



cné

L'Université de Marne-la-Vallée

Rapport d'évaluation

mai 2006

Rapport d'évaluation de l'Université de Marne-la-Vallée

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

Constat et recommandations

Jeune établissement, l'Université de Marne-la-Vallée appartient à la génération des quatre "universités nouvelles" d'Île-de-France (Cergy-Pontoise, Évry - Val-d'Essonne, Marne-la-Vallée et Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines) créées dans le cadre du plan "Université 2000" au tout début des années 90. En cela, son profil est très proche de ces universités. Quinze années d'histoire ont cependant suffi à lui conférer une personnalité particulière et intéressante. Créée sur un site générateur de partenariats de haut niveau - la "Cité Descartes" - à la fois sur Noisy-le-Grand et sur Marne-la-Vallée, l'université a très tôt préféré développer sa recherche et limiter son offre de formation au profit d'un développement spécifique fondé sur des filières éclectiques, professionnalisantes, de second, de troisième cycle ou d'ingénierie. L'originalité de cette période pionnière et créatrice se retrouve encore dans l'organisation de l'université qui allie à ses capacités réactives un caractère relativement informel. En ce sens, parmi les universités nouvelles, Marne-la-Vallée est peut-être celle qui s'est le plus clairement reconnue dans le dispositif dérogatoire prévu par la loi. Elle a, en très peu de temps et dans des conditions difficiles, réussi à créer, sur un espace nouveau de l'est parisien, un établissement original.

Le terme de la période dérogatoire et le changement de statut consécutif (1997) sont sans doute intervenus trop tôt. En tout cas, lorsque dans un deuxième temps l'université a ouvert son offre de formation, notamment dans les domaines des sciences humaines et des STAPS, elle l'a fait, sans véritable accompagnement du ministère, en puisant en partie dans ses réserves propres. En effet, dès 1999, la tutelle avait aligné la répartition des dotations aux universités nouvelles (dont le statut était désormais normalisé) sur le dispositif appliqué à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur.

En un laps de temps très court (de 1999 à 2003), l'Université de Marne-la-Vallée devient ainsi un établissement de taille moyenne, pluridisciplinaire hors droit et santé de quelque 11 000 étudiants. Un peu à contretemps de l'évolution des autres universités nouvelles, ce développement n'a pas été sans conséquences. Il explique en partie les difficultés financières observées durant cette évaluation. Pour le CNÉ, celles-ci ont l'intérêt de mettre en évidence le caractère encore transitoire de l'université qui, tout en conservant les acquis et les atouts indiscutables de sa démarche initiale, devra rapidement dépasser les héritages de sa période pionnière pour s'adapter à sa nouvelle situation.

Se plaçant dans cette dynamique, la présente évaluation a donc cherché à apprécier les points positifs qui résultent de l'originale et courte histoire de l'établissement. Elle pointe aussi les éléments d'inflexions susceptibles de lui permettre de stabiliser son développement futur.

L'évaluation a permis en tout cas d'identifier un établissement assez hors norme, de qualité, à la fois exigeant et volontiers auto-satisfait - souvent avec raison - qui, bien que très jeune, démontre une forte adhésion de ses acteurs et témoigne finalement d'une fierté d'appartenance et d'une culture commune largement porteuses d'avenir.

I - Consolider l'organisation de la recherche

Il est clair que parce qu'elle a su attirer des enseignants-chercheurs de qualité et parce qu'elle a volontairement valorisé l'environnement exceptionnel de la Cité Descartes, l'université a réussi en peu de temps à structurer un dispositif de recherche notable. L'organisation des équipes, regroupées autour de cinq pôles définis dans le cadre du nouveau projet d'établissement, confère à ce dispositif une visibilité remarquable. Parmi ces cinq pôles, les champs scientifiques sont confortés par l'existence d'équipes CNRS. Ils sont bien en accord avec la problématique intéressante du Polytechnicum, structure fédérative qui rassemble 15 établissements d'enseignement supérieur. Le domaine de l'urbanisme méritera d'être harmonisé davantage avec l'Institut d'urbanisme de Paris de l'Université de Paris XII - Val-de-Marne, et une entente devra être trouvée avec celle de Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis pour le transfert envisagé de l'Institut francilien d'urbanisme. Quant au secteur des sciences humaines plus récemment implanté, il aurait intérêt à préférer au tropisme parisien ou rémois les partenariats scientifiques du Polytechnicum, plus favorables à des développements interdisciplinaires novateurs.

Ce dispositif s'inscrit dans l'ensemble plus vaste du Polytechnicum qui réunit les acteurs de la Cité Descartes, parmi lesquels plusieurs grandes écoles. L'insertion de la recherche et de la formation, par le biais des écoles doctorales, dans ce consortium partenarial (un GIP à structure légère) est un incontestable atout pour l'université dont il faut souligner l'intérêt et le caractère exceptionnel.

Le CNÉ a été moins convaincu par le dispositif de pilotage qu'a instauré l'université : d'un côté, un directeur de la recherche, membre de l'équipe de direction, proposé au Conseil d'administration par le président, de l'autre, un vice président du Conseil scientifique élu par ses membres. À moyen terme, il y aura avantage à faire évoluer cette dualité, aussi bien source de conflits futurs que de dessaisissements du Conseil scientifique. La recherche appliquée tient une place importante à l'université. Avec raison, celle-ci vient de mettre en place un SAIC. Un Conseil scientifique revigoré (il vient d'être réélu) devrait permettre de profiter de la mise en place de ce SAIC pour proposer une politique de gestion unique des contrats. Par ailleurs, ce conseil pourrait utilement évaluer, puis organiser, le volet international de la politique de recherche.

Enfin, le CNÉ a observé que le développement de l'offre de formation multiplie l'éventail des tâches que supportent les enseignants-chercheurs, aussi bien les jeunes maîtres de conférences pour leur recherche en devenir que les professeurs en charge du pilotage des équipes et des formations doctorales. La situation de sous-encadrement de l'université doit l'inciter à aborder ce problème à incidence croissante. La surcharge des activités dans une université jeune est à terme un redoutable facteur d'affaiblissement

de sa recherche, qu'elle soit fondamentale ou appliquée. À cet égard, il est important que la tutelle ministérielle soit attentive au déficit d'enseignants-chercheurs, particulièrement préoccupant pour l'avenir de cette université.

II - Une offre de formation originale à clarifier

Le CNÉ a noté que la prédominance des filières professionnalisantes - qui est un choix initial de l'université - n'entraîne pas de relégation de la formation initiale classique. Il a aussi observé la bonne articulation entre les masters professionnels, la recherche et les potentialités du Polytechnicum. L'université a fait preuve en ce domaine d'audace et de persévérance. L'importance de la formation continue et de l'apprentissage, pratiqués au plus haut niveau, ainsi que la flexibilité des programmes de formation en témoignent.

On peut cependant s'interroger sur les excès que génère en la matière une créativité mal maîtrisée. Le volume des licences professionnelles a, par exemple, augmenté dans des proportions considérables. Le nombre de partenaires s'est accru dans les mêmes proportions. Or, dans certains cas, l'université semble servir de faire-valoir à des volontés extérieures émanant de lycées (prolongement de classes de BTS) ou d'écoles diverses, parfois très éloignées. S'il est intéressant que l'université anime un réseau de formations de techniciens supérieurs jusqu'au niveau licence, elle doit néanmoins rester garante du caractère universitaire de ces formations. À l'image de ce qu'elle a fait en recherche, elle aurait donc avantage à resserrer son offre de formation et à la simplifier. À cette occasion, elle devra reformuler son projet de développement sur le site du Val d'Europe.

En matière de pilotage des activités d'enseignement et de suivi de parcours étudiants, l'expertise a révélé l'insuffisante utilisation de l'outil de gestion des enseignements et des étudiants, APOGEE. Il est indispensable que l'établissement se mette en condition d'en généraliser l'usage.

III - Prendre en compte les difficultés de la vie étudiante

En raison de sa jeunesse même - car la constitution d'un campus se fait dans la durée -, en raison de certains choix initiaux, de la faible participation financière des collectivités et des difficultés d'investissement consécutives, l'université n'est pas parvenue à achever son implantation territoriale. Une de ses priorités essentielles devrait être aujourd'hui de terminer son campus. En cela, il est important qu'elle trouve l'aide des collectivités territoriales, notamment celle du Conseil général.

L'absence de lieux dédiés à la vie étudiante sur le site Descartes ne permet pas à l'UMLV d'offrir à ses étudiants des conditions favorables au développement de la vie culturelle, sportive et associative. La ferme briarde, au centre du campus, pourrait constituer cet espace d'échanges et de partage.

Mais, au-delà de la nécessaire identification d'un lieu de vie commun, le CNÉ encourage l'université à donner du sens à son campus et à favoriser le brassage de tous ses étudiants dans le cadre d'activités partagées. Le CNÉ lui recommande aussi de mener une réflexion sur les rythmes de vie et d'études et sur l'intégration des activités sportives, culturelles et associatives aux parcours de ses formations.

De même, il est clair que la vie de campus ne peut être envisagée sans la mise à disposition d'équipements sportifs minimaux. À ce titre et plus généralement, l'université et les collectivités territoriales ne pourront faire l'économie d'un dialogue constructif et authentique pour assurer un développement harmonieux de la vie universitaire.

Enfin, l'implantation au Val d'Europe nécessitera une réflexion approfondie tant au plan des formations qui y sont implantées qu'à celui de la vie étudiante pour pallier son relatif isolement.

IV - Structurer le dispositif documentaire

L'établissement n'a pas saisi les opportunités offertes par les contrats de plan pour créer un espace documentaire centralisé qui aurait été également un lieu de vie universitaire pour les étudiants.

Le problème de l'absence de bibliothèque centrale devra donc être traité. Il avait déjà été évoqué lors de la première évaluation du CNÉ en 1996. La question est de savoir si l'université, sa direction et ses enseignants-chercheurs veulent construire un ensemble nouveau. S'ils préfèrent opter pour une proximité des laboratoires et des UFR, ce doit être à la condition de disposer d'accès en ligne à un système d'information organisé par le centre de ressources informatiques et le service commun de documentation.

Cette décision, politique, doit être prise à partir d'une évaluation des coûts en personnels, en locaux et en services rendus, sans oublier l'indispensable formation des étudiants à l'utilisation de sources documentaires variées et multidisciplinaires.

Un point central de documentation, quelle qu'en soit la géométrie, contribuerait en tout cas, au-delà de sa seule fonction, à tisser des liens entre chercheurs, doctorants et étudiants.

V - Faire évoluer le pilotage et le gouvernement de l'université

L'université est encore dans la phase transitoire de son développement. Sa forte croissance implique d'abord que la tutelle soit consciente du sous-encadrement exceptionnel qu'elle subit tant en personnels enseignants qu'en IATOS et qu'il y soit mis fin dans un cadre raisonnable, programmé et négocié sur plusieurs années. Il faut aussi que, simultanément, au-delà des pratiques de sa période pionnière, celle-ci s'engage sur la voie d'une nouvelle gouvernance adaptée et stabilisée.

Les difficultés financières qu'elle traverse aujourd'hui, fruit en partie de son histoire, sont l'occasion de réviser l'ensemble de son dispositif de pilotage. L'université en est de plus en plus consciente.

Tout d'abord sa structuration, avec de trop nombreuses composantes, parfois réduites au périmètre d'un simple projet initial, méritera d'être abordée. Les composantes doivent atteindre une taille significative. Une démarche de recomposition est actuellement à l'étude. En tout cas, les missions de ces composantes doivent être clairement définies ainsi que leur articulation avec le pilotage central. Dans cette optique, le CNÉ encourage l'établissement à consolider l'organisation de ses services administratifs sous la responsabilité de son secrétaire général.

Pour cela, il convient que l'université regarde l'avenir et se fixe des objectifs clairs et limités sur lesquels elle décide de faire des choix en focalisant les moyens financiers et humains sur ses axes de développement prioritaires. Il est temps aujourd'hui d'arrêter la géométrie probable du développement de l'établissement sous forme d'un schéma à 10 ans tenant compte des ressources qui viendront de l'État, de celles des collectivités qui, dans la situation actuelle, doivent aujourd'hui soutenir l'université, mais aussi et surtout de ses ressources propres à accroître en conséquence.

Pour accompagner cette évolution, l'université pourrait réactiver un conseil d'orientation stratégique repensé, auquel seraient associés des responsables politiques et des partenaires régionaux du développement universitaire et de la recherche. L'université peut en cela prendre appui sur les outils d'évaluation et de prospective qu'elle a développés. Le CNÉ l'encourage fortement à en tirer profit pour élaborer les éléments de la stratégie de stabilisation dont elle a besoin. Il est à noter que cette recommandation rejoint celle qu'avait formulée l'EUA il y a quelques années.

Il serait heureux qu'à cette occasion l'établissement parvienne à s'inscrire dans une stratégie régionale de partenariats avec les établissements de l'Est parisien. Si l'insertion de l'université au sein de la Cité Descartes constitue incontestablement un élément fort de sa personnalité et le socle de sa réussite, son partenariat, au-delà du Polytechnicum, avec les établissements d'Île-de-France reste néanmoins à construire.

Table des matières

Présentation de l'établissement	3
I Les conditions initiales d'une création atypique	4
II L'émergence d'une université pluridisciplinaire	5
III Les nouvelles conditions du développement : le déploiement de l'offre	5
IV Problématique de l'évaluation	7
V Chiffres-clés	7
La démarche d'évaluation	13
I Une forte implication de l'université dans la démarche d'évaluation	13
1 - L'élaboration de l'auto-évaluation : un pilotage centralisé et une large concertation	13
2 - Le choix des thèmes d'expertise	14
3 - Une participation active des personnels	14
II Le dossier d'évaluation interne	14
III Les outils d'une démarche qualité	15
1 - Un outil performant mais sous-utilisé : l'OFIPE	15
2 - L'évaluation des formations et des enseignements	16
3 - De nombreux indicateurs de résultats à disposition de l'université	16
4 - Conclusion	17

L'évaluation des choix stratégiques et des résultats de l'établissement	19
I La dynamique de la recherche et de la formation dans un cadre partenarial : un atout pour l'université	19
1 - La cohérence de la structuration de la recherche	20
2 - L'incontestable réussite de la professionnalisation des formations n'a pas entraîné une relégation des filières classiques	26
3 - Le dispositif documentaire : l'absence d'une bibliothèque centrale	33
4 - Le faible développement de la vie étudiante, un handicap pour l'université	34
II Les héritages de la gouvernance initiale	37
1 - Les statuts reflètent encore le mode de gouvernement de la période provisoire	37
2 - L'organisation administrative ne favorise pas l'exercice d'un réel pilotage	39
3 - Les difficultés financières	41
Annexe	47
Liste des sigles	51
Réponse du président	55
Organisation de l'évaluation	59

Présentation de l'établissement

L'Université de Marne-la-Vallée est un jeune établissement. Son développement s'inscrit dans la logique fondatrice du plan Université 2000 mis en œuvre par l'État, à l'échelle du territoire, au tout début des années 90.

En Île-de-France, à un moment où la demande d'enseignement supérieur et la pression démographique étudiante sur Paris-centre menaçaient de déséquilibrer sensiblement le dispositif de formation, l'État avait arrêté un plan d'ensemble de développement universitaire. Celui-ci consistait d'abord à améliorer la situation des universités parisiennes, ensuite à soutenir les établissements de la proche couronne, enfin à créer des universités dans quatre des villes nouvelles choisies dans les années 65/70 pour polariser le développement urbain de la périphérie francilienne.

C'est dans cette perspective qu'est prise la décision d'implanter un établissement d'enseignement supérieur au sein de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée, à Champs-sur-Marne, puis sur un deuxième pôle, au Val d'Europe. L'objectif était d'améliorer l'accueil des nouveaux bacheliers de l'Est de l'Île-de-France.

La mise en place, rapide, s'amorce en 1989, sous l'égide et le parrainage de l'Université Paris VII - Denis Diderot, avec une simple antenne délocalisée. Cette antenne devient université dès juillet 1991 (UMLV). Elle bénéficie des conditions statutaires dérogatoires des "universités nouvelles" destinées à faciliter le développement de ces établissements.

Naturellement, le moment de la création de cette université et les choix qui ont présidé à son impulsion ont fortement déterminé sa physionomie actuelle. Ainsi s'expliquent ses atouts et ses acquis, souvent hors normes, aussi bien que les problèmes parfois préoccupants qui l'affectent. Les quinze années de gestation de l'établissement sont en tout cas bien trop présentes dans la vie de l'UMLV pour être ramenées à un simple historique.

Cette évaluation s'est donc attachée au préalable à examiner quelques éléments essentiels de la genèse de cette université "nouvelle".

I - Les conditions initiales d'une création atypique

Il n'est pas aventureux de dire que les conditions initiales du développement de l'université étaient atypiques. Comme le rappelle un rapport récent du recteur Christian Forestier, le soutien des collectivités locales, notamment celui du Conseil général de Seine-et-Marne était, situation très rare en France à l'époque, pour le moins réservé. Quant aux sites proposés, le site de Noisy-Champs voyait sa capacité d'accueil volontairement limitée à 10 000 étudiants par les collectivités locales concernées. Au point que fut défini un deuxième pôle d'implantation éventuelle, avec réserve foncière identifiée à Seris sur le secteur IV de la ville nouvelle de Marne, aujourd'hui le Val d'Europe.

L'objectif d'accueillir les étudiants des villes nouvelles de l'Est dès le premier cycle n'était pas plus évident. La localisation du site initial de l'université sur la cité Descartes (qui chevauche la frontière entre Seine Saint-Denis et Seine-et-Marne), où se concentraient déjà des implantations d'enseignement supérieur de haut niveau, incitait à des coopérations, des partenariats, des choix adaptés à cet environnement. On trouvait sur cet espace en devenir, encore en friches et en chantiers divers, entre autres l'École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique (ESIEE), grande école d'électrotechnique et d'électronique de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, délocalisée et fonctionnelle depuis 1987, l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) qui structurait ses capacités de recherche et de formation, de nombreuses structures liées au secteur du bâtiment et du génie civil, l'École des sciences géographiques de l'Institut géographique national, le centre de formation de Bull...

La personnalité du premier administrateur provisoire qui appartenait au secteur mathématiques, informatique et communication de l'Université Paris VII - Denis Diderot, ses liens avec le secteur économique des services, l'implication concrète du président du conseil stratégique de l'université, le soutien actif du monde économique, mais aussi les réticences des collectivités locales qui limitaient leurs ambitions à la mise en place d'un IUT... ont fait le reste. En un mot, à l'objectif initial d'accueillir dès le premier cycle les étudiants de l'Est francilien s'est substituée l'idée de créer un système de formation de haut niveau s'appuyant sur l'ensemble des compétences de la cité Descartes, afin d'établir rapidement la lisibilité d'une université de plein exercice.

Ainsi, les conditions de la genèse de l'université ont eu des conséquences déterminantes pour son avenir.

La réticence des collectivités explique les grandes difficultés de financement du plan de construction. Le faible engagement du département de Seine-et-Marne, inférieur d'un facteur 10 à celui de ses homologues d'Île-de-France pour l'ensemble des trois derniers contrats de plan (s'agissant de la création d'Évry, de Saint-Quentin comme de Cergy), a laissé la première place aux financements de l'État et de la Région. D'où les grandes difficultés des administrateurs et des présidents de l'université, et l'absence de programmation d'un vrai campus, aménagé de manière à faire vivre une communauté d'étudiants et d'enseignants-chercheurs sur un espace cohérent. D'où le recours à des solutions d'opportunité, par exemple le rachat avec l'accord de l'État, de bâtiments destinés à un nombre moindre d'étudiants, à coûts d'entretien élevés qui grèveront longtemps encore les budgets de fonctionnement de l'université (centre de formation de Bull ou bâtiments de l'Institut catholique).

