspective lointaine de leur réalisation doit inciter Paris 1 à ne pas négliger l'existant, des réallocations d'espace étant sans doute possibles en procédant dès aujourd'hui à des choix stratégiques, s'agissant tant de l'organisation de l'établissement que de son offre de formation. Etant donné la constance de l'effectif étudiant sur la dernière décennie, on peut en effet supposer que la diversification des diplômes a elle aussi contribué aux problèmes d'espace.

D'une manière générale, le temps est venu pour Paris 1 de maîtriser davantage son devenir. Cet impératif est d'autant plus prégnant que Paris 1 doit faire face, au niveau international, à des établissements qui se sont dotés des moyens nécessaires à une très grande attractivité

## I – Les points forts

- Une attractivité liée à un très fort potentiel recherche et une excellence de la production scientifique et de formation ;
- Les efforts de professionnalisation de l'offre de formation de master et la mise en place de dispositifs d'insertion professionnelle ;
- L'excellence et l'efficacité de la formation continue ;
- Des ressources diversifiées qui permettent une aisance financière.

## II – Les points faibles

- Des indicateurs insuffisamment utilisés pour piloter les activités de recherche et de formation ;
- Des incertitudes spatiales et temporelles sur les locaux, grevant les possibilités d'action de l'université ;
- Une politique de GRH devenue inadaptée à l'environnement concurrentiel des établissements publics d'enseignement supérieur ;
- Une organisation encore trop marquée par le poids du passé et les contraintes spatiales.

## III – Les recommandations

- Procéder à un état des lieux de l'offre de formation et à une évaluation de ses coûts, afin de dégager des marges de progression en matière d'organisation ;
- Définir une stratégie en matière immobilière qui tienne compte tant de l'espace disponible, en l'allouant de la manière la plus efficace possible, que des possibilités offertes dans le cadre du projet Condorcet ;
- Déterminer une stratégie de moyen/long terme (cinq à dix ans) en identifiant les moyens permettant de répondre aux enjeux majeurs auxquels est confrontés l'établissement ;
- Elaborer des dispositifs favorisant une meilleure implication des étudiants dans la vie de l'établissement ;
- Mettre en œuvre un pilotage plus volontariste, qui s'appuie davantage sur les indicateurs de l'établissement et sur les travaux des conseils (CEVU et CS), dans une perspective de réorganisation de l'université.



# Liste des sigles

## A

|        |                                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------|
| ANR    | Agence nationale de la recherche                               |
| AP     | Autorisation de paiement                                       |
| APOGEE | Application pour la gestion des étudiants et des enseignements |
| ATER   | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche              |

## B

|        |                                                                                               |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| BIATOS | (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service |
| BQR    | Bonus qualité recherche                                                                       |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante                                                                    |

## C

|       |                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------|
| CA    | Conseil d'administration                               |
| CAVEJ | Centre Audiovisuel d'Études Juridiques                 |
| CES   | Centre d'économie de la Sorbonne                       |
| CEP   | Centre d'éducation permanente                          |
| CEVU  | Conseil des études et de la vie universitaire          |
| CHSCT | Comité d'hygiène et de sécurité                        |
| CIFRE | Convention industrielle de formation pour la recherche |
| CNÉ   | Comité national d'évaluation                           |
| CNED  | Centre national d'enseignement à distance              |
| CNRS  | Centre national de la recherche scientifique           |
| CP    | Crédit de paiement                                     |
| CPE   | Commission paritaire d'établissement                   |
| CPER  | Contrat de projets état-région                         |
| CR    | Centre de recherche                                    |
| CR    | Conseil régional                                       |
| CRIR  | Centre de ressources informatiques                     |
| CROUS | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CS    | Conseil scientifique                                   |

## D

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| DRH | Direction des ressources humaines    |
| DSI | Direction des systèmes d'information |
| DU  | Diplôme universitaire                |

## E

|       |                                                |
|-------|------------------------------------------------|
| ED    | École doctorale                                |
| EHESS | Ecole des hautes études en sciences sociales   |
| EPA   | Établissement public à caractère administratif |
| EPHE  | Ecole pratique des hautes études               |
| EPI   | Espaces pédagogiques interactifs               |

## F

|       |                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |
| FST   | Faculté des sciences et techniques                                 |