Il est vrai que le modèle de développement choisi par l'université ne plaçait pas l'aménagement du campus au rang de première priorité. C'est ainsi que celle-ci considéra comme prioritaire l'extension

de ses bâtiments d'enseignement et de recherche au détriment d'un projet de construction programmé de bibliothèque centrale indispensable à une institution universitaire classique. Ces choix rétroagissent encore aujourd'hui sur la situation du campus.

II - L'émergence d'une université pluridisciplinaire

L'identité de l'université ne s'en est pas moins rapidement construite autour de son projet. Elle le doit à la qualité et à la volonté de ses acteurs, à la notoriété des chercheurs de premier plan qu'elle a su attirer, notamment dans le secteur des mathématiques appliquées et de l'informatique, aux actions conjuguées de son administrateur provisoire, du directeur de l'ENPC, des responsables de l'ESIEE. Dans un climat interrelationnel assez remarquable, la mobilisation des moyens a permis de regrouper les chercheurs de l'université avec ceux des établissements partenaires pour constituer rapidement des unités de recherche performantes.

Dans ce cadre, l'université a privilégié une formation professionnalisante pluridisciplinaire de 2^e et 3^e cycles, parfois par apprentissage. Elle a limité le développement des premiers cycles à leur stricte fonction de préparation et de poursuite d'études vers les diplômes terminaux. Le secteur de l'AES, des arts, des STAPS ont été exclus, celui des sciences de la vie abandonné après une tentative jugée trop onéreuse, l'enseignement du droit évité compte tenu de la proximité des antennes de Paris XII - Val-de-Marne installées à Saint-Maur et de Paris II à Melun.

Elle n'a pas pour autant construit une offre de formation définie en termes de disciplines. Elle a préféré structurer son offre autour de grandes thématiques croisant domaines de recherche et sollicitations du monde économique environnant. Elle a ainsi rapidement acquis l'image d'une université réactive, "sélective", parfois "opportuniste", pour le moins éclectique, en tout cas attractive. Ce foisonnement d'initiatives était validé par la direction de l'établissement qui s'appuyait en cela sur des enseignants "leaders", le plus souvent des professeurs qui avaient décidé de s'investir pour créer l'université. Les effectifs étudiants contrôlés par la "qualité" ont été au début très inférieurs à ceux des autres universités nouvelles.

Le tout réunissait des conditions plutôt favorables qui ont permis aux acteurs de l'université de ressentir, dans un climat créatif, un certain bien-être, un sentiment de réussite conforté par certains indicateurs de performance. Tous les ingrédients étaient réunis pour générer fidélité et culture d'établissement.

Ainsi, en 1998-1999, au terme du régime dérogatoire transitoire consenti aux universités nouvelles, l'UMLV est ressentie en interne comme un réel succès.

III - Les nouvelles conditions du développement : le déploiement de l'offre

Au moment où elle rejoint la cohorte des EPSCP, s'amorce une deuxième phase de l'évolution de l'université. Celle-ci s'engage alors dans un processus d'ouverture de son offre de formation. L'UMLV voit ses effectifs étudiants s'accroître très sensiblement : +37% de 1999 à 2004. En ce sens, elle rattrape la situation des universités d'Île-de-France (cf. tableau ci-après).

Universités	Effectifs totaux							% Évolution depuis	
	1993	1995	1998	1999	2001	2002	2003	1995	1999
Marne-la-Vallée	3 069	5 594	7 365	7 993	9 500	10 503	10 949	95,7%	37%
Évry	4 191	6 081	8 065	8 626	9 267	9 730	10 111	66,3%	17,2%
Versailles	7 209	9 322	10 029	10 200	10 719	12 769	13 295	42,6%	30,2%*
Cergy	5 858	8 849	10 441	10 254	10 312	10 700	11 258	27,2%	9,8%
Littoral	6 175	8 869	10 364	10 934	11 034	10 732	10 930	23,2%	-4%
Artois	6 135	9 676	11 272	11 076	10 800	10 813	11 042		-0,3%
Bretagne-Sud		5 522	6 035	6 216	6 356	6 740	7 124	29%	14,6%
La Rochelle	3 317	5 069	5 533	5 930	6 485	6 684	6 779	33,7%	14,3%

* création d'une UFR de médecine par transfert en provenance de Paris V

L'université a en effet choisi de se développer tardivement avec, pour corollaire de ses faibles effectifs initiaux, un encadrement enseignant proportionnel. Elle avait, pour ce faire, des raisons compréhensibles. Mais, en conséquence, elle s'est trouvée à contre temps des évolutions générales. À partir de 1998, les effets du plan U 2000 commencent à s'estomper. L'État n'a plus les mêmes priorités ni les mêmes moyens. Le rythme des créations d'emplois marque un net ralentissement par rapport à celui observé les années précédentes. Alors que ses effectifs augmentent, l'université se trouve confrontée à une dégradation lente, mais certaine, de ses taux d'encadrement en personnels enseignants et IATOS. Sur la durée, à l'arrivée, les principaux indicateurs de moyens de l'UMLV témoignent d'une claire sous-dotation. La comparaison avec les autres universités nouvelles d'Île-de-France est éclairante. Les données établies par le CNÉ montrent sans ambiguïté les résultats négatifs de cette évolution (cf. tableau ci-après).

Universités	Taux d'encadrement*		Ressources/étudiants 2001 (€)
	Enseignant**	IATOS***	
Marne-la-Vallée	0,64	0,74	1625
Cergy-Pontoise	0,81	0,8	1769
Évry	0,7	0,75	2509
Versailles - Saint-Quentin	0,84	0,81	2544
Artois	0,74	0,84	1582
Littoral	0,68	0,83	1966
La Rochelle	0,79	0,84	2267
Bretagne-Sud	0,7	0,81	2667
Situation nationale	0,88	0,91	1882

* données extraites du calcul de la DGF 2005 (hors IUT)

** Potentiel heures/besoins heures

*** Emplois/besoins

Comme les ressources propres de l'établissement n'ont pu compenser cette situation, la crise financière, inévitable, apparaît dès 2002. Elle est prise en compte par l'université et par la tutelle en 2004 et 2005, mais la situation reste fragile.

IV - Problématique de l'évaluation

C'est par rapport à cette situation que s'est positionnée la présente évaluation de l'Université de Marne-la-Vallée.

Il est clair que cette situation procède du difficile passage de la période pionnière à la stabilisation d'un dispositif qui a atteint la dimension d'une université moyenne de près de 11 000 étudiants. On peut donc imaginer qu'il s'agit pour elle non seulement d'adapter ses stratégies, mais de trouver les conditions d'un fonctionnement adapté. Cette mutation suppose probablement un pilotage d'un autre type, sans doute une organisation à repenser, sans pour autant perdre de vue les acquis originaux, c'est-à-dire la capacité réactive des enseignants-chercheurs, la démarche d'innovation qui y a présidé, la volonté de privilégier la professionnalisation, les liens avec l'environnement particulièrement riche de la cité Descartes.

En se situant dans ce mouvement et dans la dynamique propre de l'université, l'évaluation veut donc ici identifier les atouts à préserver, qualifier les acquis, mais aussi déceler les inflexions à initier. Ce positionnement est d'ailleurs très proche de celui qu'avaient adopté les experts de l'Association des universités européennes (EUA) qui avaient examiné l'établissement en octobre 2003.

V - Chiffres-clés¹

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

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

- l'Université de Marne-la-Vallée ;
- l'ensemble des universités de la typologie "pluridisciplinaires hors santé" ;
- l'ensemble des universités d'Île-de-France toutes typologies confondues ;
- l'ensemble des universités françaises toutes typologies confondues.

Les termes utilisés sont explicités en annexe.

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

1 - Les étudiants

Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2003-2004		Évolution 1998-1999 / 2003-2004	
	Nombre d'inscriptions	dont 1 ^{ères} inscriptions	Nombre d'inscriptions	dont 1 ^{ères} inscriptions
Université de Marne-la-Vallée	11 154	3 351	+ 49,2%	+ 50,3%
Pluridisciplinaires hors santé			+ 5%	+ 8,4%
Île-de-France			+ 3,1%	+ 11,1%
France entière			+ 2,2%	+ 8%

Source : MENESR - DEP - SISE

Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines* (toutes composantes - inscriptions principales)

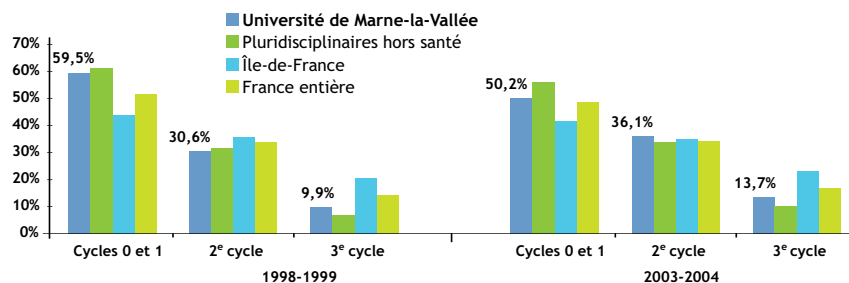
	2003-2004					Évolution 1998/1999 - 2003/2004				
	Droit, sc. économiques et AES	Lettres, langues et sc. humaines	Sciences et ingénieurs	STAPS	IUT	Droit, sc. économiques et AES	Lettres, langues et sc. humaines	Sciences et ingénieurs	STAPS	IUT
Université de Marne-la-Vallée	18%	33,1%	31,5%	6,8%	10,6%	+46,1%	+64,7%	+34,7%	+70,4%	+41,8%
Pluridisciplinaires hors santé	27,3%	33,7%	24,3%	3,7%	11%	+14,9%	+1,1%	+2,6%	+47,9%	-0,8%

*À partir des inscriptions principales, soit 10 949 en 2003-2004

Source : MENESR - DEP - SISE

Alors qu'elle s'était maintenue auparavant à des niveaux qui étaient ceux d'un petit établissement, la croissance de l'université a fortement évolué à partir de 1998-1999. Les effectifs étudiants augmentent en effet à un rythme annuel régulier de près de 10%, et ce dans toutes les disciplines. L'université accueille donc aujourd'hui une part croissante de bacheliers de Seine-et-Marne. Il est à noter que ce vivier reste relativement stable. Dans ce vaste département, souvent pour des raisons de transport, la poursuite d'études reste une des plus faibles d'Île-de-France. Il faut ajouter que la croissance des effectifs de l'université n'est pas uniquement imputable à la création de nouvelles formations, mais aussi à l'apport d'étudiants en provenance d'autres établissements ou en reprise d'études, en 2^e année ou à un niveau supérieur. D'une manière générale, l'offre de formation originale de l'université joue un rôle essentiel car, pour ces étudiants, les diplômes professionnels sont les plus attractifs.

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



Source : MENESR - DEP - SISE

La répartition des étudiants par cycle se rapproche de celle observée au niveau national. On remarque que le processus de croissance n'affecte pas la progression du troisième cycle qui, néanmoins, reste inférieure à la moyenne de l'Île-de-France.

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

	Cycles 0 et 1			2 ^e cycle			3 ^e cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université de Marne-la-Vallée	93,1%	1,1%	5,8%	85%	2,9%	12,1%	69,6%	6,2%	24,2%
Pluridisciplinaires hors santé	91,7%	2%	6,3%	88,3%	3,1%	8,6%	73,6%	4,3%	22,1%
Île-de-France	87,3%	2,4%	10,3%	80,6%	5,2%	14,2%	69,5%	6,4%	24,1%
France entière	90,4%	2,2%	7,4%	86,2%	4%	9,8%	75,5%	5%	19,5%

Source : MENESR - DEP - SISE

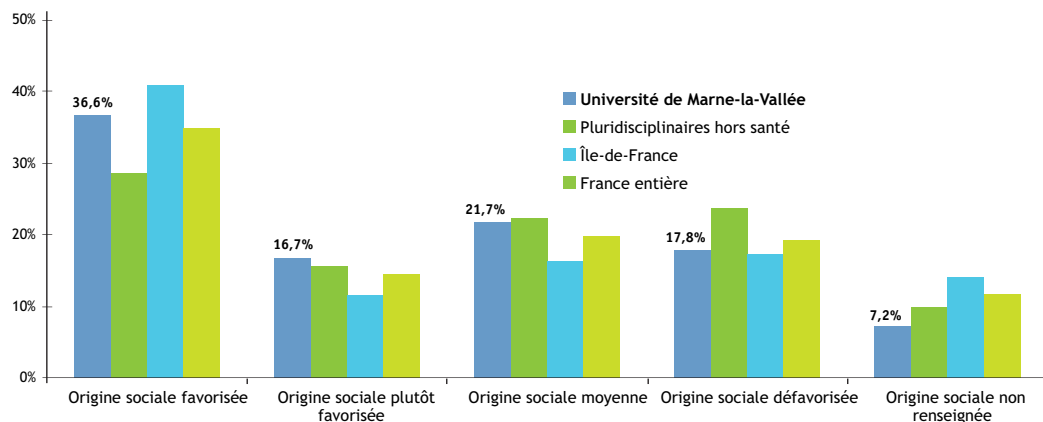
Les étudiants étrangers, dont la part a fortement augmenté entre 1998-1999 et 2003-2004, représentent moins de 10% de l'ensemble des étudiants. Ils s'inscrivent de préférence en sciences ; plus d'un quart sont mobilisés sur des projets de recherche.

Évolution de la répartition des étudiants par nationalité (toutes composantes - inscriptions principales)

	Évolution 1998-1999 / 2003-2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université de Marne-la-Vallée	+ 40,7%	+ 172,4%	+ 133,1%
Pluridisciplinaires hors santé	+ 0,3%	+ 45,8%	+ 114,6%
Île-de-France	- 4,1%	+ 24%	+ 60,5%
France entière	- 3,6%	+ 30,5%	+ 79%

Source : MENESR - DEP - SISE

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



Source : MENESR - DEP - SISE

Les boursiers (rentrée 2003)

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Université de Marne-la-Vallée	1 862	17%
Pluridisciplinaires hors santé		30,7%
Île-de-France		14,2%
France entière		24,5%

Source : MENESR - DEP - AGLAE

Répartition des étudiants par bac d'origine en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Titulaires d'un baccalauréat			Dispensés du baccalauréat français
	Bacs généraux	Bacs technologiques	Bacs professionnels	
Université de Marne-la-Vallée	81,6%	16,6%	1,8%	11%
Pluridisciplinaires hors santé	80,7%	17%	2,3%	11,4%
Île-de-France	87,8%	10,9%	1,3%	17,4%
France entière	86%	12,5%	1,5%	13%

Source : MENESR - DEP - SISE

Plus de la moitié des étudiants de l'UMLV (53,3%) sont issus d'un milieu social assez favorisé, voire favorisé. La proportion de boursiers constitue un bon indicateur de l'origine sociale. À Marne, ceux-ci représentent 17% des étudiants, ce qui est peu au regard du niveau national (24,5%), mais supérieur au pourcentage régional (14,2%).

L'UMLV accueille 11% d'étudiants ayant obtenu une équivalence au baccalauréat. Il s'agit pour la grande majorité (90,6%) d'un titre étranger admis en équivalence. Parmi les bacheliers, la majorité a obtenu un baccalauréat général (81,6%) et, en particulier, un baccalauréat scientifique (42,5%) validé pour plus de 40% en Seine-et-Marne et pour plus de 80% en Île-de-France. Une part non négligeable des titulaires d'un baccalauréat technologique (16,6%) sont inscrits en IUT et en sciences et technologies.

2 - Les personnels enseignants

L'UMLV se situe au dernier rang des universités métropolitaines en effectifs d'enseignants-chercheurs.

Le taux d'encadrement en 2004 est l'un des plus faibles de France : 0,64 contre 0,88 au niveau national, disparité accrue par le fort taux d'enseignants du second degré.

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

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré	
		81	25,5%	148	46,5%	89	28%
Université de Marne-la-Vallée	318						
Pluridisciplinaires hors santé			22,4%		54,2%		23,4%
Île-de-France			32,8%		55,4%		11,8%
France entière			29,6%		53,6%		16,8%

Source : MENESR-DPE et DAF-GESUP, enquête non permanents et COSMOS, hors surnombre

3 - Les personnels administratifs et techniques

La structuration des personnels administratifs est relativement favorable (25,5% de cadres) mais, avec seulement 231 personnels IATOS, l'UMLV est en situation de sous-dotation par rapport aux universités nationales et aux autres universités nouvelles, notamment celles implantées en Île-de-France, même si cette situation s'est légèrement améliorée ces deux dernières années.

Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement en 2004

	Effectif total	Structure par catégorie en 2004			Évolution des effectifs 2001-2004			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université de Marne-la-Vallée	231	25,5%	32%	42,5%	+ 35,9%	+ 25,5%	+ 54,2%	+ 30,7%
Pluridisciplinaires hors santé		23,7%	26,3%	50%	+ 9,5%	+ 8,3%	+ 14,6%	+ 7,5%
Île-de-France		20,8%	23,2%	56,1%	+ 3,7%	+ 1,2%	+ 6,5%	+ 3,6%
France entière		21,2%	24,1%	54,7%	+ 5,6%	+ 5,1%	+ 8,7%	+ 4,5%

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

4 - Les ressources financières

Budget consolidé et ressources propres en euros par étudiant en 2000

(toutes composantes - inscriptions principales et secondaires)

	Budget consolidé par étudiant		Ressources propres par étudiant (y compris frais d'inscription)
	Hors salaires	Y compris salaires	
Université de Marne-la-Vallée	1 546	4 094	737
Pluridisciplinaires hors santé	1 622	4 717	518
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

5 - Le patrimoine immobilier

Surface hors œuvre nette hors parking (SHON) et m² par étudiant (toutes composantes - inscriptions principales)

	SHON		m ² par étudiant
	2004	Évolution 2001-2004	2004
Université de Marne-la-Vallée	81 739	+14,8%	7,4
Pluridisciplinaires hors santé		+4,7%	9,8
Île-de-France		+8,4%	7,9
France entière		+6,8%	9,7

Source : MENESR - DES - Enquête annuelle "Surfaces"

L'université dispose d'environ 81 739 m² SHON, principalement sur la cité Descartes, mais aussi au Val d'Europe pour les arts du spectacle. Son IUT est localisé sur deux sites, à Meaux et à Champs-sur-Marne.

6 - La recherche

Les formations de recherche à l'UMLV se décomposent de la façon suivante : 11 équipes d'accueil, 6 unités mixtes de recherche associées au CNRS dont 1 FRE. L'université intervient dans les 5 écoles doctorales du Polytechnicum. Trois de ces cinq écoles doctorales appartiennent à titre principal à l'UMLV.

		Enseignants-chercheurs			Chercheurs			Appui à la recherche				Thèses	Crédits en euros			
		UMLV	Polytechnicum	Total	CNRS	INRETS	Total	UMLV	Polytechnicum	CNRS	Total		Enseignement supérieur	CNRS	Contrats	BQR
P Ô L E S 1 - 2	LATTS	10	11	21	5	2	7		1,8	6	7,8	16	11 438	27 000	443 990	2 835
	OEP	23						0,5			0,5	4	15 400		20 000	4 000
	LVMT	5	2	7		7	7	1	1		2	2	11 000		50 000	10 000
P Ô L E S 3	LPMDI	7		7	3		3	2,5			2,5	3	42 700	21 580	62 440	22 897
	LAM	9		9				0,5			0,5	15	30 400		76 000	9 800
	LETEM	9		9								5	32 000		16 000	1 500
	GZI	15	5	20				4	5,5		9,5	30	50 000	20 930	870 000	30 000
P Ô L E S 4	LAMA	46		46	2		2	2			2	12	70 000	3 725	29 700	8 620
	LABINFO	34	8	42	5		5	5,5	0,5		6	31	165 000	23 511	163 825	3 900
	ESYCOM	13	21	34				1	3,5		4,5	20	14 000		116 000	9 000
	LCT	7		7								11	35 000		50 000	3 000
	ISIS	25		25				1,3			1,3	12	11 439		135 000	15 000
	ACP	20		20								2	11 439			5 000
P Ô L E S 5	EEP	6		6								10	13 726			2 500
	LISAA	24		24				2			2	3	10 356		9 745	2 130
	ANGLES	17		17								1	8 831			1 000

Pôle 1 : Entreprises, services, travail, emploi

LATTS : Laboratoire techniques, territoires et sociétés

OEP : Organisation et efficacité de la production

Pôle 2 : Ville, territoire, transports, environnement

LATTS : Laboratoire techniques, territoires et sociétés

LVMT : Laboratoire ville, mobilité, transport

GUEH/AUS : équipe Génie urbain, environnement et habitat du Laboratoire architecture, urbanisme et société

Pôle 3 : Physique, mécanique et géosciences

LPMDI : Laboratoire physique des matériaux divisés et des interfaces

LAM : Laboratoire de mécanique

LETEM : Laboratoire d'études des transferts d'énergie et de matière

GZI : Laboratoire géomatériaux et géologie de l'ingénieur

Pôle 4 : Mathématiques et STIC

LAMA : Laboratoire analyse et mathématiques appliquées

LABINFO : Laboratoire d'informatique

ESYCOM : Équipe systèmes de communication

LCT : Laboratoire de chimie théorique

ISIS : Ingénierie des systèmes d'informations stratégiques et décisionnelles

ACP : Analyse comparée des pouvoirs

Pôle 5 : Cultures et sociétés

EEP : Espaces éthiques et politiques

LISAA : Littératures, savoirs et arts

ANGLES : Études interdisciplinaires du monde anglophone

La démarche d'évaluation

L'évaluation de l'Université de Marne-la-Vallée a débuté le 13 mai 2004 par la visite d'une délégation du Comité national d'évaluation (CNÉ) pour expliciter les objectifs et la méthode d'évaluation du CNÉ. Dès cette première prise de contact, l'équipe présidentielle a insisté sur l'intérêt que revêtait, pour l'université, l'évaluation du CNÉ deux ans après celle effectuée par l'EUA. Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement a été remis et commenté par l'équipe de direction à la date prévue, le 22 octobre 2004. Les missions d'expertise externe ont été conduites les 26, 27 et 28 janvier 2005. Le projet de rapport a été soumis au Comité réuni en séance plénière le 1^{er} décembre 2005. Une seconde visite de concertation dans l'établissement sur la base du projet de ce rapport a eu lieu le 16 décembre 2005. Enfin, le projet de rapport final a été soumis au Comité, réuni en séance plénière le 16 février 2006.

I - Une forte implication de l'université dans la démarche d'évaluation

1 - L'élaboration de l'auto-évaluation : un pilotage centralisé et une large concertation

Le président de l'UMLV a confié, en mai 2004, la responsabilité du travail d'élaboration de l'auto-évaluation au directeur de l'Observatoire des formations, des insertions professionnelles, évaluations (OFIPE), par ailleurs membre du bureau de l'université, précédemment responsable de la conception du rapport d'évaluation interne pour l'EUA.

Le rapport a été établi à partir des contributions de membres de l'équipe de direction :

- le vice-président, directeur des enseignements pour la politique de formation ;
- le directeur de la recherche pour la politique scientifique ;
- la chargée de mission "budget et moyens" pour le management de l'établissement.

L'évaluation du CNÉ est intervenue dans un contexte d'élaboration, par l'UMLV, du bilan de son contrat quadriennal 2002-2005, du projet d'établissement 2006-2009 et de l'évolution de l'essentiel de son offre de formation selon le schéma LMD. L'ensemble de l'établissement a été fortement mobilisé pour tous ces projets.

La première visite du CNÉ, dont l'objectif est d'explicitier ses missions et ses finalités, s'inscrit dans la continuité de cette large mobilisation. Elle a ainsi été l'occasion de nouer un dialogue avec les différents responsables de l'université : équipe présidentielle, élus des conseils, représentants étudiants, directeurs des composantes, chefs des services centraux et des services communs. Les échanges ont été riches et fructueux.

Le *Livre des références (LDR)*, outil d'auto-évaluation proposé par le CNÉ, a été porté à la connaissance de tous les participants dans son intégralité. Sa large diffusion souligne la volonté de l'équipe présidentielle de faire participer l'ensemble de la communauté universitaire.

2 - Le choix des thèmes d'expertise

Les discussions autour des thèmes d'évaluation ont en tout cas suscité l'intérêt de la direction de l'UMLV. L'université avait une idée précise des sujets qu'elle souhaitait voir aborder, gardant en mémoire les récentes conclusions rendues en 2003 par l'EUA sur son mode de gouvernement et en 2004 par le rapport du recteur Christian Forestier sur les perspectives de développement territorial.

Le précédent rapport du CNÉ (1998) était suffisamment exhaustif pour que la présente évaluation se recentre plus globalement sur les questions qui touchent à la dynamique de l'établissement et à son avenir. On ne s'étonnera donc pas que l'offre de formation ne soit pas abordée ici sous l'angle disciplinaire. Le dialogue avec l'université a permis d'arrêter les thématiques suivantes : la dynamique d'évolution des stratégies de l'université et les inflexions de gouvernance qu'elle induit ; la gestion et l'organisation de l'établissement dans le cadre des ambitions affichées ; l'offre de formation dans ses spécificités ; la vie de l'étudiant ; la recherche, ses liens avec l'environnement du Polytechnicum et son articulation avec la formation.

3 - Une participation active des personnels

L'université a parfaitement facilité le travail des experts : organisation efficace et rigoureuse des entretiens, mais aussi forte mobilisation des personnels. Les experts ont d'ailleurs exprimé leur satisfaction sur le choix des personnes rencontrées, sur leur disponibilité et leur sincérité. Les expertises ont montré un très fort sentiment d'appartenance institutionnelle exprimée dans une certaine fierté des participants à l'égard de leur établissement.

Il faut enfin louer la pratique de l'université consistant à diffuser la lettre de mission du CNÉ aux nombreuses et actives personnes rencontrées par les experts. Ce document informatif qui précise les thèmes d'expertise de l'UMLV a permis à chacun d'être informé et de se situer dans le contexte de l'évaluation.

II - Le dossier d'évaluation interne

Ainsi, l'université est apparue préoccupée de la problématique d'auto-évaluation, montrant notamment son intérêt pour la démarche du *Livre des références*. Elle n'en a pas moins rendu un rapport d'auto-évaluation majoritairement descriptif, accessoirement analytique.

Ce dossier d'évaluation interne était constitué des éléments suivants :

- rapport d'auto-évaluation ;
- éléments chiffrés de présentation de l'établissement (évolution 1994-2004) : répartition des étudiants inscrits ; enseignants ; IATOS ; locaux ; budget ; formations ; dispositif LMD ; recherche ;
- recueil des travaux de l'OFIPE ;
- guide de l'étudiant ; plaquette recherche ; présentation de l'offre LMD ;
- bilan du contrat quadriennal 2002-2005 ; bilan du volet recherche du quadriennal 2002-2005 ; projet d'établissement 2006-2009.

L'introduction du président met en exergue la démarche de consultation adoptée par l'université et plaide en faveur d'une pratique de l'évaluation considérée comme un élément intégré du fonctionnement de l'UMLV. Elle identifie les forces, faiblesses et particularités de l'établissement. Le président évoque les réformes dans lesquelles l'université s'est engagée, comme la révision de l'offre de formation pour le dispositif LMD, la restructuration de la recherche et la mise en place d'un suivi budgétaire. Il ne manque pas aussi d'attirer l'attention du CNÉ sur les graves difficultés financières de l'UMLV. Ce texte apparaît ainsi comme un réel engagement de politique générale où figurent des éléments stratégiques d'orientation et de développement.

Le rapport lui-même ne vient pas illustrer ce discours. Mêmes si les réponses au *Livre des références* sont parfois claires et précises, voire très détaillées pour les parties chiffrées, les caractéristiques de l'établissement apparaissent peu ou mal. Le principe de libre démonstration qui sous-tend l'exercice aurait pu nourrir un corpus de réflexions sur les procédures de gestion, une analyse critique sur le fonctionnement de l'institution, sur son pilotage, sur l'articulation des différents niveaux de responsabilité, sur le positionnement des UFR dans le système très centralisé de l'université. Il n'en est rien.

À l'exception du diagnostic relatif au patrimoine immobilier qui témoigne d'une véritable démarche d'auto-évaluation, la présentation de la situation financière elle-même est restée peu argumentée alors qu'une analyse des causes des difficultés était exposée (décalage entre l'expansion et les moyens alloués ; prise de conscience tardive de la nécessité d'un suivi).

III - Les outils d'une démarche qualité

L'université dispose pourtant d'outils d'évaluation qu'elle pourrait parfaitement exploiter pour asseoir sa réflexion stratégique sur une authentique démarche qualité.

1 - Un outil performant mais sous-utilisé : l'OFIPE

L'OFIPE, qui avait pour mission d'élaborer le rapport d'auto-évaluation, est une structure très intéressante. Elle se consacre habituellement à l'analyse des parcours de formation des étudiants. L'OFIPE conduit des enquêtes sur les insertions professionnelles des diplômés et l'évaluation des formations. Les résultats de cet observatoire sont publiés sur le site Web de l'université et largement diffusés par courrier électronique.

La lecture de la publication *OFIPE Résultats* démontre clairement le sérieux des enquêtes menées et la qualité d'une méthodologie toujours exposée préalablement à l'affichage des résultats. Il faut aussi souligner la présentation très soignée de ces documents, présentation qui ne peut qu'inciter à la lecture et à l'appropriation de leurs données.

Le CNÉ s'interroge cependant sur le positionnement de cet observatoire. Il se caractérise aussi bien par la très grande qualité de ses travaux que par leur faible impact sur la définition et la construction de l'offre de formation en particulier. Au bout du compte, l'OFIPE semble être quelque peu en situation de porte-à-faux à l'égard du reste de l'établissement. La communauté universitaire, tout en déclarant ne pas utiliser les résultats des enquêtes pour leur réflexion sur les formations dispensées, en connaît manifestement le contenu.

Un nouveau directeur vient d'en prendre la responsabilité. Il devra veiller à maintenir le niveau qualitatif du travail effectué et s'attacher à intégrer l'observatoire dans la vie de l'université à tous ses niveaux.

2 - L'évaluation des formations et des enseignements

La démarche a été mise en place par l'OFIPE sous l'angle de l'insertion professionnelle des diplômés. Elle a conduit à la mise en place d'une formation gérée par le directeur de l'OFIPE en vue de faciliter leur insertion professionnelle.

En dehors de cet aspect spécifique, l'évaluation des formations a été développée il y a 5 ans. Elle a révélé une insatisfaction des étudiants, concernant principalement les conditions de vie sur le campus. Quant à l'évaluation des enseignements au sens strict, la procédure a inégalement avancé selon les secteurs. Il est donc souhaitable qu'elle se généralise dans l'établissement au titre d'une politique globale. Une telle démarche pourrait être utilisée avec profit pour donner à l'OFIPE toute sa place au sein de l'établissement, et au CEVU toute sa responsabilité en matière de vie universitaire. La mise en place du LMD est perçue comme une bonne occasion de s'installer dans cette logique de démarche qualité.

3 - De nombreux indicateurs de résultats à disposition de l'université

L'évaluation a montré que l'université dispose d'autres instruments de mesure de son activité et qu'en ce sens elle peut raisonnablement envisager une pratique plus systématique de l'évaluation.

Par exemple, la présentation d'indicateurs de recherche dans le bilan du volet recherche du contrat quadriennal 2002-2005 relève d'une approche quantitative des activités. On y trouve des informations sur le potentiel de recherche, mais aussi sur les résultats obtenus : nombre de HDR soutenues, de publications, de brevets, de doctorants, de thèses soutenues,.... Ce travail contribue à la connaissance de l'activité de recherche et nourrit la réflexion sur son organisation et son évolution, qu'il s'agisse de la constitution des équipes, de leur regroupement en pôles ou des écoles doctorales.

La gestion des heures complémentaires fait aussi l'objet d'un travail de qualité. Le dispositif permet d'obtenir une information détaillée sur la charge d'enseignement effectuée chaque année, et ce par

formation ; il permet d'identifier le volume des heures complémentaires assurées respectivement par les personnels titulaires et vacataires et d'en mesurer l'évolution. Malgré son intérêt, notamment parce qu'il offre la possibilité d'une gestion prévisionnelle, l'outil mis en place est cependant sous-utilisé. La vision globale de la charge d'enseignement et de la consommation des heures complémentaires est définie en début d'année après discussion avec chaque composante et n'est vérifiée qu'en fin d'année universitaire compte tenu des modalités de remontée d'informations vers le niveau central.

La qualité des informations sur le patrimoine fournies au CNÉ par la structure qui en a la charge (DMOII) montre une bonne maîtrise de sa gestion. Une analyse rétrospective depuis 2000 de la situation financière de l'université a été produite, avec notamment un ensemble d'indicateurs significatifs sur l'activité, la situation patrimoniale, la marge de manœuvre potentielle de fonctionnement accompagnée de plusieurs ratios. Cette démarche nouvelle contribuera à donner à l'établissement la lisibilité sur sa situation financière qui lui faisait défaut et qui devrait lui permettre désormais d'opérer de véritables choix.

4 - Conclusion

Au total, bien qu'ayant développé un panel d'outils d'évaluation et de prospective de qualité, il apparaît que l'université pourrait en tirer un meilleur profit pour construire sa stratégie. Elle a commandé des rapports (EUA, IGAENR, recteur Christian Forestier) susceptibles de produire des évolutions, en a approuvé les conclusions après discussion au Conseil d'administration. Le rapport de l'EUA notamment, préconisant "une redéfinition du profil scientifique et pédagogique de l'université" a conduit à une réorganisation de la recherche en grands domaines qui ont servi de base à la restructuration de l'offre de formation lors du passage au LMD. L'université n'a, en revanche, pas mis en œuvre sa recommandation de constituer un comité susceptible de préciser ses orientations à plus long terme. De même, le rapport de l'IGAENR de 1999 avait déjà souligné certaines situations de gestion sur lesquelles le CNÉ n'a constaté que peu d'évolutions.

L'université a pourtant le sentiment d'intégrer pleinement l'évaluation dans son fonctionnement quotidien et de disposer d'une réelle pratique en la matière. En réalité, elle n'a pas encore mis en œuvre une méthode qui mobilise l'ensemble de ses indicateurs et articule systématiquement l'évaluation à la prise de décision. Néanmoins, il est clair que l'adhésion à la démarche constatée par le CNÉ durant toute cette évaluation montre qu'elle dispose déjà de beaucoup d'acquis.

L'évaluation des choix stratégiques et des résultats de l'établissement

I - La dynamique de la recherche et de la formation dans un cadre partenarial : un atout pour l'université

La présence d'établissements de grande notoriété à l'identité établie sur le site de la Cité Descartes a été, depuis la création de l'université, un atout essentiel qu'elle a su utiliser pour la définition et pour les évolutions de son projet de développement.

Les relations informelles établies dans le cadre du "club Descartes" ont été à l'origine du développement d'un partenariat fructueux dans le domaine de la recherche qui se traduit aujourd'hui par un dispositif de laboratoires communs reconnus qui couvre un champ de compétences original fondé sur une approche pluridisciplinaire.

Depuis 2001, un large ensemble d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, principalement localisés à la Cité Descartes, a décidé en effet de mettre en commun ses moyens pour développer des actions inscrites dans une politique de site.

Les orientations stratégiques sont claires :

- atteindre rapidement la visibilité internationale ;
- améliorer la qualité du service d'enseignement et de recherche par l'innovation ;
- développer et approfondir les coopérations entre tous les établissements partenaires.

L'organisation susceptible de mettre en œuvre les projets de coopération est celle d'un GIP dénommé "le Polytechnicum de Marne-la-Vallée" qui regroupe 15 établissements de nature différente : le Centre d'études et d'emplois (EPA), le Centre de formation d'apprentis de l'industrie (association 1901), le Conservatoire des arts et métiers (EPSCP), l'École d'architecture de la ville et des territoires (EPA), le Centre scientifique et technique du bâtiment (EPIC), l'École nationale des ponts et chaussées (EPSCP), l'Institut géographique national (EPA), l'École nationale supérieure Louis Lumière (EPNCA), l'École supérieure en électronique et électrotechnique représentant la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (EPA),

le GIP mutation des industries et des services, l'Institut de recherche économique et sociale (association 1901), l'Université Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis par le biais de l'IFU (EPSCP), l'Institut national de l'audiovisuel (EPIC), le Laboratoire central des ponts et chaussées (EPST), l'Université de Marne-la-Vallée (EPSCP).

Le champ d'action du GIP s'articule autour de 5 grands projets :

- la mise en place et l'animation des écoles doctorales avec la création d'un collège doctoral du Polytechnicum ;
- le réseau de télécommunications à haut débit (développement, organisation de la gestion, projet REMUS) ;
- le développement de la documentation numérique à intégration de services (projet DONIS) ;
- l'incubateur d'entreprises innovantes (POLYSTART) ;
- la mutualisation des outils de développement de l'enseignement à distance (E.POLYTH).

La vision actuelle du Polytechnicum est celle d'une structure légère et souple animée sur le plan stratégique par trois partenaires moteurs : l'ESIEE, l'ENPC et l'UMLV.

Le président du GIP, élu pour 4 ans, y joue un rôle essentiel en particulier vis-à-vis des représentants des collectivités qui trouvent dans leurs relations au Polytechnicum "la porte d'entrée unique" pour l'ensemble du système de formation supérieur et de recherche.

Les commissions territoriales font office de conseil d'orientation stratégique pour le développement du site Descartes. Elles ont largement contribué à l'émergence d'outils partagés en impliquant les collectivités dans le financement et la réalisation du réseau haut débit et dans le centre d'accueil pour chercheurs.

L'influence du réseau Polytechnicum et de son mode de concertation, en entraînant la participation effective des collectivités pour le développement des projets susceptibles de contribuer à l'attractivité et au rayonnement de la cité Descartes, est déterminante dans un territoire :

- où le développement de l'enseignement supérieur et la recherche n'avait suscité que très récemment de l'intérêt ;
- où la stratégie se limite le plus souvent à l'accompagnement de projets par le biais de subventions ;
- où les collectivités locales considéraient jusqu'alors que l'enseignement supérieur et la recherche étaient du ressort unique de la politique de l'État.

1 - La cohérence de la structuration de la recherche

Les objectifs que l'université se fixe dans son projet de contrat quadriennal 2006-2009 en matière de structuration de la recherche s'appuient sur ces acquis. Il s'agit, à partir des 17 équipes qu'affiche l'université (11 EA, 5 UMR CNRS, 1 FRE CNRS) :

- "de développer la recherche dans le cadre du Polytechnicum, avec une politique de site très active au sein de la cité Descartes, dans un partenariat fort avec les établissements présents et/ou représentés ;

- d'organiser cette recherche autour de pôles thématiques cohérents afin :
 - . de donner une visibilité nationale et européenne à la cité Descartes de Marne-la-Vallée ;
 - . de faciliter les évolutions de structuration des équipes de recherche ;
 - . d'assurer la lisibilité et les interactions formations-recherche”.