## G

|      |                                              |
|------|----------------------------------------------|
| GODI | Gestion, organisation, décision, information |
| GRH  | Gestion des ressources humaines              |

## H

|         |                                            |
|---------|--------------------------------------------|
| HARPEGE | Harmonisation de la gestion des personnels |
| HISCA   | Histoire culturelle et sociale de l'art    |

## I

|        |                                                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| IAE    | Institut d'administration des entreprises                                               |
| IATOS  | (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service            |
| IATOSS | (Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé |
| IDUP   | Institut de démographie de l'Université Paris 1                                         |
| IEP    | Institut d'études politiques                                                            |
| IREST  | Institut de Recherche et d'Études Supérieures du Tourisme                               |
| ITRF   | (Personnels) ingénieurs techniques, de recherche et formation                           |

## L

|       |                                                  |
|-------|--------------------------------------------------|
| LADEF | Laboratoire de droit économique francophone      |
| LMD   | Licence-master-doctorat                          |
| LOLF  | Loi organique relative aux lois de finances      |
| LRU   | (Loi) Liberté et responsabilités des universités |

## O

|       |                                                                                  |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ORIVE | Observatoire des résultats de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|

## P

|       |                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| PARE  | Plan d'aide au retour à l'emploi                                   |
| PCRD  | Programme cadre de recherche et développement (programme européen) |
| PCU   | Paris Centre Universités                                           |
| PHARE | Pôle d'histoire de l'analyse et des représentations économiques    |
| PRES  | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur                      |

## R

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| RH  | Ressources humaines                     |
| RI  | Relation internationales                |

## S

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| SCD   | Service commun de documentation                             |
| SCUIO | Service commun universitaire d'information et d'orientation |
| SGEL  | Service Général d'Enseignement des Langues                  |
| SGL   | Secrétaire général adjoint                                  |
| SHON  | Surface hors oeuvre nette                                   |
| SHS   | Sciences humaines et sociales                               |
| SI    | Système d'information                                       |
| SIFAC | Système d'information financier analytique et comptable     |
| SUAPS | Service universitaire des activités physiques et sportives  |

## T

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| TD   | Travaux dirigés                                                          |
| TICE | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |

## U

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| UE  | Unité d'enseignement               |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| UMR | Unité mixte de recherche           |
| UNR | Université numérique en région     |
| UNT | Universités numériques thématiques |

## V

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

## W

WAN Wide area network



# Observations du président



## RAPPORT D'EVALUATION DE L'AERES Réponses de l'établissement

Le Président de l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne  
à  
Monsieur le Président de l'Agence d'Evaluation de la  
Recherche et de l'Enseignement Supérieur

Monsieur le Président,

L'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a reçu les experts de l'AERES en juin 2009. Le rapport issu de cette visite a été établi en octobre 2009. Ce calendrier coïncide avec celui de l'installation d'une nouvelle équipe de Direction, organisée sur la base des nouvelles règles de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur telles qu'elles ont été définies par la Loi relative aux Libertés et responsabilités des Universités (LRU). Par ailleurs, cette évaluation intervient au moment où l'Université va ouvrir les différents chantiers qui vont lui permettre le passage aux responsabilités et compétences élargies le 1er janvier 2011, conformément à la délibération de son conseil d'administration en date du 26 octobre 2009.

Dans ce contexte, le rapport de l'AERES était attendu comme un outil d'aide à l'engagement de cette démarche. C'est la raison pour laquelle il a fait l'objet d'une lecture attentive qui a nécessité un délai qui explique le retard avec lequel je porte aujourd'hui à votre connaissance les commentaires qu'il nous paraît justifier.

Je veux d'abord remercier l'équipe chargée de l'évaluation de sa disponibilité et de sa courtoisie : l'exercice a été plus agréable que nous ne le pensions et un échange final a permis de faire disparaître quelques incompréhensions.. Il en reste cependant quelques unes, notamment du fait de la prise en compte, parfois excessive à notre sens, de la « parole dissidente » point que j'avais évoqué lors de la journée-bilan de l'AERES.

Ensuite je veux dire mon sentiment sur certains des points principaux du rapport et je joins à mes observations une longue annexe qui répondra de façon plus détaillée.