Ces pôles, au nombre de cinq, sont : Entreprises, services, travail et emplois ; Ville, territoire, transport et environnement ; Physique, mécanique et géosciences ; Mathématiques et STIC ; Cultures et sociétés.

Enfin, l'université ambitionne de structurer les équipes de recherche à l'intérieur de chacun de ces pôles thématiques et de situer ses unités de recherche au niveau européen avec, si possible, un label d'excellence.

L'énoncé de ces objectifs a conduit les experts à analyser l'incidence du Polytechnicum dans l'activité de recherche et de formation par la recherche de l'UMLV, ainsi que son impact dans la présentation organisée que celle-ci fait de ses laboratoires et de ses écoles doctorales.

Le rôle du Polytechnicum dans la structuration de la recherche et des écoles doctorales

En préambule, le CNÉ souhaite souligner le travail important et fructueux d'organisation de la recherche qui a été fait ces dernières années par l'université. Parvenir à une présentation cohérente en cinq pôles et cinq écoles doctorales d'un ensemble qui doit beaucoup aux initiatives individuelles et aux partenariats du site n'est pas chose aisée. L'université a réussi à faire en sorte que cette présentation corresponde à une réalité scientifique solide. Si quelques ajustements restent à faire, ils sont mineurs.

Pour renforcer le propos, on rappellera le travail d'approche quantitative des activités de recherche de qualité amorcé par l'université. La démarche contribue à la connaissance de l'activité de recherche, elle nourrit les perspectives d'évolution des structures, qu'il s'agisse de la constitution des équipes, de leur regroupement en pôles, des écoles doctorales et de leur synergie, lorsqu'elle est possible avec les autres établissements du Polytechnicum.

♦ Les activités de recherche et le Polytechnicum

La réalité du Polytechnicum se mesure d'abord par le nombre des personnels d'établissements du Polytechnicum présents dans les équipes reconnues et aussi par les surfaces mises à disposition de ces équipes.

	Nombre d'unités	Nombre d'unités en partenariat au sein du Polytechnicum
Maths, STIC	5	2
Physique, mécanique, géosciences	4	1
Entreprises.../Ville...	4	3
Cultures et sociétés	4	0
Total	17	6

Source : Université de Marne-la-Vallée

Pour le pôle *Mathématiques, STIC*, le Laboratoire d'analyses et mathématiques appliquées (LAMA, UMR CNRS) collabore avec l'ENPC et l'INRIA pour le master de mathématiques financières. La création de deux GIS qui font intervenir l'UMLV et des partenaires du Polytechnicum (ENPC, ESIEE, CNAM...) a été demandée au CNRS. Si la place du laboratoire de chimie théorique paraît moins évidente dans ce pôle, elle se justifie par l'usage intensif qu'il fait de l'informatique en dehors de toute expérimentation matérielle. Il est pour sa part peu concerné par le Polytechnicum, mais joue un rôle essentiel au plan national en tant qu'animateur d'un PPF-réseau sur ce thème.

Pour le pôle *Physique, mécanique, géosciences*, les collaborations avec les autres partenaires du Polytechnicum reposent sur l'existence de l'Institut Navier, fédération d'unités de recherche du ministère. Les trois établissements fondateurs sont l'ENPC, le LCPC et l'UMLV. Sont inclus dans cet institut le Laboratoire de mécanique (LAM) et deux équipes du Laboratoire géomatériaux et géologie de l'ingénieur (le G2I qui est une équipe CNRS en restructuration). Le Laboratoire physique des matériaux divisés et des interfaces (LPMDI, UMR CNRS) entretient des collaborations avec lui.

Pour le pôle *Entreprises, services, travail, emplois*, principalement appuyé sur le LATTs et l'OEP, il est à noter la présence sur le site du Centre d'études de l'emploi (CEE) et du CIRED de l'ENPC avec lesquels l'OEP entend développer des partenariats de recherche.

Quand elle présente le pôle *Ville, territoire, transports, environnement*, l'université cite le LATTs (le Laboratoire techniques, territoires et sociétés, UMR CNRS) qui se partage entre ce pôle et le précédent, le Laboratoire ville, mobilité, transport, (LVMT) et une équipe Génie urbain, environnement et habitat (GUEH) incluse dans l'UMR CNRS AUS (Architecture, urbanisme, société) avec Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis, Paris X - Nanterre, Paris XII - Val-de-Marne, l'EAPM et l'EAPB.

Ce pôle bénéficie de la présence sur le site de l'équipe d'accueil Centre de recherche sur l'espace, les transports, l'environnement et les institutions locales rattachée à Paris XII - Val-de-Marne, du Laboratoire théorie des mutations urbaines (TMU) au sein de l'Institut français d'urbanisme (IFU) rattaché à Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis, du Centre scientifique et technique du bâtiment, du département Accidentologie de l'INRETS, de l'École d'architecture de la ville et des territoires et de l'École nationale des sciences géographiques.

Le pôle *Cultures et sociétés* est le seul dont l'articulation avec les autres établissements du Polytechnicum est structurellement inexistante et de ce fait plus difficile à organiser. Les équipes de sciences humaines orientent plus naturellement leurs activités vers Paris-Centre, alors qu'elles pourraient trouver sur le site et avec les scientifiques des collaborations interdisciplinaires originales et novatrices. Des représentants de l'unité LISAA expriment d'ailleurs la volonté de tenir compte de leur environnement en intégrant les savoirs scientifiques dans leur recherche, et ont proposé un PPF en ce sens alliant art et informatique. On remarque dans ce pôle la présence originale du groupe de philosophie pratique largement orienté vers l'éthique médicale en partenariat avec les hôpitaux de Paris.

En matière d'organisation de la recherche, le Polytechnicum est donc une réalité vivante excepté pour le pôle Cultures et sociétés. Le pari fait de collaborations fondées sur des proximités géographiques semble gagné. Il serait dommage que d'autres logiques viennent contrarier la démarche entreprise.

D'autres éléments relèvent du Polytechnicum, notamment l'incubateur Polystart, créé en 2002 et ouvert à tous les membres du groupement. Sur les huit projets récents, trois ont des "porteurs" issus de l'UMLV : un maître de conférences, un professeur agrégé et un étudiant.

♦ La formation par la recherche et le Polytechnicum

Le rôle du Polytechnicum est tout aussi déterminant dans la structuration des écoles doctorales. Le projet de contrat quadriennal est clair sur ce sujet. On y voit en particulier que l'UMLV est établissement porteur pour 4 des 5 écoles doctorales, l'ENPC étant pour sa part l'établissement porteur de l'école Ville et environnement.

L'action du Polytechnicum est plus difficile à cerner dès qu'il s'agit de l'accompagnement des doctorants. Des intentions sont affichées : mutualisation des séminaires d'anglais, mutualisation des doctorales, élargissement à tous les doctorants du site de l'association des doctorants de l'ENPC, projet d'une semaine du Polytechnicum avec des séminaires partagés. Cependant ces intentions sont à concrétiser afin que l'appartenance au Polytechnicum soit ressentie aussi réellement par les enseignants-chercheurs et les doctorants qu'elle semble l'être aujourd'hui par l'équipe présidentielle et la plupart des responsables de laboratoire et d'école doctorale.

Interrogés sur les doctorales et le rôle que joue le Polytechnicum dans leur organisation, et plus généralement dans leur accompagnement, les doctorants ont des réponses très différentes selon les disciplines d'origine. Les littéraires ne sont pas informés et se plaignent même d'être laissés à eux-mêmes après la thèse. Certains pensaient que les doctorales étaient réservées aux scientifiques. Les gestionnaires et les économistes ne sont pas loin de cette position. Les chimistes théoriciens et les mathématiciens parlent plus spontanément de Jussieu et de Paris XII - Val-de-Marne. Pour les autres, les réponses sont d'autant plus positives qu'ils sont dans des structures proches de l'ENPC.

Le collège des écoles doctorales, créé en 2005, aura là un champ d'activité à développer rapidement.

La question du pilotage de la recherche à l'UMLV

Il existe un point sur lequel l'université ne semble pas avoir d'inquiétude : c'est celui de l'organisation bicéphale du pilotage de la recherche. D'un côté, un directeur de la recherche, élu par le Conseil d'administration sur proposition du président ; il a la responsabilité de l'instruction de tous les dossiers et bénéficie pour cela de la collaboration de personnels administratifs. Il est l'exécutif. De l'autre côté, un vice-président élu par le Conseil scientifique ; il préside ce conseil dont le rôle est présenté comme délibératif, mais qui apparaît parfois comme consultatif. Le conseil a néanmoins joué un rôle certain dans la restructuration de la recherche en grands domaines thématiques.

Aujourd'hui, du fait de la qualité des personnes qui remplissent ces fonctions mais aussi de la bonne image que les différents acteurs de l'université veulent promouvoir de leur établissement, cette organisation ne génère pas de tensions particulières. Cependant, on peut se demander ce qui se passerait si le Conseil scientifique soutenait le vice-président qu'il a élu sur un sujet majeur qui l'opposerait au directeur de la recherche. Cette situation pourrait être source de conflits d'autant plus que l'université affirme que la création des activités de la recherche suit un modèle *bottom up*.

Le CNÉ a noté que le Conseil scientifique a été renouvelé récemment. Il serait souhaitable qu'il profite de cette situation pour s'organiser et devenir une force de proposition en matière de politique de recherche.

Des sujets auxquels l'université devrait être attentive

♦ L'importance de la recherche contractuelle

Incidemment, certains enseignants-chercheurs font allusion à la lourdeur de la recherche contractuelle. Il est vrai que, pour certains laboratoires, les montants des contrats ont un caractère étonnant.

Laboratoires	Crédits enseignement supérieur*	Crédits CNRS*	Contrats*
ESYCOM	14 000		116 000
ISIS	11 439		135 000
G2I	50 000	20 930	870 000
LATTS	11 438	27 000	443 990

Source : Université de Marne-la-Vallée

* Crédits en euros

Ainsi, pour les quatre laboratoires identifiés dans le tableau ci-dessus, le rapport crédits institutionnels/contrats est de l'ordre de 1/10, ce qui est élevé. Ces mêmes laboratoires sont par ailleurs de gros fournisseurs de doctorants.

La création du SAIC au 1^{er} janvier 2005 témoigne de la volonté de l'équipe de direction d'accompagner l'activité contractuelle des équipes de recherche et d'être en mesure de l'évaluer. Celle-ci est en effet une des composantes importantes de la politique de l'établissement. La création de ce SAIC permettra aussi de clarifier la question de la gestion des contrats, souvent déléguée antérieurement à des associations. Le nouveau directeur du SAIC estime à un million d'euros le montant des contrats, qui pourraient être ainsi réintégrés. Le directeur de l'association Marne-la-Vallée Expert rappelle que son association gérait 150 000 euros par an. Les fiches remplies par les unités de recherche au moment de leur demande d'habilitation conduisent à évaluer l'activité de recherche contractuelle à environ 2 millions d'euros. On doit noter qu'il s'agit là de déclarations des unités et que, pour les UMR, certains de leurs contrats peuvent être gérés par le CNRS, l'INRETS, ou un autre établissement partenaire. En créant le SAIC, l'université montre en tout cas qu'elle est consciente du flou qui entoure à ce jour ce pan de son activité et qu'elle se donne les moyens de progresser dans ce domaine. Compte tenu de la situation financière de l'université et s'agissant de ressources propres, cette orientation est importante.

♦ Le manque de temps pour la recherche

L'un des leitmotiv des préoccupations des enseignants-chercheurs révélé par l'expertise est le manque de temps pour la recherche. Il est indissociable du fort sous-encadrement de l'université tant en personnels enseignants-chercheurs qu'en personnels chercheurs CNRS. Cette question des charges excessives a été évoquée notamment par les responsables des filières professionnelles. Elle l'a aussi été par les "seniors" de l'université qui font remarquer qu'ils peuvent être en même temps responsables d'une équipe, d'un master et éventuellement d'une école doctorale. Un point négatif - et qui n'est pas mineur - est soulevé par de jeunes maîtres de conférences qui regrettent que les charges d'enseignement, et plus encore celles de l'organisation des enseignements, ne leur laissent plus de temps pour construire leur recherche.

Une autre difficulté a également été soulevée par le pôle Cultures et sociétés. Elle naît du conflit entre deux logiques de recrutement. Pour l'enseignement, le faible nombre d'enseignants conduit à tabler sur la polyvalence des recrutés, chacun d'entre eux ayant à intervenir dans des champs très larges de la discipline. Pour la recherche, le profil est nécessairement plus étroit et les équipes peu nombreuses en enseignants-chercheurs auraient avantage à se concentrer sur des sujets partagés par un maximum de membres.

D'autres difficultés procèdent du caractère pluridisciplinaire de certaines recherches. C'est le cas par exemple du pôle Ville, territoire, transports et environnement. Alors que ce pôle participe fortement à l'image de l'université et qu'il bénéficie de synergies fortes au sein du Polytechnicum, le profil particulier des recrutements qu'il est amené à effectuer pose problème si l'université se place dans la perspective académique des disciplines.

À la lumière de cette analyse, on voit bien que l'université n'échappera pas à la nécessité de réfléchir à un programme de recrutement qui tienne compte de l'ensemble des contraintes d'enseignement et de recherche et définisse la politique de ressources humaines qu'elle entend conduire au-delà même de la durée du contrat quadriennal.

♦ La dispersion des stratégies à l'international

Deux structures sont chargées du domaine des relations internationales. Le service des relations internationales a pour mission de gérer la mobilité des étudiants en programme d'échange type Erasmus (100 étudiants accueillis, 80 partants tous programmes confondus). Il met en œuvre des cursus de double diplôme. La direction de la recherche appuie les coopérations internationales des laboratoires, les invitations et échanges de chercheurs, et leur implication dans les programmes et appels d'offres européens.

Cependant l'université aurait avantage à porter un regard plus critique sur la manière dont elle gère ses relations internationales. En effet, alors qu'elle dispose de nombreuses informations sur les post-doctorants étrangers accueillis, sur les thèses en cotutelle, sur les collaborations avec des universités étrangères et sur les professeurs étrangers invités, le rapport d'auto-évaluation en donne une image restrictive.

L'activité internationale est en tout cas plus importante que ce que le service des relations internationales en gère ou en connaît. Une réflexion est donc nécessaire pour permettre à l'université d'avoir une vue moins éclatée sur le sujet afin d'élaborer de véritables stratégies.

Bien que riche de laboratoires dont le rayonnement dans plusieurs domaines dépassent les frontières de l'hexagone, bien que des laboratoires de sciences humaines aient inscrit les relations internationales dans leurs thématiques, il faut constater qu'au-delà des relations individuelles ou inter-laboratoires, l'université n'a pas de véritable politique d'ensemble en la matière.

Conclusion

Il est clair qu'en quelques années, notamment parce qu'elle a su attirer des enseignants-chercheurs de qualité, l'Université de Marne-la-Vallée s'est dotée d'un dispositif de recherche solide, reconnu et porteur des grands axes de développement de l'établissement. Articulé autour du Polytechnicum, ce dispositif a le mérite d'être cohérent et ouvert sur son environnement et ses partenaires.

Le pilotage de la recherche mériterait une implication optimale du Conseil scientifique. Celui-ci pourrait, par exemple, se saisir périodiquement d'une analyse des contrats gérés par le SAIC et rapprocher cette information des montants des contrats annuels déclarés par les équipes et des effectifs des équipes. De la même manière, l'appréciation d'ensemble de la réalité des activités internationales relève de la compétence de ce conseil.

Il serait également intéressant que l'université amplifie tout ce qui peut, autour de la recherche, faciliter les rencontres et les débats entre ses personnels et ses étudiants issus de disciplines différentes. Le collège doctoral sera un de ces outils s'il contribue au brassage des doctorants des différentes écoles doctorales.

Les enseignants-chercheurs, qu'ils soient débutants ou seniors, ont de lourdes charges qui leur incombent, corollaire du sous-encadrement de l'établissement. Bien sûr, les recrutements contribueront à améliorer leur situation à condition que ceux-ci viennent renforcer les équipes d'enseignement et de recherche existantes. Sur ce point, l'université doit concilier l'inconciliable : conforter les unités qui concourent au renforcement du Polytechnicum, mais ne pas négliger des domaines qui se sont construits pour les besoins de l'enseignement (cultures et sociétés, gestion, économie...), apporter à ses équipes non seulement le dynamisme de jeunes enseignants-chercheurs, mais aussi l'expérience de personnels plus avancés dans leur carrière, plus enclins et disponibles pour l'organisation et le pilotage des formations et la gestion de la recherche. En un mot, il est clair que l'université aura avantage à formuler assez vite une politique qui soit le fruit d'arbitrages appropriés pour donner de la perspective à son développement.

2 - L'incontestable réussite de la professionnalisation des formations n'a pas entraîné une relégation des filières classiques

À la rentrée 2004, l'offre de formation s'organise en grands domaines pour un total de 51 mentions. Deux domaines sont prévus pour le niveau licence - sciences et technologies ; sciences humaines et sociales - comprenant 17 mentions en licence professionnelle et 14 en licence de caractère fondamental.

Quatre domaines sont organisés pour les masters : sciences et technologies, ville environnement et territoire, cultures et sociétés, entreprises et services, déclinés en 20 mentions. La parenté avec les pôles de recherche souligne la cohérence de ce dispositif.

D'une manière générale, cette offre de formation se caractérise par l'importance des filières professionnelles, importance liée à leur nombre et à l'impact de ces filières sur les autres formations. La philosophie de la professionnalisation pénètre ainsi toutes les composantes de l'établissement, ce que le CNÉ ne manque pas d'approuver. On note, par exemple, les efforts accomplis pour le renforcement du niveau des étudiants de lettres et d'histoire, que ce soit en vue du concours de professeur des écoles ou de masters "édition" en lettres.

L'ensemble des responsables de formation insistent sur le caractère harmonieux de la coexistence de filières classiques et de filières professionnelles. L'existence de filières "mixtes" constituent une preuve de cette absence de rivalité. Les enseignants de filières classiques insistent sur le caractère positif de l'image créée par la présence, dans l'université, de nombreuses filières professionnelles.

La prédominance de l'offre de formation professionnelle

L'objectif de l'université est d'offrir à chaque étudiant l'accès à une formation professionnelle compatible avec son niveau d'études. Le CNÉ a porté plus particulièrement son analyse sur l'articulation entre offre de formation et recherche ainsi que sur la référence aux nombreuses licences professionnelles résultant de collaborations avec les lycées et la large place faite aux formations par apprentissage.

♦ Une bonne articulation entre les masters professionnels et la recherche

Comme le rappelle le contrat quadriennal, l'UMLV entre dans la création des masters professionnels en s'appuyant sur sa forte expérience d'offre de formation professionnelle : 5 IUP, 27 DESS et 4 formations d'ingénieurs.

Ces masters professionnels sont une bonne concrétisation des volontés politiques de l'UMLV. Ils s'inscrivent dans des domaines de recherche affichés par l'université et résultent de collaborations au sein du Polytechnicum (ENPC, ESIEE, ENSG, ...) ou avec des établissements de la région parisienne (Paris XII, Paris 3, Paris 8, ECP, ENS de Cachan,...). Ils s'appuient sur des partenariats forts avec les milieux professionnels comme en témoigne leur ouverture à l'apprentissage. Trois des filières d'ingénieur de l'UMLV relèvent du CFA Ingénieurs 2000 et sont exclusivement ouvertes à des apprentis : maintenance et fiabilité des processus ; informatique - réseaux ; génie mécanique. Les autres formations sont ouvertes à l'apprentissage. Le CFA Descartes assure le support de la plus grande part des apprentis. Le CFA Maison de l'entreprise d'Auxerre gère 70 apprentis du master Ingénierie et management des services. Le CFA SUP 2000 supportera les 15 à 20 étudiants de l'option actuariat du master Ingénierie mathématique, informatique et statistique.

La présentation qui en est faite dans le contrat quadriennal souligne la relation à la recherche et les collaborations. Les expertises du CNÉ ont confirmé la réalité de cette situation. Mais, tout comme pour les licences professionnelles, la lourdeur de l'organisation de ces formations a été soulignée.

♦ La dimension universitaire des licences professionnelles

L'université offrait, à la rentrée 2004, 32 licences professionnelles. Le projet de contrat quadriennal prévoit d'en créer ou développer 12 nouvelles. L'IUT est parfaitement intégré dans cette démarche de professionnalisation des formations de l'UMLV. Une logique de brassage existe au niveau licence et le souhait est clairement exprimé de la part des responsables de filière d'orienter les bons étudiants d'IUT vers des masters de qualité.

L'originalité de cette offre réside dans le fait que plus de la moitié de ces licences résultent de collaborations avec des lycées ou des écoles spécialisées d'Île-de-France. Le plateau technique est disponible dans les lycées. L'université assure dans ses murs des enseignements théoriques et les présentations des rapports des projets et des stages se font dans les lycées et les écoles. Le recrutement est panaché, une forte majorité des étudiants est originaire soit de l'UMLV, soit des lycées.

La demande est venue le plus souvent des partenaires de l'université ; leur motivation est claire : la technicité des métiers et le besoin de reconnaissance de la formation par un titre universitaire poussent à aller au-delà du BTS. Il faut donc entrer en collaboration avec une université pour pouvoir atteindre le premier grade universitaire, celui de la licence.

Comme d'autres universités engagées dans des collaborations semblables, l'UMLV délègue largement à ses partenaires le fonctionnement des licences professionnelles. Les enseignants-chercheurs sont donc peu nombreux à intervenir dans ces formations. Il y a là une véritable interrogation sur l'aspect universitaire de ces licences. Cette interrogation n'est pas propre à l'UMLV mais on peut souhaiter que celle-ci mène une étude sur ce sujet. Elle serait exemplaire au vu de son engagement en ce domaine. L'université annonce une charte de qualité des formations professionnelles dans son projet de contrat quadriennal. Il serait intéressant qu'elle y approfondisse le chapitre sur les fondements universitaires de ses formations.

Dans le même ordre d'idées, la question de la symbiose de ces formations avec les activités de recherche se pose. Si l'université souligne l'importance qu'elle attache à "associer étroitement le milieu professionnel à la formation", les contacts noués pour les besoins de la formation avec le monde des entreprises ont ou auront-ils des répercussions sur la recherche ? Inversement, la recherche alimente-t-elle le contenu des formations et suggère-t-elle des formations nouvelles ?

La création, en septembre 2004, d'un service des relations avec les entreprises et des formations professionnelles montre la préoccupation de la direction de l'université pour ces questions. La mission de ce service est double. Il s'agit d'aider, d'une part, les enseignants-chercheurs qui sont engagés ou qui veulent s'engager dans cette activité et, d'autre part, la direction de l'université dans l'évaluation des actions menées en particulier dans le domaine de l'apprentissage.

Les licences professionnelles sont par ailleurs largement ouvertes à l'apprentissage. C'est le plus souvent l'aboutissement de collaborations fortes avec des milieux professionnels résultant des liens avec les lycées et les écoles spécialisées. Ces contacts ont permis à l'UMLV d'ouvrir des formations dans des domaines peu représentés dans les universités : automobile (carrosserie et après-vente), bois et ameublement, antiquités et brocante, caisses de sécurité sociale et organismes de santé,...

Si l'apprentissage rapproche l'étudiant de l'entreprise, il l'éloigne de l'université. Ce double mouvement peut être bénéfique à un étudiant issu de deuxième année, donc bien imprégné de vie universitaire. En est-il de même pour un étudiant issu de BTS ?

Enfin, lors des expertises menées par le CNÉ, le besoin d'ouvrir les licences professionnelles aux étudiants issus de deuxième année a souvent été évoqué. Ce souci, clairement affiché dans le projet de contrat quadriennal, est donc de faire glisser avec succès vers des licences professionnelles des étudiants que leur choix initial destinait plutôt à des filières longues.

Mais qu'en est-il du chemin symétrique : faire glisser avec succès vers une licence générale ouvrant des possibilités ultérieures d'études des étudiants dont le choix initial s'était porté vers des études professionnelles courtes, DUT ou BTS ? On sait que la situation sociale de la famille pèse pour beaucoup dans ce type de choix. Le problème dépasse évidemment le cadre de l'UMLV. Mais par le nombre de ses réalisations, la diversité des champs disciplinaires qu'elle aborde, l'importance et la qualité de ses collaborations avec les milieux professionnels, l'université pourrait esquisser en ce domaine un travail pionnier. Elle pourrait contribuer pour une part à la lutte contre la désaffection des études scientifiques en offrant à des étudiants engagés dans des BTS ou des DUT à caractère scientifique ou technologique la possibilité de se diriger vers des études longues. Les écoles d'ingénieurs savent depuis longtemps accueillir en première année des élèves issus de BTS ou de DUT. Quels parcours analogues l'UMLV pourrait-elle inventer pour l'accès à ses masters ?

Le développement d'une offre de formation généraliste

Initialement, la tutelle avait fixé à l'université l'objectif d'accueillir à terme 20 000 étudiants. La volonté affirmée de combattre l'image d'une "université de proximité" a conduit, dans ses premières années, l'UMLV à limiter ses ouvertures de premiers cycles généralistes à celles qui s'inscrivaient dans la logique des poursuites d'études professionnalisantes. Dans un deuxième temps, l'université a décidé d'ouvrir plus largement son offre de formation généraliste. Ainsi, l'objectif de son contrat quadriennal 2001-2005, intitulé "contrat de la croissance" prévoyait à l'échéance de 2005 un effectif de 11 000 étudiants, chiffre qui a été atteint. Face au manque de moyens constatés, l'université a ainsi pris l'initiative d'un examen plus réaliste de ses objectifs.

Aujourd'hui, l'offre de formation classique s'est diversifiée et stabilisée à travers des points forts tels que les mathématiques et l'informatique, mais aussi les sciences de la matière et les sciences de l'ingénieur. Elle comporte également un large panel de formations dans le domaine des sciences humaines et sociales regroupant des champs aussi divers que les sciences de gestion, l'histoire, les lettres, la sociologie, les STAPS, les langues et les arts du spectacle.

Il reste cependant un point qui mérite une attention particulière. En effet, l'ambition de l'université de développer le site du Val d'Europe et de l'ériger en pôle à part entière dans les domaines des arts et spectacle et de la santé (axe professionnel) est aujourd'hui prématurée. Constituer, d'une part, un domaine arts et spectacle, alors que se développe un pôle de compétence fort sur la plaine Saint-Denis et, d'autre part, un pôle santé essentiellement basé sur le projet de construction d'un hôpital dans le secteur de Lagny ne peut être, comme le souligne le recteur Christian Forestier dans son rapport, "une priorité". Au demeurant, la structure urbaine du Val d'Europe ne justifie pas, en dehors des IUT, de véritables implantations universitaires qui nécessitent, pour leur part, des partenariats et des collaborations scientifiques beaucoup plus diversifiées.

Au total, tant la direction de l'université que les responsables des filières classiques insistent sur le fait que l'affichage de la volonté "professionnalisante" de l'établissement ne constitue en rien une relégation des filières classiques. Les responsables de filière classique semblent bien vivre la proximité avec les filières professionnelles et s'inspirent de la culture de partenariat caractéristique de celles-ci.

L'offre de formation à distance

Le campus numérique de l'Université de Marne-la-Vallée a quatre années d'existence. Il a bénéficié du plan "visio Île-de-France". Celui-ci a permis, dans un premier temps, l'équipement d'amphithéâtres et de grandes salles en audiovisuel, puis la mise en place de salles en libre accès pour les étudiants avant de concevoir une plate-forme WebCT installée en mars 2001.

Depuis, dans le cadre du Polytechnicum, les enseignants sont formés à la mise en ligne de leurs cours et également à l'utilisation de la plate-forme de voix en vue de séminaires en ligne. En ce qui concerne les étudiants étrangers, les enseignements sont validés par des examens organisés dans les centres d'examens de la francophonie.

Le champ des compétences en langue et en informatique pour les étudiants assidus non-spécialistes, qui a été exploité dans le premier temps de la véritable mise en place du campus numérique, mérite

d'être ici souligné. L'aspect économique de cette formation a été traité avec attention : un cours est amorti après quatre utilisations, les ressources générées par la taxe d'apprentissage et la formation continue sont mobilisées dans le cadre du campus numérique et la tarification est différenciée selon que les bénéficiaires sont des étudiants assidus de l'université (service gratuit) ou des étudiants inscrits en non-assidus et bénéficiant exclusivement des enseignements du campus numérique (service payant avec deux tarifs selon l'aire géographique de résidence des étudiants). Le campus numérique gère actuellement 350 comptes d'étudiants dont 30 étrangers, 340 comptes d'enseignants, 318 modules et 3 formations complètes en ligne.

L'articulation avec les établissements d'enseignement supérieur et secondaire

Globalement, l'établissement fait preuve d'une grande ouverture en matière de partenariats. Cette culture se retrouve à tous les niveaux du LMD, y compris dans les secteurs non professionnels. Cette démarche est bien évidemment favorisée par la structure Polytechnicum. En dehors de ces relations, quelques points méritent d'être soulevés.

Avec les établissements d'enseignement secondaire du bassin de recrutement. De gros efforts ont été accomplis afin de favoriser l'articulation avec les lycées. Le succès de ces démarches est cependant limité car ces établissements ne s'emparent guère des informations et des possibilités de rencontres offertes. L'université organise une journée "portes ouvertes" dans la continuité de sa présence à divers salons. Les responsables du SUIO notent une grande participation des futurs étudiants et de leurs parents, une bonne mobilisation des enseignants et enseignants-chercheurs de l'Université de Marne-la-Vallée.

Avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'Île-de-France. Si le partenariat au sein de la Cité Descartes a incontestablement représenté un élément fort de la réussite de l'université, celui qu'elle peut espérer avec les établissements d'Île-de-France reste à construire. La réussite de projets dans des secteurs tels que l'urbanisme, les arts et technologies, les services et la santé, nécessite des partenariats forts avec les établissements susceptibles de complémentarité et respectueux des identités afin de ne pas générer des conflits.

Avec l'Institut français d'urbanisme (IFU). L'UMLV présente dans son projet de contrat quadriennal une perspective d'intégration de l'IFU. Ce projet a pour objectif de faire correspondre la réalité administrative à la proximité géographique puisque, conformément à la volonté de son directeur de l'époque, cet institut, issu de l'ex-université de Vincennes, est venu s'installer sur le campus de Marne-la-Vallée. Le directeur actuel y est favorable avec préservation de l'autonomie de cette composante article 33. Il met en avant les éléments suivants :

- les diplômes communs existant depuis plusieurs années et, en particulier, l'école doctorale regroupant l'IFU, l'École des ponts et chaussées, Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis, Paris XII - Val-de-Marne et l'UMLV ;
- l'adhésion à ce projet d'intégration de l'ensemble des enseignants de l'IFU et celle du président de Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis, à ceci près que l'université n'a encore ni voté ni abordé la question des transferts de postes ;
- la vocation supposée de Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis de se développer davantage vers le Nord que vers l'Est.

Le projet d'intégration concerne également le volet recherche. Cette réflexion est adossée à l'évolution des formations en urbanisme à l'échelle européenne et intègre la perspective d'une association avec l'Institut d'urbanisme de Paris (Paris XII) avec lequel quelques collaborations fonctionnent déjà.

Il est bon de rappeler ici que, si la présence de l'ENPC est, pour Marne-la-Vallée, un atout considérable, en faveur d'un pôle de compétitivité sur la logistique urbaine (notamment dans le domaine de l'informatique et des matériaux), le volet de la recherche et de la formation en urbanisme stricto sensu, notamment en master professionnel et master recherche, relève historiquement des équipes présentes à Paris XII, à l'Institut d'urbanisme de Paris. L'université devrait donc formaliser avec Paris XII les collaborations croisées qu'impose cette situation.

Avec l'École nationale supérieure Louis Lumière, les relations sont plus difficiles à identifier. Cet EPA recrute sur concours à bac + 2, dans les domaines de l'image et du son. Le nombre de candidats de l'UMLV, au cours des trois dernières années, représente moins de 2% des candidats, un seul d'entre eux ayant intégré l'école. L'école participe au Polytechnicum et au groupement d'intérêt scientifique (GIS) sur le thème de l'aménagement virtuel dont les membres sont notamment l'UMLV, le Polytechnicum, le CSTB, l'ENPC et l'ESIEE. Il reste qu'aucun partage d'enseignants ne se fait entre les deux établissements. L'ENS Louis Lumière dispose pour sa part d'un réseau national de correspondants scientifiques de qualité qui appuie sa recherche, ses avancées technologiques et sa formation. L'école est par ailleurs très fortement liée au milieu professionnel de la production cinématographique et télévisuelle, qu'elle fournit en diplômés. L'UMLV a parfois envisagé dans ses projets le rattachement de l'ENS Louis Lumière à sa structure. La démarche est prématurée, les collaborations entre les deux organismes étant très embryonnaires. Avant de formuler cette hypothèse, il est au moins nécessaire que l'université clarifie sa stratégie sur ses formations dans le domaine du cinéma, non seulement au regard de l'ENS Louis Lumière mais aussi de Paris 8 - Vincennes - Saint-Denis et du pôle image de la plaine Saint-Denis.

Le difficile pilotage de l'offre de formation

L'université possède, comme en recherche, un dispositif spécifique de pilotage de son offre de formation. Celui-ci est assuré à la fois par un directeur des enseignements et par le Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU).

L'existence d'une direction des enseignements a certainement constitué un atout pendant toute la phase de montée en puissance de l'université. Elle devrait aujourd'hui trouver la meilleure articulation possible avec l'institution délibérative qu'est le CEVU. Cette évolution devrait être d'autant plus facile qu'à aucun moment il n'est apparu de concurrence entre le directeur des enseignements et le vice-président CEVU et que la préoccupation évidente de ces deux personnes est l'avenir de l'université et nullement la protection d'un quelconque territoire personnel. Il n'en reste pas moins que le vice-président étudiant de l'université et le vice-président étudiant du CEVU manifestent un clair désir de le voir fonctionner sur des bases renouvelées. Ils souhaitent, en particulier qu'il prenne toute la dimension politique qui lui est accordée par la loi de 1984. La fréquence de réunion du CEVU (une fois par mois en moyenne), de même que la forte participation étudiante aux réunions, permettent de penser que l'on est sur la bonne voie.

Au niveau des nombreuses composantes, les initiatives et mobilisations des enseignants-chercheurs conformes à l'esprit pionnier de l'UMLV sont importantes en matière d'innovations pédagogiques. Toutefois, l'articulation entre les résultats de ces expériences et la politique de l'établissement ne se réalise pas, ce qui n'est pas sans conséquence sur la cohérence globale de l'offre de formation. De fait, l'impression qui s'en dégage est une offre essentiellement pilotée "par le bas". Même si pour des raisons de calendrier, le CNÉ n'a pas été en mesure d'évaluer le dossier LMD de l'université, la démarche qu'il a observée est significative. La réflexion sur le LMD a permis un débat intéressant dans l'établissement, elle s'est appuyée sur la restructuration en cours des domaines de recherche, par delà l'organisation actuelle des structures administratives de l'université. En corollaire, la dimension globale de l'offre de formation devrait conduire l'établissement à repenser l'organisation de ses composantes et de ses services.

Les fonctions de la scolarité centrale semblent extrêmement limitées et celles des composantes relativement autonomes. Que la plupart des tâches soient décentralisées dans les UFR relève d'un choix d'établissement qui ne saurait être contesté ; encore faudrait-il qu'une réduction du nombre de ces UFR et une relative harmonisation de leur taille permettent de les doter des ressources humaines nécessaires à l'accomplissement de ces tâches.

Il serait également souhaitable, dans cette perspective, que le service de la scolarité s'attache à remplir les deux missions essentielles, théoriquement remplies par la direction des enseignements, que sont le pilotage et le suivi des parcours étudiants. Il n'est pas normal que la responsable de la scolarité centrale soit dans l'ignorance de ce qui se passe dans les composantes au regard de l'utilisation d'APOGEE. Il n'est pas non plus satisfaisant que ne soient pas disponibles des tableaux comparatifs des effectifs inscrits dans les différentes filières année après année. La scolarité centrale ne semble pas remplir le rôle "d'instruction" qui est normalement le sien afin de permettre aux responsables politiques d'être correctement informés dans leur prise de décision. Les effectifs inscrits étonnent parfois soit par leur niveau, soit par l'évolution dans le temps (pour donner quelques exemples : 7 inscrits en DAEU ; 3 dans chaque option de la licence professionnelle commerce, spécialisation techniques de commercialisation des équipements roulants ; 4 en maîtrise génie des procédés, mention conversion des énergies ; baisse forte dans les deux premières années d'arts du spectacle). Il serait utile de savoir quelle analyse l'université fait de ces évolutions. Il serait également souhaitable de savoir si dans les filières à faible effectif des cours sont pris en commun avec d'autres filières, à quelle hauteur et avec quelle justification pour le maintien d'options ou de filières attirant si peu de candidats.

Enfin, il est indispensable qu'un outil tel qu'APOGEE qui représente un investissement financier non négligeable pour l'établissement soit utilisé dans son intégralité pour la gestion des parcours étudiants. Une telle démarche ne peut être pilotée que de manière centrale.

Les salles de cours sont attribuées aux composantes, ce qui laisse envisager qu'à un moment donné certaines soient à la recherche de salles alors que d'autres n'utilisent pas l'ensemble de leur parc. L'université n'arrête pas de calendrier d'ensemble de l'année universitaire, l'initiative en la matière étant laissée aux composantes. Il en va de même pour les rythmes hebdomadaires et quotidiens. Il est remarqué par ailleurs que du fait de l'insuffisante structuration des UFR, les enseignants et enseignants-chercheurs ne sont pas affectés à une composante déterminée. Ce dispositif rend le fonctionnement de l'institution plus complexe et peu lisible de l'extérieur.

Conclusion

Toutes les opportunités ont été saisies par l'université pour développer son offre de formation. Ceci n'a pas été réalisé à travers un plan stratégique "défini" mais en tenant compte des opportunités offertes par le monde économique environnant, et/ou des incitations du ministère de tutelle (la filière STAPS, par exemple).

Aujourd'hui, l'UMLV aurait avantage à s'engager dans une démarche de simplification de son offre de formation comme elle a pu le faire ces dernières années en matière de recherche. La préconisation du rapport de l'EUA de mettre en place "un groupe de pilotage pour initier la réflexion stratégique" garde toute sa pertinence. Une telle démarche, sous réserve que le CEVU y soit engagé avec un rôle moteur, pourrait, simultanément, contribuer à donner à celui-ci toute la dimension institutionnelle qui lui fait partiellement défaut.