#### I Choix stratégiques :

La question est abordée aux pages 4 et 5 du rapport.

En ce qui concerne notre inscription dans un PRES la situation a beaucoup évolué puisque le ministère nous a fait savoir que notre présence dans le Pres qui réunissait jusque là, pour l'essentiel, les universités 1, 5 et 7 n'était plus souhaitable. Cela nous a heurtés puisque nous avons commencé à investir matériellement et intellectuellement dans ce regroupement mais la fermeté de la position ministérielle nous a conduits à rechercher une autre solution. Celle-ci est aujourd'hui pratiquement bouclée et va associer Paris 1 à de grands établissements (EHESS, EPHE, CNAM) et de grandes écoles (ESCP, ENSAM plus l'association de l'ENA) cette liste n'étant pas exhaustive, ce qui nous paraît offrir une perspective très prometteuse tant pour ce qui est de la recherche que des parcours de formation. De plus nous pensons prendre ainsi une longueur d'avance pour ce qui concerne le rapprochement Université/grandes écoles. Ce regroupement, même s'il se fait avec certains de nos partenaires du Campus Condorcet, ne doit pas être confondu avec ce dernier puisque nous entendons bien demeurer un acteur majeur de Paris-Centre en y conservant, même après l'achèvement de Condorcet, près des trois quarts de notre activité.

En ce qui concerne « l'éclatement de la communauté des juristes » évoqué page 5, le regroupement de type fédéral qu'est l'Ecole de droit de la Sorbonne a été lancé solennellement début décembre 2009 et ses statuts ont été approuvés par le CA du 8 février 2010.

Je reviendrai plus loin sur la question immobilière qui pour nous est une préoccupation lancinante puisque nous sommes, de ce point de vue, l'université la plus mal lotie de France. Que de choses pourrions nous faire en plus si nous avions les mètres carrés nécessaires !

## II Scolarité :

Aux remarques proposées aux pages 11 et suivantes je voudrais ajouter les observations qui suivent.

La question de la place de la deuxième session d'examen est bien dans nos réflexions stratégiques : le problème a été discuté en CEVU et une solution consensuelle s'en est dégagée, avec la tenue de la seconde session avant l'été et les modifications de calendrier que cela entraîne. Il était envisagé de mettre cela en place dès l'année 2009-2010 mais cela n'a pas été possible en raison des conditions difficiles du second semestre 2008-2009. Nous espérons pouvoir le faire dès l'année prochaine en nous appuyant sur les travaux de la commission créée par le CEVU sur cet objet.

En ce qui concerne l'inexistence d'une scolarité générale elle est difficile à concevoir avec plus de 40.000 étudiants répartis dans des formations très diverses. Mais nous acceptons la remarque et sommes en train de réfléchir à un échelon central qui harmoniserait et coordonnerait les pratiques des scolarités des UFR, échelon qu'il nous paraît essentiel de conserver.

Pour ce qui est de la stratégie de l'offre de formation, il nous semble que l'expertise n'a pas suffisamment perçu l'articulation entre les UFR et le CEVU, et a pris pour une insuffisante présence de ce dernier ce qui est en réalité l'application d'une volonté politique justifiée par la nécessité de trouver en permanence le point d'équilibre entre centre et périphérie dans une université de très grande taille et fortement pluridisciplinaire.

Les conseils centraux, et en particulier le CEVU jouent en réalité un rôle actif dans la définition de la stratégie de l'Université en matière de politique de formation : je l'ai déjà dit pour la seconde session d'examen et les comptes rendus du CEVU en témoignent. Ils montrent aussi que le processus de création des diplômes passe par un dialogue fourni entre UFR et CEVU, et que ce processus se fonde sur un principe revendiqué de dialogue démocratique et de subsidiarité. Quant à l'idée que les voies de la rationalisation de l'offre de formation passent forcément par la fermeture de formations, l'Université rappelle à l'AERES qu'elle doit gérer plus de 70 000 demandes d'inscription pour 40.000 inscriptions effectives !

Le rôle stratégique joué par le CEVU est d'ailleurs illustré par le rapport lui-même quand il souligne les efforts menés par l'Université depuis le dernier contrat quadriennal pour adapter son offre de formation aux exigences de la professionnalisation, et la qualité de ces formations telles qu'elle transparait dans les résultats obtenus en matière d'habilitation (plus de 80% de A et A+ pour les masters).