Engagée dans les formations à finalité professionnelle et en particulier dans des licences en collaboration avec des lycées et des écoles spécialisées, l'UMLV devra résoudre la question de la réalité universitaire de ces licences qui se déroulent pour l'essentiel du temps à l'extérieur de ses locaux. Elle devra aussi s'interroger sur les effectifs de toutes les filières existantes. En effet, la demande des milieux professionnels justifie-t-elle que toutes ces filières soient ouvertes chaque année ? Certaines ne peuvent-elles pas partager des enseignements ? L'UMLV ne serait-elle pas conduite à se désengager de certains domaines si l'offre régionale ou nationale était suffisamment conséquente ?

La question du développement de l'implantation au Val d'Europe, qui a fait l'objet d'un rapport rédigé par le recteur Christian Forestier, doit être résolue. La poursuite de cette ambition mettrait l'université dans une position délicate.

Enfin, et dans un souci de lisibilité de son offre, l'université devra envisager une simplification de sa structuration administrative. Une réflexion est à conduire sur la réalité de ses multiples composantes.

3 - Le dispositif documentaire : l'absence de bibliothèque centrale

Actuellement, l'université dispose de onze "salles de lecture" liées aux composantes, dont trois spécialisées en recherche, et de taille très hétérogène (50 m² pour Charles Cros, et 1 000 m² pour Rabelais). Étant donné leur nombre, il n'est pas difficile d'imaginer l'impossibilité dans laquelle se trouve l'établissement de disposer des personnels nécessaires à un fonctionnement satisfaisant. Malgré tout, les plages horaires d'ouverture de ces salles de lecture sont très respectables : de 40 à 50 heures hebdomadaires. Le projet de contrat quadriennal 2006 - 2009 témoigne en outre d'un service commun de documentation (SCD) bien géré, proche des utilisateurs, ouvert aux collaborations sur le site de la cité Descartes et au sein du réseau des bibliothèques universitaires. Toutefois, il y est décrit également une situation d'urgence : les onze salles seraient saturées et incapables de recevoir de nouveaux ouvrages à moins de diminuer le nombre des places offertes à la lecture (646).

La création d'une bibliothèque centrale a fait l'objet de nombreuses discussions et projets au cours de l'histoire de l'université. Cette dernière a parfois relégué certaines opportunités de la créer.

En tout état de cause, qu'il s'agisse de créer une bibliothèque centrale, d'agrandir certaines des salles ou d'augmenter leur nombre, une décision doit être prise. C'est un problème de politique d'établissement qui suppose d'en évaluer le coût en personnels, en locaux et en services rendus aux utilisateurs.

Cependant, les étudiants interrogés sur l'absence de bibliothèque centrale n'ont jamais exprimé de frustration majeure sur ce sujet. La documentation en ligne est facilement accessible du fait de l'abondance de postes informatiques mis à leur disposition et de la politique ambitieuse du SCD en matière d'abonnements (5^e rang sur 23 en 2002 pour la ressource électronique). Elle compense effectivement et partiellement l'inexistence d'une bibliothèque centrale. Malheureusement, il est à craindre que toute une génération d'étudiants soit en train d'accomplir un parcours universitaire sans prendre conscience de la nécessité de disposer d'une ressource documentaire multidisciplinaire et de savoir l'exploiter. L'absence de la demande est au moins aussi préoccupante que celle de l'offre. Certains étudiants ont d'ailleurs trouvé des palliatifs extérieurs à leurs besoins. Chez les littéraires, plusieurs doctorants et chercheurs disent ne pouvoir travailler qu'en se rendant dans de grandes bibliothèques parisiennes pour accéder aux fonds documentaires qui concernent leur travail. Chez les mathématiciens, on évoque les bibliothèques de Paris XII ou de Jussieu. Chez les informaticiens, on dit trouver les informations nécessaires via internet. D'autres encore font référence aux facilités offertes par la proximité de l'ENPC, l'ESIEE ou l'INRETS. On peut donc imaginer qu'une partie des étudiants trouve dans d'autres lieux ce qui n'est pas disponible sur le campus et s'en accommodent très bien. Ce souci des étudiants de réduire leur temps de présence à l'université est confirmé par la difficulté à recruter des moniteurs pour les salles de lecture.

Dans le domaine de la documentation comme dans beaucoup d'autres, le Polytechnicum joue un rôle important, en particulier par le biais de la mutualisation de la ressource électronique. Chaque établissement règle ses abonnements papier, le coût du supplément électronique étant partagé entre les divers partenaires.

En conclusion, les problèmes induits par l'absence de bibliothèque centrale devront être traités. L'université devra rapidement s'emparer de ce sujet et porter un regard attentif au développement, sur le site de la Cité Descartes, de son dispositif documentaire pour un plus grand bénéfice de ses utilisateurs.

4 - Le faible développement de la vie étudiante, un handicap pour l'université

Une absence de vie de campus

L'implantation principale de l'Université de Marne-la-Vallée, la cité Descartes, peut-être qualifiée de site privilégié. Non loin de Paris, elle offre de l'espace en abondance et un paysage relativement agréable, organisé à proximité d'un étang, dans un environnement encore largement forestier. Cependant, aucune unité n'est perceptible sur le site. Les bâtiments n'offrent pas de caractères architecturaux permettant d'identifier l'institution et l'absence de signalétique nuit gravement à sa perception d'ensemble. Enfin, il ne semble pas que les cheminements piétonniers aient fait l'objet d'une réelle attention.

S'agissant du site Val d'Europe, celui-ci suscite de la part des étudiants rencontrés des commentaires extrêmement négatifs. Ils se sentent isolés du reste de l'université et font état de difficultés nombreuses pour la pratique associative.

Par ailleurs, l'absence de résidence étudiante sur le campus constitue un grave handicap pour l'université. Elle est la source d'un problème majeur en ce qui concerne l'implication des étudiants dans une "vie de campus" digne de ce nom et donc dans la construction d'une identité d'établissement. Il faut aussi souligner les effets non négligeables que cela occasionne sur les frais annexes des étudiants pour leurs études tels que le montant des loyers, ou le coût des transports...

Enfin, l'absence d'investissement des collectivités territoriales dans les premières années de l'existence de l'université n'a pas favorisé un développement harmonieux des lieux de vie universitaire et cela s'en ressent particulièrement dans le domaine de la vie étudiante.

Une activité estudiantine limitée

La vie culturelle de l'établissement relève uniquement de l'initiative étudiante par le biais d'associations. En effet, l'UMLV n'a pas trouvé les moyens humains pour développer en son sein et en propre l'action culturelle. Elle se repose donc sur des associations qu'elle soutient dans leur démarche, auxquelles elle verse une aide financière mais pour lesquelles elle peine à trouver des locaux appropriés.

Ces associations regroupent les étudiants essentiellement sur une base sectorielle et apparaissent donc fractionnées. Cependant, quels que soient les domaines d'activité des associations étudiantes, on ne peut qu'admirer l'énergie et la volonté de ceux qui les font vivre dans des conditions relativement peu favorables. Les difficultés rencontrées par les responsables associatifs sont nombreuses et, de ce fait, on peut craindre un étiolement progressif de cette activité.

L'absence d'équipements a conduit l'activité sportive (hors filière STAPS) à ne relever jusqu'à la rentrée 2004 que de l'initiative étudiante. Depuis, l'université s'est dotée d'un service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). La direction du SUAPS a été confiée au directeur de la filière STAPS. Ce choix, qui se justifie certainement dans une phase de lancement, devra être rapidement dépassé. Le directeur de la filière STAPS est, en effet, en charge d'une filière jeune (créée en 1996), sous-encadrée et demandant une attention particulière. On ne peut imaginer, dans ces conditions, qu'il lui reste beaucoup de temps et d'énergie pour se consacrer à la mise en place d'une réelle activité physique et sportive pour tous les étudiants de l'université. Actuellement, un demi-poste de secrétariat et trois demi-délégations rectorales constituent l'intégralité des ressources humaines (en dehors du directeur) du service. La plus grande partie des ressources financières allouées est consommée par la location d'installations sportives et la rémunération de vacataires. Cette situation n'est pas tenable à moyen terme, s'agissant aussi bien des moyens humains (en postes enseignants) que des équipements.

Les efforts de l'université pour développer la vie étudiante

La volonté de l'Université de Marne-la-Vallée de développer et d'améliorer la vie étudiante est manifeste et trouve des déclinaisons intéressantes malgré un contexte globalement peu favorable.

Le diplôme d'université d'administrateur universitaire en est une bonne illustration. Les étudiants inscrits soulignent son intérêt et émettent le souhait que cette formation soit ouverte à des étudiants qui ne sont pas encore porteurs de responsabilités. C'est précisément ce genre de formation qui est susceptible de susciter des vocations d'administrateur universitaire.

La mise en place de délégués de proximité est une autre initiative confirmant la volonté de l'institution de travailler avec ses étudiants. Les délégués de proximité ont été instaurés à la rentrée 2002 ; ils soulignent tous l'importance de leur fonction et son caractère concret ainsi que l'incitation qu'elle constitue à s'engager plus avant dans la vie étudiante.

La vice-présidence étudiant est une réalité à l'UMLV. Le vice-président étudiant fait partie du bureau de l'université et se sent parfaitement intégré à l'équipe de direction. Il travaille en collaboration avec le vice-président étudiant du CEVU. Tous deux s'investissent avec conviction car ils ont le sentiment d'être entendus de l'institution dans des domaines tels que la gestion du FSDIE, la vie étudiante, l'évaluation des formations et des enseignements. La participation étudiante aux consultations électorales se situe aux alentours de 14%, ce qui est certes insuffisant, mais cependant respectable si l'on compare ce chiffre à ce qui se passe dans les autres établissements.

Enfin, l'établissement est sensibilisé à la nécessité de la prise en compte du handicap et cela se concrétise par l'ambition qu'il affiche au sein de son projet de contrat quadriennal. Quelques exemples peuvent être cités comme l'enquête effectuée sur ce thème pour l'amélioration de l'accueil des étudiants handicapés ou la mise à disposition d'un ordinateur pour étudiants non voyants acquis dans le secteur des langues.

Conclusion

Une vie culturelle, sportive et associative ne pourra se développer à l'Université de Marne-la-Vallée sans que soi(en)t mis en place un ou plusieurs lieux dédiés. Parmi les éléments hérités, la ferme briarde qui se trouve sur la Cité Descartes pourrait devenir un "cœur de campus" tout à fait pertinent. Elle est rapidement accessible de l'ensemble du campus et se situe à courte distance des services de la présidence.

Pour autant, cette absence de vie ne pourra pas être uniquement résolue par la mise à disposition de mètres carrés supplémentaires. Il importera de "donner une âme" au campus. Dans son ambition d'y améliorer la vie étudiante, l'université ne pourra faire l'économie d'une réflexion sur les rythmes de vie et d'études et l'articulation des activités sportives, culturelles et associatives aux parcours de formation. Elle devra également encourager le brassage des étudiants dans le cadre d'activités partagées.

Enfin, une telle démarche prendra tout son sens si elle s'effectue dans le cadre d'un authentique dialogue avec les collectivités territoriales, notamment pour la mise à disposition d'équipements sportifs minimaux. Il est à espérer que la décision récemment prise par le Conseil régional de se doter d'un vice-président chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche marquera le début d'une relation effective entre l'université et les autorités politiques locales.

Il conviendra enfin de mener une étude sur le relatif isolement des étudiants qui fréquentent l'implantation Val d'Europe.

II - Les héritages de la gouvernance initiale

1 - Les statuts reflètent encore le mode de gouvernement de la période provisoire

Bien que l'administrateur de l'UMLV ait plaidé pour la "prolongation du statut provisoire", l'université a dû intégrer le régime normal des universités en élaborant des statuts qui s'inscrivent dans le cadre de la loi sur l'enseignement supérieur du 26 janvier 1984 modifiée. Ces statuts ont été adoptés en mars 1997, puis modifiés par le Conseil d'administration (CA) du 24 juin 1999. Ils concrétisent la vocation multidisciplinaire de l'université, tant pour les activités d'enseignement que pour la recherche.

La prééminence de l'équipe présidentielle

Le président joue un rôle majeur dans la conduite de l'université, ce qui est normal. Il est assisté d'un bureau à la composition assez particulière dont les membres sont élus sur sa proposition par le CA. Il s'appuie aussi sur des instances diverses qui constituent un cercle de concertation plus ou moins formalisé.

Le bureau, dont la composition est définie dans les statuts, se compose du vice-président du bureau, du directeur de la recherche, du directeur des enseignements, du directeur des relations internationales, d'un responsable du budget et des moyens, d'un responsable des relations avec les entreprises, du responsable des locaux, du chargé de mission à la vie étudiante et du directeur de l'OFIPE. Le secrétaire général et l'agent comptable sont présents aux réunions. Seul parmi les vice-présidents statutaires, le vice-président étudiant, élu par le CA comme les autres membres sur proposition du président, en est membre de droit. Les autres vice-présidents peuvent être "invités permanents" à la discrétion du président. Le bureau assiste le président dans l'exercice de ses attributions, notamment dans la préparation des travaux des trois conseils ainsi que dans l'examen des propositions émanant des commissions statutaires.

Le bureau, réuni mensuellement dans sa composition élargie, siège chaque semaine en composition restreinte incluant, autour du président, le vice-président, le directeur de l'enseignement, celui de la recherche, la présidente de la commission budget-moyens, le secrétaire général et le directeur des services financiers.

L'équipe présidentielle s'appuie sur des instances de concertation qui peuvent présenter des recommandations ou vœux au président. Outre les commissions désignées par les conseils (commission budget-moyens, commission du FSDIE) et les commissions constituées de façon temporaire, existe au rythme de 4 à 5 fois par an, une réunion de travail avec les directeurs de composante.

Les "*collèges disciplinaires*", représentatifs de disciplines ou groupes de disciplines et veillant à la cohérence et à la qualité des enseignements relevant de la discipline, ont longtemps joué un rôle important. Un collège était animé par un "doyen", élu parmi les professeurs du collège disciplinaire. Celui-ci pouvait adresser des recommandations au président de l'université sur l'affectation et la répartition des services des enseignants-chercheurs et enseignants dans les composantes de l'université. Il pouvait également émettre des vœux à l'occasion des procédures de recrutement en adressant des profils de postes au président de l'université. En fait, cette instance, supprimée des statuts en 1999, n'existe plus

que dans quelques disciplines. L'université indique que les commissions de spécialistes sont censées la suppléer dans ses fonctions initiales. On peut aussi penser que celles-ci relèvent des conseils d'UFR et des conseils de l'établissement.

La Commission paritaire de l'établissement (CPE), qui a pris la suite du comité IATOS, représentative de la totalité des personnels exerçant leurs fonctions à l'université (y compris l'IUT), peut être consultée sur toutes les questions relatives aux conditions d'exercice de leurs fonctions. Elle est effectivement présidée par le président de l'université. De plus, la CPE réunie en formation restreinte joue un rôle important dans l'évaluation et les carrières des personnels.

Cette équipe s'appuie enfin sur les "fondateurs" de l'université qui jouent encore un rôle essentiel, par un système de relations et d'interventions directes auprès de la présidence, pour influencer ou susciter tout ou partie des stratégies de développement de l'établissement.

Le rôle atténué des conseils

Le dispositif organisé autour du président assure à l'exécutif un rôle prépondérant. Certes, il est clair que les relations sont confiantes entre les directeurs de la recherche et des enseignements et les vice-présidents des conseils. Mais le rôle de ces derniers se situe surtout dans l'organisation des séances des conseils. Le président et le directeur de la recherche ou celui des enseignements exposent la nature et la forme des projets de développement, les axes d'évolution, les critères et propositions de répartition, les modes de préparation et choix qui conduisent aux réformes pédagogiques.

Ainsi, le rôle des conseils se concentre le plus souvent sur la discussion et la validation de stratégies ou de propositions établies par la présidence. Les débats sont fréquemment de nature explicative et portent parfois sur des sujets d'aménagement qui motivent les élus des collectivités (toujours présentes dans les conseils), par exemple celui qui concerne le Val d'Europe. Les membres enseignants, IATOS et étudiants apprécient la diversité et la qualité des informations développées dans les conseils.

Le climat général est plutôt l'expression d'une forme de "délégation" à une direction dont on attend surtout qu'elle apporte les moyens de la réalisation des projets.

Des UFR trop nombreuses et peu associées à la stratégie

Pour assurer ses missions, l'université s'est organisée autour de 15 composantes (4 instituts, 10 UFR et 1 département) auxquels s'ajoutent 4 services communs. Les effectifs étudiants - 11 230 inscrits en janvier 2005 - ne justifient évidemment pas un tel fractionnement.

Les composantes sont de tailles très diverses et, pour un certain nombre, semblent davantage relever d'une logique de sous-composantes. Leur nombre important traduit assez souvent des réponses à l'identification d'un projet de recherche et de formation. Elles sont en fait de simples structures de gestion du champ de l'enseignement. Dotées de moyens administratifs et techniques "microscopiques", elles sont chargées d'organiser certaines activités des personnels enseignants mis à disposition par les collèges disciplinaires et le recrutement des vacataires (de plus en plus nombreux), et de définir les modalités du développement pédagogique.

Leur rôle est toutefois essentiel pour l'établissement des relations enseignants/étudiants, l'utilisation des locaux qui leur sont affectés, le développement de la vie étudiante, l'accès aux services (informatique, documentation) et l'appropriation d'une certaine identité par les étudiants. Leur action pour le développement des relations avec le monde professionnel est tout aussi primordiale pour la professionnalisation des cursus et la réalisation d'actions partenariales avec les entreprises comme les CFA ou l'apprentissage.

2 - L'organisation administrative ne favorise pas l'exercice d'un réel pilotage

Dans le contrat quadriennal 2002-2005, les éléments "d'une gestion mieux organisée et plus efficace" prévoyaient :

- un regroupement des services centraux et une restructuration administrative des composantes ;
- une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ; une analyse fonctionnelle assortie de fiches de postes et de fiches fonctions complétée par des entretiens individuels ; la mise en place d'un plan de formation.

Le projet d'établissement 2006-2009 fait état de réelles améliorations sectorielles (mise en place d'une gestion intégrée, construction d'embryons de tableaux de bord, meilleure maîtrise des recrutements et des contrats et des heures complémentaires), mais reprend en grande partie les actions précitées qui n'ont visiblement pas été conduites en totalité.

La lecture en continu de ces deux documents ainsi que celle du rapport d'auto-évaluation amènent le CNÉ à s'interroger sur le fondement réel des actions menées durant le dernier contrat quadriennal, même si l'université a toujours affiché une volonté de gestion performante de ses ressources humaines.

De manière plus générale, les expertises ont relevé trois faiblesses significatives de l'organisation administrative de l'UMLV.

Un secrétariat général qui doit s'affirmer

L'organisation du pouvoir présidentiel et le caractère volontairement informel de certains circuits de décision a probablement pesé sur la difficulté du secrétariat général à s'affirmer, et ce indépendamment de la qualité des personnes qui ont occupé la fonction.

Dans le document d'auto-évaluation, l'université identifie sans ambiguïté la place du secrétaire général : il est "responsable des services et fonctions administratives qu'il coordonne, supervise, organise sous l'autorité du président". Ceci devrait se traduire concrètement dans l'organisation même des services. Or, la présence de directions (des enseignements) et missions (budget et moyens), la place prise par l'agent comptable (compte tenu de ses compétences incontestées et de l'action déjà conduite dans l'amélioration de la gestion financière) donnent l'impression de limiter l'action du secrétariat général et de réduire le champ de vision d'ensemble qu'implique la gestion de l'établissement.