De même, le rapport relève l'initiative prise de créer une Direction (et non pas une simple « mission ») dédiée à la prospective et à l'insertion professionnelle. Et si effectivement le devenir de nos étudiants n'est pas suffisamment connu, l'Université consacre à ce sujet des efforts qui seront systématiquement exploités.

## III Vie étudiante :

Le rapport appelle quelques remarques sur différents points :

Le premier concerne l'attention portée aux étudiants en situation de handicap. C'est un axe d'action que l'université souhaite développer en renforçant les moyens du relais handicap créé au centre Pierre Mendès-France, en y consacrant une partie des ressources du FSDIE.

Quant à la vie sportive, il convient de souligner qu'un certain nombre d'UFR ont créé des UE dédiées à la pratique sportive. Il faut y voir l'engagement d'une dynamique impulsée par le CEVU, que l'Université soutiendra.

A la prendre au pied de la lettre la formule de la p. 14 « La vie étudiante est en souffrance sur Paris 1 » serait blessante. Elle est d'ailleurs démentie par ce qui suit et par les affirmations précédentes sur la satisfaction des doctorants (p. 7) et la fierté des étudiants (p. 9). Ceci dit nous acceptons bien sûr l'idée qu'il faudrait mieux faire et là encore la question des locaux est cruciale.

A ce propos je suis perplexe sur la proposition d'avoir pour les associations étudiantes un « local commun avec permanences tournantes » (p. 14) qui me paraît totalement illusoire en raison des relations parfois tendues entre organisations représentées dans les conseils. Si la mission sait comment faire coexister dans le même local une

organisation qui se réclame de l'extrême gauche et une autre qui se revendique de la droite, qu'elle me donne la recette !

#### IV Relations internationales

En dépit des efforts et des progrès réalisés, le rapport pointe surtout le manque de réflexion globale en ce domaine, l'activité étant surtout dépendante d'individualités bénéficiant de la « marque » Sorbonne. En même temps est reconnue la volonté de Paris 1 d'être une université de dimension internationale, et la concrétisation de cette volonté à travers plusieurs actions importantes.

On trouvera dans le rapport détaillé les éléments de réponse notamment sur l'effort de réflexion et de restructuration engagé depuis deux ans et qui commence à porter ses fruits. Par ailleurs je m'étonne que la mission n'ait pas porté plus d'attention à nos doubles cursus en droit avec des universités prestigieuses qui permettent à nos étudiants d'avoir deux diplômes au bout d'études communes, l'un à Paris 1, l'autre dans leur université d'origine ou d'accueil. Cela se fait avec l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie et l'Espagne et concerne près de 800 étudiants. Cela nous paraît assez remarquable.

Quant à la baisse de la représentation du pays africains, elle nous semble plus tenir à la politique gouvernementale en matière de visas qu'à des décisions de notre établissement. A ce sujet il faut souligner que la durée de trois ans normalement prévue pour la thèse est irréaliste dans nos disciplines.

En ce qui concerne la charte d'usage du nom « Sorbonne » à laquelle nous sommes très attachés, nous suggérons que la proposition soit faite à telle ou telle université voisine qui nous donne parfois l'impression – à tort certainement – de vouloir s'en réserver l'exclusivité ! Pour notre part nous sommes ouverts à toute proposition.

#### V Gouvernance :

Si le secrétaire général n'est pas « statutairement » membre du bureau, ce qui me paraît assez normal puisque celui-ci est composé d'élus des conseils, il participe naturellement à toutes les séances et y intervient autant qu'il le souhaite. Il est inexact de dire que le comité de direction n'a pas en charge la préparation des CA, même si l'exercice de cette fonction mérite d'être amélioré. Par ailleurs un VP fonctionnel a été élu à l'automne 2009 pour prendre en charge l'insertion professionnelle !

Nous sommes reconnaissants à la mission d'avoir souligné nos fortes contraintes immobilières, c'est notre difficulté principale. L'achat du centre Broca a été réalisé en décembre 2009 grâce à un emprunt important (27M €) effectué dans de très bonnes conditions avec le soutien de la Caisse des Dépôts et des tutelles. Nous espérons beaucoup l'affectation de surfaces sur la caserne de Lourcine. La proposition est actée dans le rapport Laroutou, elle nous donnerait un ballon d'oxygène. Le projet qui allierait salles de TD, bibliothèque, restaurant universitaire (le CROUS est prêt à le reprendre) serait exemplaire.

En ce qui concerne l'activité de recherche et le rôle du Conseil Scientifique, nous nous réjouissons que l'AERES relève l'excellent niveau de l'activité de recherche développée par les équipes de l'Université. Cette évaluation par les résultats obtenus affaiblit singulièrement les critiques qui sont ensuite émises sur la stratégie de l'établissement. Là où les experts ont cru déceler une place insuffisante du Conseil scientifique, nous affirmons au contraire que ce Conseil a su efficacement prendre en compte la nécessité de concilier la grande pluridisciplinarité qui caractérise cette activité à Paris 1, caractéristique renforcée par la dispersion géographique des structures, avec la nécessité de coordonner et de valoriser cette activité de recherche. Le passage de 68 à 48 équipes en l'espace de deux contrats est le résultat d'un dialogue constant entre l'Université et son Conseil scientifique, le CNRS et les équipes concernées. Et là où l'AERES estime que le BQR n'initie pas de projets structurants, les chiffres qui ont été fournis aux évaluateurs démontrent au contraire que le BQR, abondé de façon volontariste par le Conseil scientifique d'une somme chaque année supérieure (plus du double) au montant inscrit au contrat quadriennal, a été systématiquement utilisé pour soutenir les dynamiques de transversalité proposées par les équipes. L'AERES n'a ainsi pas relevé la création d'un axe fédérateur autour de la thématique « Sciences, normes et Société », celle du CIST (Collège International des Sciences du Territoire) qui vient de prendre la forme d'un GIS, ou le regroupement de plusieurs équipes d'histoire autour de la thématique « Modernités et Révolutions ».

Quant aux observations faites sur les limites de la pratique de l'interdisciplinarité à l'intérieur des équipes, elles semblent ne pas tenir compte de l'important dialogue noué au sein d'unités comme l'IDHE, le CEMAF, l'IRICE, les laboratoires de géographie. A ce propos, l'Université veut revendiquer ici fortement son attachement à la stratégie qui consiste à développer la symbiose la plus étroite possible avec des équipes d'autres universités

parisiennes, voire extérieures à l'Ile de France. Ce choix stratégique a permis de constituer, dans des champs scientifiques spécifiques, de véritables pôles dotés d'un potentiel et d'une visibilité internationale qu'aucun établissement, réduit à ses seules forces internes, n'aurait pu atteindre (archéologie, histoire de l'orient médiéval, géographie). Et contrairement à l'idée purement gestionnaire de regroupement dans un seul établissement, ce choix est le seul qui permette de garantir une articulation fine avec l'enseignement.

Enfin, il semble bien que l'expertise n'ait pas suffisamment pris la mesure du travail entrepris depuis plusieurs années par le Conseil scientifique en matière d'évaluation des politiques engagées : depuis l'année 2008/2009, tous les moyens ont été attribués sur la base d'une évaluation, et la préparation du contrat quadriennal de développement s'est faite à partir de rencontres systématiques entre les Vice Présidents du CS, appuyés par le service de la recherche et les équipes, visant à objectiver les forces et les faiblesses de chacune des équipes. Chacune de ces visites a fait l'objet d'un rapport complet devant le comité permanent de la recherche, qui a instruit le travail du Conseil scientifique.

Bref, il nous semble que le CS – comme le CEVU en matière de formation – joue un rôle éminent en matière de définition de la stratégie de l'université dans le domaine de la politique scientifique et j'exprime un certain étonnement sur la radicalité des propos du rapport quant à l'inefficacité de ces conseils.

Sur ce point précis, je regrette que l'Agence n'ait pas su prendre en compte la spécificité de l'université Paris 1, soulignée en introduction, d'être une université de masse en même temps qu'une université d'excellence. Car c'est évidemment au regard de cette spécificité qu'il faut évaluer les particularités de sa gouvernance, plus qu'au regard d'un modèle extérieur et non explicite.

En ce qui concerne la nécessité de doter l'université d'un organigramme plus lisible, nous en sommes d'accord. C'est très explicitement la mission du nouveau secrétaire général, et des mesures ont déjà été prises, concernant le regroupement de l'ensemble des traitements au sein de la DRH.

Pour ce qui est du personnel administratif, à bien entendre des rééquilibrages peuvent être envisagés (mais le consensus nécessaire n'est pas toujours facile à trouver) il n'en reste pas moins que Paris 1 souffre d'un déficit criant. Même si la mission s'interroge « sur la réalité du besoin d'une centaine d'emplois BIATOSS estimés par la présidence » je maintiens pleinement cette estimation, elle avait été reconnue par le modèle San Remo et même le modèle Sympa, plus restrictif avait évalué ce déficit à trente emplois que le ministère s'était engagé à créer sur trois ans...

Cela n'a été fait que pour 8 en 2009 et ce sera zéro pour 2010 ! Un exemple parmi d'autres : ne serait-il pas normal que chaque école doctorale puisse disposer d'au moins un agent administratif, de même que, au moins pour partie, les masters pro ?

Les remarques sur le fond de roulement de la BIU Cujas ignorent le fait que ces fonds de roulement résultent des provisions constituées pour faire face aux travaux de mise en sécurité des magasins dont le financement n'est pas à ce jour assuré, contrairement à la BIU Sorbonne ; la remise en cause de la pratique des provisions pour charges à répartir méconnaît que cette modalité de gestion des reports de crédit répond à une préconisation de la tutelle, qui y voit une technique permettant à l'établissement de se doter d'une vision claire de ses marges de manœuvre ; enfin les lignes consacrées à la gestion des heures complémentaires semblent avoir été écrites sans prendre en compte la démarche « PERE » (programme d'engagement des ressources enseignants) mise en œuvre par Paris 1 depuis 2005, qui répond très exactement aux prescriptions de l'agence (grâce à ce programme, et même si les perturbations sociales rencontrées par l'université ces dernières années ont empêché une maîtrise parfaite a priori des coûts, les comptes financiers depuis cet exercice permettent de constater l'absence de dérives dans ce domaine).

## VI Conclusions et recommandations :

Même s'il y a des désaccords ponctuels signalés plus haut, nous sommes globalement d'accord avec les conclusions... sauf sur la possibilité de réallocation d'espaces qui ne peut se faire à surfaces constantes. Le projet Lourcine permettrait d'y répondre largement, pas seulement pour le droit mais aussi pour d'autres disciplines, en attendant Condorcet qui ne sera pas opérationnel avant six ou sept ans.

Pour le reste l'ensemble des recommandations porte sur les problématiques d'organisation que l'université s'est engagée à traiter dans son projet tel qu'il a été défini comme base de la future négociation contractuelle.

Il n'en reste pas moins que les actions qui pourront être engagées dans ce domaine ne permettront à l'université d'accéder au développement optimal que la qualité de ses formations et de sa recherche, telle qu'elle a été reconnue par l'agence, lui permet de viser que dans la mesure où elle sera en mesure de desserrer la contrainte immobilière qui pèse sur elle. En ce domaine, son destin ne lui appartient pas totalement.

En tout état de cause, l'université voit dans le passage aux RCE, et en particulier dans l'audit préalable que lui consacrera l'IGAENR, une opportunité qu'elle est déterminée à saisir.

Le 29 mars 2010

Jean-Claude COLLIARD



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a eu lieu du 9 au 11 juin 2009. Le comité d'experts était présidé par Michel **Hoffert**, professeur des universités (Université de Strasbourg).

## Ont participé à l'évaluation :

Marie-Françoise **Calmette**, Professeur à l'Université Toulouse 1 ;

Suzanne **De Treuille**, Professeur à l'Université de Lausanne ;

Etienne **Douat**, Professeur à l'Université Montpellier 1 ;

Jean-Claude **Jeanneret**, Administrateur général de l'Institut Télécom ;

Olivier **Lopez**, Ancien Vice-président étudiant de l'Université Aix -Marseille 1 ;

François **Michaux**, Ancien responsable du service emploi chez Renault ;

Jean **Pierre**, Secrétaire général de l'Académie de Strasbourg.

Hervé **Baussart** délégué scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées. Des annexes aux observations du président de l'université sont disponible auprès de l'établissement.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.