La structuration optimale d'une administration au service des missions d'une université de la taille de celle de Marne-la-Vallée nécessitera assez vite des actions qui vont bien au-delà de la production de tableaux de bord et de systèmes d'information.

Des restructurations insuffisamment abouties

L'université a connu des modifications d'organigramme qui sont des opérations menées de façon ponctuelle, sans analyse véritable des moyens humains et des compétences requises. Deux restructurations ont particulièrement retenu l'attention du CNÉ.

♦ Le service des personnels

Pour répondre aux ambitions affichées dans le précédent contrat, une division des ressources humaines avait été créée afin d'assurer "plus de synergie et une meilleure organisation" et "individualiser la gestion des personnels pour mieux mettre en valeur les compétences de chacun notamment en initiant des fiches de poste et en développant la politique de formation"². Dans l'actuel organigramme la "division" n'existe plus, son rôle étant assuré par trois bureaux (des personnels enseignants, des IATOS et des heures complémentaires) directement coordonnés par le secrétaire général. Malgré un travail effectué avec compétence et beaucoup d'implication personnelle de la part des responsables des trois bureaux, l'université est loin de la gestion intégrée présentée comme un acquis de la précédente contractualisation.

Des avancées sont certes constatées dans la gestion des personnels IATOS, notamment la réduction de l'emploi précaire, des actions de formation, mais la gestion prévisionnelle des emplois reste encore à bâtir. La qualité très relative du document fourni au CNÉ concernant la répartition des moyens IATOS entre les différents services et UFR témoigne de cette absence de maîtrise de la gestion. Faute d'une coordination organisée, la vision globale des ressources humaines peine à s'exprimer et elle ne pourra avoir de sens que dans une stratégie d'établissement clairement définie.

♦ La gestion du patrimoine

L'université s'est très tôt dotée d'une structure (DMOII) lui permettant d'assurer la maîtrise d'ouvrage des constructions, confirmant ainsi son investissement pour la gestion du patrimoine, ce que l'on ne peut que saluer.

Une restructuration intervenue en 2001 a créé un service logistique qui regroupe différentes fonctions : l'entretien et la petite maintenance des locaux ainsi que les tâches assurées précédemment au sein du service intérieur. Ce changement, entraînant une scission de la maintenance, a introduit une dispersion des travaux effectués par les personnels techniques et donc modifié la qualité de la prestation fournie. À ceci s'ajoute un manque de communication manifeste entre les deux services.

La vision globale du patrimoine n'a pas encore pâti de cette situation. Néanmoins on peut s'interroger sur la capacité qu'aura une telle organisation à maintenir un bon niveau de gestion après le départ de l'actuelle responsable de la DMOII, arrivée à l'université lors de sa création et qui allie mémoire et compétence.

² CPE du 26/06/2002

Des UFR isolées au plan de leur gestion

Sous la pression des charges grandissantes qui ont accompagné le développement de l'université, un important transfert de gestion s'est opéré entre le niveau central et les composantes sans être accompagné d'une réflexion sur le rôle respectif de chaque échelon, sur les moyens qui doivent les accompagner et sur les compétences requises.

Alors que l'UFR constitue l'espace au sein duquel sont assurées les activités d'enseignement et de recherche, l'organisation qui la sous-tend n'est pas structurée. La fonction de responsable administratif est inexistante compte tenu de la faiblesse des moyens alloués à certaines UFR eu égard à leur taille. L'impression globale qui se dégage est bien celle d'une absence de pilotage administratif de ces entités, qui constituent pourtant un rouage essentiel dans la gestion de l'université.

Une action, affichée dans le précédent contrat quadriennal, portant sur l'élaboration de fiches de postes et de fiches fonctions, avait pourtant débouché en 2003 sur une analyse des missions des composantes avec une définition des objectifs et des indicateurs de résultats. Cette démarche n'a pas été suivie de mesures permettant de définir ces missions, les procédures et moyens nécessaires à leur accompagnement et d'améliorer l'efficacité du dispositif de gestion.

L'implantation du logiciel APOGEE est extrêmement disparate. Ces pratiques débouchent sur une sous-utilisation de l'outil. De même, compte tenu de la centralisation de la gestion financière, l'utilisation du logiciel NABUCO reste très limitée, y compris au niveau de la consultation des comptes. Certains gestionnaires assurent le suivi budgétaire au moyen de tableaux "excel" et opèrent donc une double saisie d'informations. La gestion de l'utilisation des locaux est assurée suivant des modalités propres à chaque UFR.

Dans ce contexte, l'université aurait tout intérêt à repenser sa structuration de manière à ce que les UFR soient de tailles harmonisées et constituent désormais un véritable niveau intermédiaire de gestion. Une telle démarche permettrait une répartition plus efficace de la ressource humaine IATOS, peut-être un rattachement administratif des enseignants et enseignants-chercheurs à leurs unités principales. Elle doit éviter en tout cas tout fractionnement ou cloisonnement de l'établissement.

3 - Les difficultés financières

Les indicateurs de moyens de l'Université de Marne-la-Vallée témoignent d'une grave sous-dotation tant au plan national qu'en comparaison avec les autres universités nouvelles, notamment celles implantées en Île-de-France. Ainsi, en 2004, le taux d'encadrement par enseignant est de 0,64 et celui par IATOS de 0,74, (ils sont respectivement de 0,88 et 0,91 pour la moyenne nationale). Parallèlement à cette situation, l'université accuse un décrochement dans le volume des ressources (budget consolidé) rapportées à l'étudiant. L'évolution est négative entre 1998 et 2001 (-20,6%), alors qu'elle est positive pour la moyenne générale des universités pluridisciplinaires hors santé (+ 11,9%).

Cette situation s'explique d'abord par l'ouverture rapide de l'offre de formation qui n'a pas été suivie à temps des dotations correspondantes en emplois. Pour une université en forte croissance - donc en besoin d'encadrement urgent - la pratique de l'instance de tutelle de ne prendre en compte que les effectifs de l'année précédente pour doter l'établissement est très pénalisante. Elle devrait être corrigée à la marge, ce qui a été fait ponctuellement par la DES. S'agissant d'une université moyenne et nouvelle, il en est de même de la nécessaire correction des surcoûts d'entretien immobilier.

Dans ces conditions, l'université a puisé dans ses réserves. Ce contexte a débouché sur une situation financière alarmante qui a conduit la tutelle à abonder, par deux fois avec une dotation complémentaire, le budget de l'université et à maintenir en 2005 une dotation globale de fonctionnement égale à 85% de la dotation théorique.

L'amplification des difficultés créées par le sous-encadrement

♦ La situation financière est plus tendue qu'il n'y paraît

C'est, semble-t-il, fin 2002 que l'université a pris conscience d'une situation financière problématique, avec l'impossibilité d'opérer le paiement de la totalité des heures complémentaires qui représentent, dans cette université sous-encadrée, un volume important.

L'augmentation du volume des prélèvements opérés sur le fonds de roulement - qui est passé de 261 781 e 261 781 € en 2000 à 3 201 359 € en 2002 - n'a pas alarmé l'université. À l'époque, celle-ci faisait corps autour de l'idée et du constat de la faiblesse des moyens alloués par l'État pour justifier une pratique budgétaire lourde de conséquences pour les années suivantes.

Les difficultés de cette situation financière ont d'ailleurs été mises en évidence lors d'un travail effectué par des corps d'inspection dans le cadre d'une mission sur la situation financière et patrimoniale des universités (2003). Les travaux conduits ont notamment révélé de nombreuses lacunes dans les retraitements comptables et extra comptables et un état très tendu des finances de l'université avec un fonds de roulement réellement disponible négatif. Le nouvel agent comptable a confirmé cet état sur l'exercice 2003. Avec un fonds de roulement de 345 774 e 345 774 €, soit l'équivalent de 7 jours de dépenses, l'université ne disposait d'aucune marge de sécurité financière.

♦ Un budget insuffisamment maîtrisé

Plusieurs éléments témoignent d'une élaboration du budget insuffisamment maîtrisée tant en ressources qu'en dépenses.

- *Des prévisions de ressources surévaluées.* En 2002, le taux de réalisation des recettes par rapport aux prévisions était de 78,9%. Une nette amélioration a été enregistrée en 2003 (90,2%), puis en 2004 (96%) grâce aux actions du nouvel agent comptable.

- *Le caractère conjoncturel de certaines ressources.* Dès sa création, et conformément à l'esprit pionnier qui y a présidé, l'université a assuré systématiquement les maîtrises d'ouvrage des constructions. Cette démarche a mis en jeu des montants financiers importants, ce qui a eu pour conséquence une capacité à générer un volume significatif de produits financiers. Le ralentissement prévisible du rythme des constructions (et donc l'apport en subventions) ainsi que la baisse des taux d'intérêt a progressivement diminué la ressource induite. De la même façon, et suite aux modalités retenues lors de l'acquisition du bâtiment Copernic, l'hébergement d'activités de la société Bull a fait l'objet, jusqu'en 2002, d'un contrat de location s'élevant à 0,46 M € par an au bénéfice de l'université.

- *Une progression trop modérée des ressources propres.* Leur faible développement (contrats de recherche et prestations de service, formation continue, taxe d'apprentissage...) peut être considéré comme une faiblesse constante du budget de l'université.

- *Le contrat d'établissement 2002-2005 présenté, signé et financé en retard, ce qui a eu un impact sur le budget 2002.*

- *L'absence d'outils, qui ne permet pas une approche exacte des coûts.* Le budget en dépenses exprime des arbitrages effectués sur des grandes masses sans relation avec une réelle expression des besoins. Cette pratique a été encouragée par l'absence de réel débat budgétaire au Conseil d'administration et le choix d'une structure budgétaire déresponsabilisante avec une unité budgétaire centrale qui mobilise environ 58% du fonctionnement et des composantes qui, hors IUT, gèrent environ 5% de ce budget. Cette situation se double enfin d'un manque de culture financière au niveau des UFR.

Les causes de la mauvaise santé financière de l'université

♦ La gestion des heures complémentaires

L'analyse effectuée sur les trois dernières années met clairement en évidence une situation qui appelle plusieurs remarques.

- *La présence d'une véritable "cavalerie" budgétaire.* Le report de paiement a concerné 824 h en 2001, 17 331 h en 2003 pour aboutir, en 2004, à une intervention de l'État qui a permis d'assurer, au moyen d'une dotation complémentaire de 500 000 €, le paiement de 11 302 h effectuées par les vacataires.

- *Des causes structurelles qui amplifient l'effet du sous-encadrement.* Le sous-encadrement de l'université en personnel enseignant a été largement souligné précédemment. Le recoupement des données fournies par l'université montre que le volume horaire dispensé dans certaines formations contribue fortement à une certaine sur-consommation des heures complémentaires. Le rapprochement effectué par l'université entre le H/E dispensé et le H/E SAN REMO montre des écarts importants et des différences entre UFR. Sur l'année 2003-2004, 7 UFR affichaient une charge inférieure avec un écart allant de -5% à -37% ; 4 UFR affichaient une charge supérieure allant de +16% à +43%.

L'impression qui se dégage de ce constat est une certaine juxtaposition de "politiques d'UFR" relativement déconnectées des systèmes d'évaluation mis en place.

♦ Le coût d'entretien et de maintenance des locaux

Lors de l'acquisition du bâtiment Copernic, une étude d'impact effectuée par la Mission d'études économiques et financières de l'Île-de-France avait attiré l'attention sur le coût de fonctionnement induit et émis de fortes réserves sur la capacité du budget de l'université à faire face à de telles charges. Depuis, l'université a connu un développement important de ses surfaces dont la superficie atteint désormais 81 739 m² SHON hors parkings couverts.

Avec un coût moyen en 2004 de 55,7 €/m², l'entretien des locaux grève incontestablement le budget de l'université. Il représente 21,3% de ses dépenses de fonctionnement. Ce coût moyen couvre une grande disparité entre les bâtiments qui s'établit dans une fourchette allant de 45,4 € pour l'ensemble Lavoisier/Rabelais/Ader (16 800 m²) à 62 € pour l'IFI (6 360 m²). Ces coûts sont sans exception supérieurs à ceux communément observés sur les bâtiments universitaires, et incluent la sous-traitance liée à la faiblesse des effectifs. Ainsi, un poste retient particulièrement l'attention : l'ensemble gardiennage/nettoyage qui atteint dans certains bâtiments des montants extrêmement élevés, entre 21,2 € (Copernic) et 41,7 € (Val d'Europe).

- *Le gardiennage.* Le contrat de gardiennage couvre un ensemble de prestations dont le cahier des charges est l'expression d'une volonté de l'université de maintenir un mode de fonctionnement facilitant l'accès à toute heure aux bâtiments, permettant ainsi aux enseignants d'accéder sans contrainte à leurs laboratoires et aux étudiants de compenser l'absence d'espaces qui leur seraient spécifiquement dédiés. Ce mode de vie sur le campus se révèle désormais extrêmement coûteux compte tenu des modalités de développement de l'université.

L'université a renégocié récemment les termes du contrat de gardiennage sans toutefois opérer de véritables choix de fonctionnement qui, seuls, auraient permis de réduire de façon significative ce poste de dépenses. Elle doit néanmoins prendre conscience que, sans développement de ses ressources propres et compte tenu du niveau de la subvention de l'État dont rien ne permet de penser qu'à l'avenir elle augmentera de façon conséquente, elle ne peut maintenir un tel niveau de prestation.

- *La maintenance.* Les moyens affectés à la maintenance expriment l'effort accompli dans ce domaine par l'université qui a toujours fait du patrimoine immobilier sa priorité. La responsabilité des maîtrises d'ouvrage systématiquement assurées et un coût moyen au m² consacré à la maintenance qui s'établit dans les normes requises par les spécialistes de la profession méritent d'être ici soulignés. Pour que cet effort puisse être maintenu - et ceci doit être encouragé - il faut que l'université effectue des choix.

- *La gestion des locaux.* Les locaux sont mis à la disposition des directeurs d'UFR qui assurent de façon autonome la gestion de leur utilisation. En dehors des amphithéâtres, toute mutualisation résulte d'initiatives locales qui aboutissent ponctuellement à des prêts de salles, notamment en période d'examen. L'absence de vue globale qui en résulte ne permet pas de se prononcer sur le niveau d'optimisation d'une ressource dont on a pu mesurer combien son entretien est coûteux (*cf. supra*). Néanmoins, des données extraites des documents fournis par l'université font apparaître une relative aisance au niveau de certaines UFR. Ce constat montre qu'il y a là des marges de manœuvre qui peuvent être explorées.

L'amorce courageuse d'un redressement financier

La nouvelle équipe de direction arrivée aux commandes en 2003 a entrepris d'assainir la situation financière, parallèlement aux négociations menées avec la tutelle pour améliorer le niveau de la subvention et des dotations en emplois.

Une véritable campagne de communication a été menée en interne afin d'expliquer les difficultés financières. Elles s'est notamment traduite par un débat organisé au niveau du Conseil d'administration avec une implication très forte de la direction, des explications apportées en réunion de directeurs d'UFR et un numéro du journal de l'université consacré au sujet.

Des mesures concrètes ont été prises.

- *La création en 2004 d'un bonus qualité formation appliqué aux crédits recherche.* Il s'agit d'un prélèvement opéré sur les crédits recherche dont le principe et le taux (5%) ont été adoptés par le Conseil scientifique et le Conseil d'administration.

- *Un budget 2005 significatif d'un nouvel état d'esprit.* Des limitations du volume des heures complémentaires ont été appliquées, le développement des ressources propres a été engagé, avec notamment une mesure concernant les droits d'inscription ainsi que la rationalisation du système de gestion de location des locaux.

- *La création d'un SAIC au 1^{er} janvier 2005.* Ce service va notamment permettre de développer dans l'université une véritable culture de calcul des coûts. On peut toutefois s'interroger sur la portée de ce dispositif compte tenu de la faiblesse des moyens alloués (1 agent).

- *Les mesures d'amélioration de la gestion financière mises en place par l'agent comptable.* Ces décisions à caractère politique sont accompagnées de mesures prises par l'agent comptable : mise en place du logiciel "Neptune" de suivi des immobilisations, suivi budgétaire mensuel avec production d'une esquisse de tableau de bord, utilisation du logiciel de la comptabilité publique permettant d'établir de façon fiable le fonds de roulement comptable.

Conclusion

L'esquisse de redressement amorcé par l'équipe de direction de l'Université de Marne-la-Vallée montre que celle-ci est consciente de la dimension des problèmes identifiés par le CNÉ. Il est clair que ceux-ci doivent être replacés dans la dynamique évolutive de l'établissement.

Pour l'essentiel, de sa période pionnière, encore un peu mythique dans l'esprit des personnels enseignants et IATOS, l'université a conservé des organisations qui compartimentent son management et fragmentent son fonctionnement.

Certes, les acquis sont évidents. Véritables acteurs de l'évolution, animés d'un esprit militant, porteurs d'une dynamique individuelle, les personnels de l'université ont largement contribué à la réussite de l'université. Ils se sont, semble-t-il, plus approprié le concept d'université nouvelle que son projet global de développement. Le climat général de l'établissement est bon. Le caractère informel des structures donne beaucoup de fluidité aux relations de l'ensemble des acteurs. L'accès à l'équipe de direction et surtout à son président est aisé. La mobilisation des personnels ne devrait donc pas faire défaut à l'avenir.

Mais dans sa situation, compte tenu de son histoire, compte tenu de ses difficultés actuelles dont le volet financier est un révélateur, l'université doit aujourd'hui revisiter ses objectifs, se projeter dans l'avenir, élaborer un projet global, clarifier ses stratégies, dire ses priorités. Priorité d'abord à son développement géographique : terminer son campus, définir le cadre de vie étudiante, dire la place qu'elle accorde à ses délocalisations, notamment au site du Val d'Europe. Il est évident que l'objectif initial de 20 000 étudiants doit être corrigé. À l'horizon 2010, conformément aux propositions du recteur Christian Forestier, une prospective raisonnable dessine une université de 11 à 15 000 étudiants rassemblés essentiellement sur le campus Descartes. À l'image de l'enseignement supérieur français, si la donne politique n'évolue pas, la géométrie de l'établissement se maintiendra dans ses limites actuelles.

L'université peut, dans ce cadre de stabilité, préciser le rôle de ses conseils, déterminer les missions de ses UFR, les restructurer, leur donner les moyens de leur gestion. Elle peut adapter ses structures administratives centrales, sans doute revoir la place du secrétaire général dans sa fonction d'organisation des services pour répondre au projet global de l'université. À partir de là, elle peut surtout définir sa politique budgétaire et sa politique de gestion des ressources humaines (politique de recrutement des enseignants et IATOS, de profilage des postes attendus sur cinq ans, sur la base d'une prospective d'ensemble à 10-15 ans).

Annexe

Remarques relatives aux chiffres-clés

Ces définitions sont extraites du document de travail "*Indicateurs des universités*", MENESR, DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

1^{ère} inscription : première inscription dans le système d'information sur le suivi des étudiants (SISE), que ce soit au niveau du 1^{er}, 2^e ou 3^e cycle.

2nd degré : enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. Cette population est essentiellement composée de professeurs agrégés (PRAG) et de professeurs certifiés (PRCE).

Boursiers : comprend les étudiants ayant obtenu une bourse sur critères universitaires, sur critères sociaux ou de mérite.

- *Bourses sur critères sociaux* : versées par les CROUS, elles sont destinées à permettre à leur bénéficiaire d'entreprendre des études supérieures en 1^{er} et 2^e cycles ;
- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires) : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

Cycles : comprend les cycles 0, 1, 2 et 3.

- *Cycle 0* : cycle universitaire regroupant des diplômes permettant aux non-bacheliers l'accès aux formations universitaires : diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), capacité en droit, etc.
 - *Cycle 1* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2 ;
 - *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4 ;
 - *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 5 et plus.
- Cette classification est progressivement remplacée par les niveaux licence (bac + 3), master (bac + 5) et doctorat (bac + 8).

Dispensés du baccalauréat français : il s'agit des étudiants non titulaires du titre de baccalauréat français. Ils disposent soit d'un titre étranger admis en équivalence, soit d'un titre admis en dispense, soit encore d'un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

Inscriptions (principale et secondes) : un même étudiant peut prendre plusieurs inscriptions dans un ou plusieurs établissements. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans un même établissement, une seule est déclarée "principale", les autres sont déclarées "secondes". L'inscription principale correspond à celle prise pour la formation la plus élevée. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans n établissements, il aura n inscriptions principales.

Nationalités européennes : le terme européen est compris au sens de l'Europe géographique hors France.

Origine sociale des étudiants : regroupement des catégories socio-professionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur inscription.

- *Favorisée* : chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur - cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé ;
- *Plutôt favorisée* : profession intermédiaire santé - travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire administrative de la fonction publique, profession intermédiaire administrative - commerce entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre, profession intermédiaire ;
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil - agent service fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan, commerçant chef d'entreprise ;
- *Défavorisée* : ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories (A, B et C) pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

Personnels enseignants non permanents : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs, les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

Ressources propres : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, vente de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

SISE : Système d'information sur le suivi des étudiants. Le système SISE recense, au travers des inscriptions prises, les étudiants inscrits dans les principaux établissements universitaires et assimilés ainsi que leurs résultats aux diplômes. SISE recense les étudiants inscrits aux formations diplômantes (ou assimilées) d'une durée minimale d'une année. Le système SISE repose sur deux remontées annuelles : les universités réalisent des extractions de leurs logiciels de gestion de la scolarité (APOGEE notamment) et transmettent ces informations à la Direction de l'évaluation et de la prospective du MENESR.

Toutes composantes : comprend l'ensemble des composantes de l'université y compris les IUT, écoles internes et externes rattachées.

Typologie des universités : les universités appartiennent à une des 5 catégories suivantes : scientifiques et/ou médicales (15 établissements), pluridisciplinaires avec santé (20), pluridisciplinaire hors santé (25), tertiaires dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires dominante droit et/ou économie (9). Cette typologie a été établie par la Direction de l'enseignement supérieur du MENESR à partir des effectifs d'étudiants répartis par grande discipline hors filières d'IUT et d'ingénieurs. Elle ne prétend pas prendre en compte toute la diversité des établissements, mais permet des regroupements objectifs et stables sur des critères simples.

Liste des sigles

ACP	Laboratoire Analyse comparée des pouvoirs
AES	Administration économique et sociale
AGLAE	Application de gestion pour le logement et l'aide à l'étudiant (application informatique)
ANGLES	Laboratoire Etudes interdisciplinaires du monde anglophone
APOGEE	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants (application informatique)
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
CA	Conseil d'administration
CEE	Centre d'études de l'emploi
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation et d'apprentissage
CFAI	Centre de formation d'apprentis de l'industrie
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CIRED	Centre international de recherche sur l'environnement et le développement
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et sociales
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAF	Direction des affaires financières
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective
DES	Direction de l'enseignement supérieur
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DMOII	Développement maîtrise d'ouvrage des infrastructures immobilières
DUT	Diplôme universitaire de technologie

EA	Équipe d'accueil
EAPB	École d'architecture de Paris-Belleville
EAPM	École d'architecture de Paris-Malaquais
ECP	École centrale de Paris
EEP	(Laboratoire) Espaces éthiques et politiques
ENPC	École nationale des ponts et chaussées
ENS	École normale supérieure
ENSG	École nationale supérieure de géographie
EPA	Établissement public administratif
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPNCA	Établissement public national à caractère administratif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESIEE	École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique
ESYCOM	Équipe systèmes de communication et microsystemes
EUA	<i>European University Association</i>
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G2I	Laboratoire géomatériaux et géologie de l'ingénieur
GESUP	Gestion des personnels enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur
GIP	Groupe d'intérêt public
GIS	Groupe d'intérêt scientifique
GUEH	(Laboratoire) Génie urbain, environnement et habitat
HDR	Habilitation à diriger des recherches
IATOS	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
IFIS	Initiative française d'ingénierie des services
IFU	Institut français d'urbanisme
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche
INRETS	Institut national de la recherche sur les transports et leur sécurité
INRIA	Institut national de la recherche en informatique et automatique
ISIS	Ingénierie des systèmes d'informations stratégiques et décisionnelles
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie
JE	Jeune équipe
LABINFO	Laboratoire d'informatique (de l'Institut Gaspard Monge)
LAM	Laboratoire de mécanique
LAMA	Laboratoire analyse et mathématiques appliquées
LATTS	Laboratoire techniques, territoires et sociétés
LCPC	Laboratoire central des ponts et chaussées
LCT	Laboratoire de chimie théorique
LDR	<i>Livre des références</i>
LETEM	Laboratoire d'études des transferts d'énergie et de matière

LISAA	Littératures, savoirs et arts
LMD	Licence, master, doctorat
LPMDI	Laboratoire physique des matériaux divisés et des interfaces
LVMT	Laboratoire ville, mobilité, transport
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable (application informatique)
OEP	Organisation et efficacité de la production
OFIPE	Observatoire des formations, des insertions professionnelles, évaluations
PAST	Personnel associé à temps partiel
PRAG	Professeur agrégé
PRAS	Professeur associé à temps partiel
PRCE	Professeur certifié
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SANREMO	Système d'analyse et de répartition des moyens aux établissements d'enseignement supérieur
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SHON	Surface hors œuvre nette
SISE	Système d'information sur le suivi des étudiants
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUAPS	Service universitaires des activités physiques et sportives
TMU	(Laboratoire) théorie des mutations urbaines
UFR	Unité de formation et de recherche
UMLV	Université de Marne-la-Vallée
UMR	Unité mixte de recherche

Réponse du président



Champs-sur-Marne, le 6 mai 2006

Cher Collègue

Le rapport du Comité National d'Évaluation que vous m'avez fait parvenir est un outil précieux d'orientation de l'université de Marne-la-Vallée, confortant certains choix, en infléchissant d'autres, posant de nouvelles interrogations.

Il a été, à l'image de la relation établie tout au long de l'évaluation, largement diffusé et débattu lors d'un conseil d'administration.

La présente évaluation du Cné prolonge une démarche engagée avec le diagnostic des experts européens de l'association européenne des universités (EUA) et celui demandé au recteur Forestier sur le développement territorial de l'université. Le rapport de l'EUA avait conclu qu'en 2003 « *l'université se trouve à un réel tournant : crise financière d'un côté, opportunité du LMD et d'une revalorisation de l'Est parisien de l'autre, elle ne peut différer la nécessité de clarifier son profil pédagogique et scientifique à 5 ans et d'évaluer soigneusement différents scénarios d'expansion* ». Elle doit le faire « *en maîtrisant son développement sans perdre l'esprit pionnier qui la caractérise depuis sa création* ». Le rapport du recteur Forestier de son côté prônait la réévaluation de cette expansion en visant à moyen terme un effectif de 15.000 étudiants plutôt que les 20.000 envisagés à son contrat quadriennal et en recentrant son développement sur la finition du site principal de l'université sur la Cité Descartes et la réorientation de son site du Val d'Europe. L'évaluation du Cné permet utilement de valider les premiers choix pris

suite à ces deux rapports et en prolonge les perspectives. Elle intervient également en amont du prochain contrat quadriennal de l'université au moment de la mise en œuvre de la LOLF et des nouvelles opportunités de constitution de pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). C'est au regard de cet ensemble d'enjeux qu'il vaut la peine de prolonger dans cette réponse la discussion fructueuse qui s'est déroulée sur plus d'une année avec le Cné.

. Les points confortant les orientations de l'université.

« *Etablissement original, ... assez hors norme, de qualité...* » ! Comment ne pas marquer une fois encore avec les enseignants, chercheurs et personnels de l'université la fierté du chemin parcouru, quitte à attirer à nouveau une remarque du Cné par une certaine « autosatisfaction ». Le rapport conforte les orientations mises en œuvre sur deux points essentiels :

- la solidité du trépied construit entre professionnalisation, enseignement et recherche. L'accent mis dès la création de l'université sur une structuration thématique donnant du sens aux partenariats construits avec les milieux professionnels tant en formation qu'en recherche a permis de dépasser les oppositions récurrentes si présentes dans le fonctionnement universitaire courant. Le rapport note que cette orientation professionnelle des formations a pu se faire sans nuire, au contraire, à la qualité de la recherche développée. Il importe, comme le souligne le rapport, de veiller à cet acquis particulièrement lors du développement de nouvelles licences professionnelles avec les lycées et écoles d'arts dans lesquelles s'est engagée l'université.

- la clarification du profil scientifique et pédagogique de l'université nécessite, comme l'avait souligné l'EUA, le passage d'une dynamique appuyée sur le foisonnement d'initiatives au choix de priorités renforcées dans un contexte de limitation de moyens. Le rapport note la visibilité remarquable obtenue par un tel recentrage effectué à l'occasion de la refonte de l'offre LMD et de la restructuration de la recherche liée au nouveau contrat quadriennal. Les domaines de formation, les périmètres des écoles doctorales et les axes de regroupement de la recherche sont aujourd'hui convergents et cohérents avec les partenariats noués avec les autres établissements du site.

. Les points de fragilité

Le rapport souligne plusieurs éléments de fonctionnement appelant des améliorations qui sont pour l'essentiel en voie de réalisation. Je mettrai l'accent sur deux d'entre elles :

- l'amélioration du dispositif d'information statistique, la généralisation d'APOGEE et une meilleure intégration des données ressources humaines, logistiques et financières : le rapport incite à juste titre à une meilleure utilisation de ces données dans le pilotage de l'université par la présidence et les directions des composantes. L'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle des étudiants (OFIPE), outil « performant », est ainsi particulièrement « sous utilisé ».

- l'organisation du secrétariat général appelé à acquérir plus d'autonomie et de responsabilités : la taille acquise par l'université implique effectivement une formalisation plus forte de son fonctionnement par rapport à la phase initiale. Ce mouvement est en cours, qui se traduit déjà par une profonde refonte des services de gestion des personnels et du patrimoine.

Le rapport met également l'accent sur la fragilité liée à la sous-dotations de l'université en personnels tant enseignants-chercheurs que IATOS. Elle est de ce point de vue l'une des dernières de France, et le retard est tel qu'elle le reste malgré l'effort fait ces dernières années par le ministère. Une réussite reposant de façon

aussi importante sur la forte motivation des personnels qui ont pallié l'incapacité de la tutelle à accompagner son développement puis à corriger les écarts ne peut être tenue pour durable. Comment ne pas rejoindre dans ces conditions le point de vue des évaluateurs qui recommandent « *que la tutelle ministérielle soit attentive au déficit d'enseignants-chercheurs particulièrement préoccupant pour l'avenir de cette université* » ?

. Les évolutions à entreprendre

Le rapport du Cné met enfin l'accent sur quelques évolutions majeures qui restent largement à entreprendre, qu'il s'agisse d'évolutions internes dépendantes de l'université elle-même ou d'évolutions en rapport avec ses partenaires universitaires ou institutionnels locaux. Parmi les plus importantes soulignés :

- la refonte et le resserrement de ses composantes, (15 pour 11.500 étudiants). Le rapport note la forte centralisation du fonctionnement autour de la présidence ; élément de dynamisme et de stabilisation dans la phase de croissance initiale, elle peut devenir un facteur d'opacité et de démotivation dans la phase actuelle. Il importe de mieux déclinier et répartir les responsabilités et pour cela de donner plus d'autonomie aux services administratifs comme nous avons eu l'occasion de le voir avec la refonte du secrétariat général ainsi qu'aux composantes qui doivent avoir dans cette perspective une taille suffisante pour justifier d'une dotation de personnel d'encadrement lui permettant de l'assumer. Ce mouvement est engagé avec l'intégration du département aires culturelles au sein de l'UFR SHS et la fusion de l'Institut Francilien des Géosciences et de l'UFR Sciences et Techniques au sein du nouvel Institut Francilien de Sciences Appliquées. Il devra être poursuivi avec la perspective d'arriver dans la durée du prochain contrat quadriennal à une réorganisation en 5 à 7 composantes. Celle-ci doit également être l'occasion, comme le recommande le rapport, d'une redéfinition de la répartition géographique des formations et d'une clarification de l'avenir du pôle universitaire du Val d'Europe.

- Le renforcement de la vie étudiante sur le campus de la cité Descartes : le rapport note l'insuffisance d'infrastructures venant soutenir la vie associative, sportive et culturelle sur le campus. Depuis sa rédaction, un service des activités physiques et sportives (SUAPS) a été créé dépendant d'un droit d'inscription spécifique, la construction d'un gymnase est engagée et le concours d'architecture lancé pour la construction d'une bibliothèque centrale dans le cadre du prochain contrat de plan Etat-Région. Cela reste cependant insuffisant, le rapport insiste sur l'opportunité que représenterait la rénovation de la ferme briarde située en son centre pour donner une identité forte au campus. L'université a engagé une discussion avec ses partenaires du site pour partager cet effort et s'adresse prioritairement au Conseil Général de la Seine-et-Marne pour le soutenir.

- L'accentuation des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur de l'Est parisien : l'université s'est engagée avec ses partenaires du Polytechnicum dans le renouvellement du GIP créée en commun en 2001 et dans la reconnaissance par le ministère d'un PRES en 2006. Elle souhaite avec ses partenaires les plus engagés dont l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, l'Ecole Nationale Supérieure de Géographie et l'Ecole Supérieure d'Ingénierie en Electronique et Electrotechnique conforter ce PRES par la création d'un établissement public commun auquel pourraient être progressivement délégués la gestion des écoles doctorales, la valorisation de la recherche, la représentation internationale du site, voire en partie la documentation et la vie étudiante.

L'université souhaite également élargir ce partenariat à l'université Paris 12 et en a fait un axe important de son projet quadriennal. Des rapprochements notamment dans le secteur des mathématiques, de l'urbain

et des langues ont d'ores et déjà été opérés. Des rapprochements plus importants dépendront cependant de leur compatibilité avec l'engagement de cette université dans la constitution d'un pôle universitaire du sud francilien. De même, l'anomalie soulignée par le Cné d'un maintien pour des raisons historiques de l'Institut Francilien d'Urbanisme (IFU) situé sur le campus de Champs-sur-Marne dans l'université de Paris 8 distante de près de 2 heures par les transports en commun ne pourra être résorbée, même avec l'accord du conseil de cet institut, sans celui de cette université et une incitation de la tutelle.

Des évolutions prônées par le rapport suscitent cependant plus de réserve :

- le rapport souligne à juste titre comme l'avait fait celui de l'EUA la nécessité d'une évolution de la gouvernance de l'université. Ses responsables sont cependant persuadés qu'une telle recommandation ne peut conduire simplement à adopter le schéma type habituel. Il ne s'agit pas pour l'université de Marne-la-Vallée d'entrer dans des routines au moment où elles sont remises en cause ailleurs. L'université est consciente de la nécessité d'une plus grande stabilisation de son fonctionnement, mais elle entend l'obtenir en poursuivant des processus d'apprentissage et d'expérimentation impliquant largement ses personnels, plutôt qu'en banalisant et rigidifiant ses structures.

- Ainsi l'université entend maintenir la distinction des rôles entre l'exécutif et les conseils hérités de sa période dérogatoire. Si le Cné reconnaît l'importance du rôle du président à la tête d'une équipe exécutive, il prône cependant un renforcement du rôle des conseils dans l'exécutif lui-même. Un exemple éclairant en est donné par la recommandation appuyée de fusionner les rôles, distincts à Marne-la-Vallée, de vice-président du conseil scientifique (élu par le conseil en son sein) et de directeur de la recherche (nommé avec l'équipe exécutive par le Conseil d'Administration sur proposition du président). Cette dualité serait « *source de conflits et de divergence pour l'avenir* ». C'est le pari inverse qui a été fait par les fondateurs de l'université, et qui continue à s'avérer pertinent : l'existence d'un exécutif fort nécessite une clarification des rôles entre l'équipe exécutive et les instances d'orientation et de contrôle que sont les conseils. Dans leurs responsabilités propres, l'un ne doit pas être mis sous la coupe de l'autre. La dualité s'avère en la matière porteuse de discussions plus que de divergences. Il n'est pas montré que cela minimise le rôle du conseil scientifique qui, à Marne-la-Vallée comme ailleurs, décide pleinement de la structuration de la recherche, des propositions d'emplois et de congés scientifiques, des répartitions de fonds et a depuis la création du SAIC une vue complète des contrats menés. Dans le même esprit, je tiens à souligner le bon fonctionnement du CEVU, dont la vice-présidence a été élue sur une liste d'opposition sans que cela ne porte préjudice ni à l'exercice par le CEVU de la plénitude de ses prérogatives ni au bon fonctionnement de la direction des enseignements.

Il me reste pour terminer à remercier très chaleureusement toute l'équipe d'évaluateurs missionnés par le Cné qui, outre leur temps et leur attention, ont apporté à l'université la richesse de leur expérience à un moment où cela lui était particulièrement utile.



Yves LICHTENBERGER
Président

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Marne-la-Vallée a été placée sous la responsabilité de Josep **Bricall**, membre du Comité national d'évaluation, de Claude **Laugénie**, ancien membre du Comité et consultant, et réalisée avec la collaboration de Michel **Levasseur**, président par intérim de juin 2004 à février 2006, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Jean **Brihault**, professeur à l'Université Rennes II ;

Alain **Dubrulle**, professeur à l'Université du Littoral ;

Yves **Escoufier**, professeur émérite à l'Université Montpellier II ;

Huguette **Haugades**, inspectrice générale honoraire de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche ;

Jean-Christophe **Martin**, chargé de mission au CNÉ ;

Laurence **Pinson**, chargée de mission au CNÉ.

Nisa **Balourd** a assuré la mise en page et la PAO de ce rapport.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées (janvier 2005).

Membres du Comité à la date de l'adoption de ce rapport :

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Michel BORNANCIN
Georges BOULON
Josep BRICALL
Bernard DIZAMBOURG
Claude GAUVARD

Bernard JANNOT
Rose KATZ
Jean-Yves MÉRINDOL
Hélène RUIZ FABRI
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Membres du Comité à compter du 16 mars 2006 :

Michel AVEROUS
Paolo BLASI
Hubert BOUCHET
Georges BOULON
Josep BRICALL
Christian DELLACHERIE
Bernard DIZAMBOURG
Zlatka GUENTCHEVA-DESCLES
Michel HOFFERT
Bernard JANNOT

René-Paul MARTIN
Jean-Yves MÉRINDOL
Alain NICOLAS
Michel PÉREYRE
Alain SAUBERT
Graciela SCHNEIER-MADANES
Jeanne SEYVET
Françoise THYS-CLÉMENT
Léo VINCENT
Pierre ZÉMOR

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Jean-Loup Jolivet
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

La photographie de couverture a été fournie par l'établissement.

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

**Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr**