



L'Université Paris-Sud 11

Rapport d'évaluation

novembre 2005

Rapport d'évaluation de l'Université Paris-Sud 11

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

Constat et recommandations

L'Université Paris-Sud (UPS) est parmi les grandes universités scientifiques françaises, l'une des plus réputées au niveau international. Elle a de très légitimes ambitions pour le présent et l'avenir, mais est divisée en interne sur les moyens susceptibles de préparer cet avenir. Il lui faut maintenir la renommée internationale de ses équipes de recherche tout en amorçant et en facilitant l'émergence et le développement de formations ou de thématiques nouvelles.

Une structure universitaire naissante

Cette université a été marquée, dès sa création, par la recherche fondamentale en sciences exactes. Ceci lui a donné des atouts incontestables quant à la qualité de beaucoup de ses laboratoires. Certains, qui comportent des équipes figurant parmi les meilleures dans leur domaine, sont de réputation mondiale. La formation dispensée par l'université bénéficie de cette situation. Le prestige qui en résulte pour l'université est renforcé par la concentration sur les campus du sud de Paris, d'écoles et d'organismes qui collaborent avec l'UPS. L'université, les UFR, les laboratoires et les personnels répondent aux deux grandes missions de formation et de recherche avec un très haut niveau de qualité. Il est important de souligner que l'UPS a depuis longtemps le souci de la qualité de toutes ses formations, y compris celles de premier cycle.

Mais, malgré des progrès récents incontestables, l'université reste encore en retard en matière de pilotage stratégique, tout comme sur son organisation politique et administrative interne. Compte tenu de l'histoire et des choix de fonctionnement très décentralisés, les services centraux disposent de peu de moyens humains par rapport à d'autres universités qui ont mutualisé leurs ressources. Chaque composante dispose de services du personnel, de maintenance des locaux, de finances, et même de recherche puisque, jusque récemment, il n'existait pas de direction de la recherche au niveau central, ce qui est surprenant dans une université où la recherche est affirmée comme moteur. Cette situation est en train d'évoluer et la volonté politique de "centralisation raisonnée" s'est traduite par la création progressive de services centraux.

Des conséquences marquantes

En raison de cette histoire particulière, l'UPS a été confrontée à des problématiques elles aussi particulières. Tout d'abord, il reste une confusion entre l'Université Paris-Sud et le centre d'Orsay conduisant à oublier l'existence d'autres composantes de qualité, implantées sur d'autres campus. Cet éparpillement, assez fréquent en région Île-de-France, pose d'ailleurs des problèmes politiques et pratiques avec lesquels l'université doit composer.

Mais la difficulté principale tient aux modes de décision et de gouvernement qui ont longtemps empêché de définir une politique globale de l'université, et même de concevoir que celle-ci puisse exister. L'université a ainsi, jusqu'au début de l'année 2005, vécu avec des statuts qui la définissaient comme un ensemble fédéral. Dans la réalité, comme l'indiquait le CNÉ en 1991, cette "fédération" se comportait plutôt comme un agrégat d'unités indépendantes, souvent fortes de la qualité de leurs activités, mais incapables de laisser un rôle significatif à l'échelon central, et de comprendre que ce rôle pouvait être bénéfique à tous. Il est vrai que la structuration française de la recherche, qui impose des tutelles multiples à chaque unité de recherche, ne facilite pas l'organisation du pilotage global : c'est l'une des contraintes supplémentaires avec lesquelles doit vivre l'UPS.

Le prestige national de l'UPS est renforcé par le rôle joué par de nombreux universitaires ou chercheurs formés dans ses laboratoires : beaucoup sont allés ultérieurement travailler dans d'autres villes et ils y ont fondé ou développé des laboratoires et des formations. L'UPS a ainsi eu un rôle important d'essaimage sur tout le territoire national.

Ceci a changé sous l'influence de plusieurs équipes présidentielles, convaincues que l'université ne pouvait maintenir ses méthodes traditionnelles de pilotage, ou plutôt d'absence de pilotage, et son organisation fédérale. L'évolution est certaine et se traduit à la fois par des actes symboliques, politiques et pratiques. Le CNÉ se réjouit de voir que son constat de 1991 "*l'université de Paris-Sud n'existe pas*" n'est plus d'actualité : l'UPS a envie d'exister et commence à se donner les moyens de cette ambition. Mais elle n'est pas encore au bout du chemin dans lequel elle s'est engagée.

Toutefois ces évolutions rencontrent des écueils internes et externes

Cette volonté de faire vivre l'UPS en tant qu'université est portée avec beaucoup de conviction par la présidence. Elle est de plus en plus comprise comme une nécessité impérieuse par les divers acteurs internes. Mais elle n'est pas unanimement partagée. Ce n'est d'ailleurs pas possible, tant les changements à conduire pour passer d'une juxtaposition de structures autonomes à une université de plein exercice sont importants et remettent en cause les équilibres de pouvoir installés depuis longtemps. Les résistances internes sont donc fortes, et parfois très publiques, ce qui montre que le changement amorcé est réel et qu'il ne peut se faire dans le consensus.

La difficulté de l'exercice dans lequel s'est engagée l'université est renforcée par plusieurs évolutions simultanées. Par exemple, les effectifs étudiants sont en baisse dans plusieurs des disciplines qui ont fait la réputation scientifique de l'université et en hausse dans des disciplines plus émergentes, où la recherche n'est pas, ou pas encore, du même niveau d'excellence. Ce déséquilibre oblige à des redéploiements d'emplois qui sont vécus comme un dépouillement d'unités de recherche de prestige au profit de structures de formation qui n'ont pas la même position internationale. C'est une difficulté de fond, partagée avec d'autres universités en France et dans le monde. Les arbitrages à rendre sont nécessairement

douloureux et ne peuvent être acceptés que si la stratégie de l'université a été soigneusement définie, puis bien expliquée et enfin comprise. C'est particulièrement délicat à l'UPS, université dans laquelle il n'est encore ni habituel, ni accepté, de voir l'université se doter d'une stratégie.

Autre exemple : les universités sont aujourd'hui, plus que par le passé, invitées à jouer un rôle direct en matière de développement économique. L'UPS a des compétences évidentes pour être un acteur de premier plan dans un tel domaine et de nombreuses institutions, administratives ou politiques, la pressent d'avancer vite. La culture d'une partie des enseignants-chercheurs de Paris-Sud opposant parfois recherche fondamentale et recherche appliquée, la division française entre écoles, organismes et universités, les rivalités qui existent entre plusieurs des établissements présents dans le sud de Paris, tout ceci conduit, malgré des évolutions récentes, à des complications, voire à des conflits, qui ralentissent la mise en place d'une stratégie coordonnée qui soit à la hauteur des enjeux et qui puisse mobiliser les diverses structures internes de l'université.

Ces contraintes, dont plusieurs sont indépendantes des choix que peut maîtriser l'UPS, rendent plus nécessaire qu'ailleurs un pilotage stratégique subtil et fort. Mais c'est précisément ce qui n'est pas, ou pas encore, accepté comme légitime dans la culture partagée par tous les acteurs de l'établissement. On est devant une contradiction qui peut être un handicap si l'UPS ne trouve pas les moyens adéquats pour continuer à avancer. Elle a déjà utilisé, souvent avec succès, certaines des pistes possibles. Mais le rapport qui suit montre que l'université doit rester attentive sur plusieurs points pour apporter des solutions à des questions complexes et parfois encore peu débattues en interne.

Recommandations

L'UPS doit concrétiser les directions prises, c'est-à-dire transformer la volonté politique et les gestes symboliques en véritables plans d'action qui nécessiteront souvent le renforcement ou la mise en place de grands services qui lui font encore défaut. Mais cette démarche intérieure, pour impérieuse qu'elle soit, ne doit pas tourner à une introspection excessive, aux dépens des relations extérieures et des réflexions stratégiques.

1 - La réflexion stratégique

- L'UPS doit se donner les moyens d'une réflexion stratégique à la hauteur de la place qui est la sienne, et des responsabilités que cela induit. L'amélioration du système d'information permettant de décrire plus précisément et d'évaluer ensuite les politiques de Paris-Sud est une priorité. L'université est dans certains domaines, comme les relations internationales, en mesure de définir et de mettre en œuvre une vraie politique. Cependant, dans d'autres domaines, il lui faut aller jusqu'au bout et se doter d'un système d'information lui permettant un suivi plus efficace des procédures, une meilleure connaissance de la mise en œuvre concrète de ses politiques et donc une évaluation pertinente de leur application. Ceci nécessite de renforcer les capacités d'analyse interne (indicateurs et tableaux de bord, système d'auto-évaluation). À cet effet, la lettre de cadrage du budget 2005 qui annonce le renforcement de la direction des affaires générales va dans le bon sens.
- L'université doit par ailleurs clarifier les missions de ses divers conseils et commissions et clairement identifier lequel, existant ou à créer, est chargé de la prospective.

2 - Les relations extérieures

- L'UPS doit veiller à mieux organiser ses partenariats externes. Ce point ne dépend évidemment pas seulement d'elle, mais aussi de ses partenaires. Néanmoins elle doit, plus souvent qu'aujourd'hui, être capable de leur faire des propositions, ce qui nécessite aussi une bonne organisation interne pour mettre en évidence les forces et moyens que l'UPS apporte dans ces partenariats.
- L'université a beaucoup travaillé, avec succès, à mieux structurer ses relations internationales. Ce point positif mérite quelques consolidations, notamment pour l'accueil des étudiants et des universitaires invités, dans le cadre d'une politique bien ciblée des partenaires, pour que les activités internationales deviennent aussi bien un élément d'attractivité en externe qu'un élément fédérateur en interne.
- Elle doit continuer à développer et intensifier les liens avec les grandes écoles voisines (Polytechnique, IOTA, Supélec, ENS Cachan, Centrale Paris), pour attirer leurs élèves vers la recherche universitaire. Elle a tout intérêt à poursuivre la multiplication des passerelles pour attirer les meilleurs élèves/étudiants et assurer la pérennisation de son dynamisme scientifique.
- L'université doit veiller à améliorer ses relations avec le CEA, aplanir les conflits autour de SOLEIL mais aussi savoir prendre des initiatives. À cet égard, Le CNÉ ne peut que constater, en le regrettant, le peu d'aide apportée par le ministère de la Recherche, pour que les questions de principe tenant à la place des universités dans le Conseil d'administration de Soleil, soient tranchées.

3 - L'organisation interne

- L'UPS doit achever la mise en place de ses grands services centraux et conforter ceux qu'elle a récemment créés et qui ne disposent pas encore des moyens suffisants pour assurer pleinement leurs missions. Ces services doivent être organisés pour que leur compétence en fasse les interlocuteurs reconnus des composantes, des universitaires et des étudiants. Toute l'université doit avoir conscience que certaines de ces fonctions (par exemple le patrimoine, la recherche, la formation continue ou les fonctions budgétaires et financières) sont assurées avec des effectifs sous-critiques pour un établissement de cette importance, ce qui la fragilise.
- Dans un contexte peu favorable de sous-encadrement en personnels IATOS, l'université a entamé un "redéploiement" de quelques postes d'enseignant-chercheur en IATOS, ce qui est positif. Les emplois IATOS créés, vacants ou redéployés, doivent être affectés dans un souci de cohérence avec les objectifs affichés par l'université.
- Elle doit poursuivre et étendre, et probablement revoir, les mécanismes de redéploiement des emplois d'enseignant-chercheur. Elle doit arriver à bien lier ces redéploiements à sa stratégie scientifique et pédagogique. C'est l'un des points principaux sur lequel se jouera l'avenir de l'UPS.
- L'UPS doit donner plus de lisibilité aux rôles respectifs du bureau et de l'équipe de direction. La taille de l'université et l'étendue de ses missions et de ses activités justifie de faire travailler de véritables équipes auprès de la plupart des vice-présidents. C'est aussi un moyen d'associer plus de personnes à la définition de la politique de l'université et de pouvoir faire circuler informations et propositions dans les deux sens : du haut vers le bas et du bas vers le haut.
- L'université doit encourager tout ce qui relève de la mutualisation interne. Ceci passe en particulier par le développement de structures fédératives avec un double rôle : favoriser le dialogue et le rapprochement entre les entités fédérées et être des interlocuteurs reconnus de la présidence qui pourront être associés

aux grandes décisions collectives. Le manque de relais limite de fait les capacités politiques de la direction de l'établissement et la possibilité pour ces entités de bien faire connaître leurs projets et leurs besoins.

- En recherche, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour rétablir une communication lisible entre les laboratoires et l'équipe présidentielle :

- confier cette mission aux structures intermédiaires : instituts fédératifs, fédérations de recherche (au besoin, en en créant en interne) et/ou aux écoles doctorales. L'université devrait veiller à ce que ces structures soient consultées lors de la préparation des publications d'emplois d'enseignant-chercheur. Elle pourrait tirer un grand bénéfice à s'appuyer davantage sur les IFR, au besoin en créant une cellule de concertation entre IFR au niveau de l'université. Il pourrait aussi être intéressant que l'université, dans son effort pour structurer le domaine des sciences de la vie, prenne l'initiative d'une concertation entre toutes les IFR dont elle est partenaire. Au delà des sciences de la vie, cette concertation entre structures intermédiaires pourrait être un levier pour favoriser les recherches interdisciplinaires entre composantes.

- nommer, en fonction des besoins, des chargés de mission sectoriels et/ou des chefs de projet chargés de faire remonter l'information des laboratoires du secteur vers l'équipe présidentielle et *vice versa*. Ils devraient être associés aux travaux du conseil, en particulier pour la définition des stratégies scientifiques de l'université sans pour autant se substituer aux directeurs d'UFR.

- L'équipe présidentielle disposerait ainsi d'un certain nombre de relais, suffisamment associés à sa politique, pour qu'elle leur confie des tâches ne pouvant être assumées par elle seule : assistance aux audits des unités, relations avec les départements des EPST et les écoles, suivi des projets du CPER,...

- Pour ce qui est des relations internationales, le CNÉ recommande de renforcer les relations entre la Maison des études (MdE) et la direction des relations internationales (DRI). Même si ces deux services ne s'occupent pas des mêmes étudiants étrangers (ceux sous convention pour la DRI, les autres pour la MdE), les problèmes d'accueil sont les mêmes et le maintien d'une trop forte séparation entre les deux services conduirait à des doublons et à des gaspillages de moyens.

- La formation continue doit devenir un enjeu de l'université dans son ensemble. Ce sera aussi le moyen d'assurer la transmission des compétences accumulées depuis des décennies.

- L'université s'est engagée dans la promotion de la vie étudiante et le CNÉ l'encourage dans cette direction. Elle doit maintenant élaborer un plan d'action précis avec les vice-présidents étudiants, les élus dans les conseils et les associations présentes à l'UPS et dans ses composantes.

- La politique de communication peut être améliorée sous plusieurs aspects :

- Il reste à l'université à réfléchir à la façon dont elle communique avec ses étudiants. En effet, ceux-ci ont du mal à éprouver un sentiment d'appartenance à une communauté qui dépasse leur faculté, voire leur département d'enseignement, quand ce n'est pas leur filière. Ils disposent pourtant de documents de qualité, mais qui ne suffisent pas à lever les obstacles liés à l'éloignement géographique des campus et à l'absence d'événements communs entre les étudiants à l'université. L'attribution d'une adresse électronique à chaque étudiant et une politique de relations s'appuyant sur des outils intégrant les NTIC pourraient contribuer à une meilleure communication.

- Plus globalement, la politique de communication a été affichée comme une priorité par les deux derniers présidents dans leur déclaration de politique générale. Un service communication avait été créé en 1999 dans chaque composante. La direction de la communication n'existe au niveau central que depuis 2000. Il est nécessaire de renforcer et de restructurer ce service, et pour cela de le conforter par des emplois d'IATOS. Si la communication interne a bien progressé, il reste encore à faire en externe et pour le site web.

- L'université doit mieux faire connaître ses apports au bénéfice de l'ensemble de la recherche (informatique, documentation électronique, relations internationales...).

- Elle doit poursuivre ses efforts pour accroître son attractivité dans tous les domaines (accueil, offre de formation, suivi, communication, etc.), et ce dans la perspective d'ouverture à des nouveaux publics : étudiants étrangers, étudiants issus de milieux sociaux moins favorisés que ceux de son aire de recrutement traditionnelle, étudiants issus des classes préparatoires ou d'autres établissements. L'UPS doit suivre de près la provenance de ses étudiants et renforcer son effort de présentation auprès des bacheliers d'Île-de-France pour être attractive dès la première année de licence.

- Concernant l'accueil des étudiants étrangers, les points forts consistent en un "*guide de l'étudiant*" qui leur est destiné et en un suivi médical. L'investissement de la présidence pour ces questions reste, tout compte fait, assez théorique. Paris-Sud souffre de la dispersion des sites, des difficultés inhérentes au manque de surface d'accueil. Elle dépend par ailleurs de services de plusieurs départements pour les questions de cartes de séjour et de plusieurs CROUS pour le logement. Des efforts peuvent cependant être faits en interne concernant les langues ou la solidarité entre étudiants français et étudiants étrangers (tutorats ou appui sur des associations étudiantes). En tout état de cause, et étant entendu que de nombreux éléments passent par des partenaires de Paris-Sud (CROUS, collectivités etc.), l'amélioration de l'accueil des étudiants étrangers est une priorité pour l'université. Il paraît indispensable que l'université élabore des propositions. La convention annuelle avec le CROUS peut servir de référence mais doit être élargie à ses autres partenaires, notamment sur le logement. Ce serait un bon moyen pour accroître son attractivité.

Table des matières

Présentation de l'établissement	3
I L'institution et ses missions	3
II L'université dans ses territoires	9
La démarche d'auto-évaluation de l'établissement	11
I Une implication de l'ensemble de l'établissement dans la démarche d'évaluation du CNÉ	11
II Un rapport d'auto-évaluation rigoureux, détaillé, mais difficilement exploitable	12
III Méthodes et outils de pilotage de la qualité de l'établissement	14
L'évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'établissement	15
I La recherche à Paris-Sud	16
II L'articulation formation / recherche	27
III La formation continue	37
IV La vie étudiante	44
V Les relations internationales	52
VI La gouvernance	57

Annexe	65
Liste des sigles	69
Réponse de la présidente	73
Organisation de l'évaluation	77

Présentation de l'établissement

I - L'institution et ses missions

1 - Historique de l'établissement

L'histoire de Paris-Sud tient en deux phases essentielles :

- dans les années 50, une délocalisation d'activités scientifiques à proximité de la faculté des sciences de Paris sur le plateau de Saclay, justifiée par une nécessité d'extension et de modernisation des laboratoires ;
- dans les années 70, la reconfiguration des universités parisiennes, qui se traduit par la réunion artificielle de 4 centres universitaires et 3 IUT, dispersés sur 5 sites (Orsay, Cachan, Sceaux, Châtenay-Malabry et le Kremlin-Bicêtre). L'Université Paris-Sud naît de ce regroupement de toutes les composantes d'enseignement supérieur de la banlieue sud de Paris. Elle comprend alors trois ensembles : les sciences, la santé et le droit dont le seul élément de cohérence était peut-être, à l'époque, le cadre de la banlieue sud de Paris et de la Vallée de Chevreuse. Mais la répartition géographique des composantes comme leur fort typage disciplinaire ne contribuaient pas à leur dialogue et à leur cohérence.

Ces structures, rattachées avant 1968 à l'Université de Paris, vivaient en fait en autarcie et disposaient des services administratifs nécessaires à leur fonctionnement en tant qu'unités délocalisées. Pour essayer de concilier la très grande autonomie pédagogique et scientifique de chacune des composantes et l'unité de l'université, celle-ci adopta alors des dispositions statutaires de nature confédérale. Cette construction statutaire était sous-tendue par l'hétérogénéité de taille des composantes et surtout par le poids de l'UFR de Sciences d'Orsay. D'ailleurs, longtemps la confusion s'est maintenue, dans l'esprit de beaucoup, entre la faculté des sciences d'Orsay et l'Université Paris-Sud.

Les fondateurs de l'université avaient fait le choix d'une structuration qui laissait peu de place à l'émergence d'un pouvoir présidentiel. Les statuts définissaient une organisation laissant aux composantes

de grands pouvoirs d'initiative et de gestion dans les domaines de la formation et de la recherche. Toutes affichaient une volonté d'excellence :

- excellence scientifique, tant en recherche fondamentale qu'en transfert vers l'économie ;
- excellence des formations pour former les chercheurs des laboratoires et cadres de haut niveau de compétence pour l'entreprise et la société en général.

En 1989, le CNÉ avait porté un jugement sévère sur l'organisation politique de Paris-Sud et conclu : "L'Université de Paris XI n'existe pas".

Depuis lors, le développement progressif de la plupart des secteurs, y compris l'IFIPS, les IUT et l'UFR STAPS, ont entraîné un certain rééquilibrage entre composantes, ce qui s'est accompagné d'une évolution de la capacité d'initiative de la présidence et des instances centrales de l'université. Le contrat de plan État-Région 2000-2006 reflète le rôle moteur de Paris-Sud pour renforcer ses relations avec les établissements d'enseignement supérieur voisins ainsi qu'avec les organismes de recherche afin de faire émerger de nouvelles actions structurantes.

2 - Les grands domaines d'activité

L'université est rangée par le ministère (typologie de la Direction de l'enseignement supérieur) parmi les 15 universités scientifiques et/ou médicales, c'est-à-dire celles dont les effectifs dans ces deux domaines dépassent 60%. L'UFR de Sciences d'Orsay est la composante qui compte le plus d'inscrits. Les effectifs en sciences et sciences de l'ingénieur représentent, en effet, en 2003-2004, 38,7% des inscrits et le secteur santé (médecine et pharmacie) compte 23,9% d'inscrits, mais les étudiants de droit, sciences économiques et gestion représentent tout de même 19,5%, soit près du cinquième de la population étudiante. Ceux de STAPS, lettres et sciences humaines complètent ce panorama, auquel il faut adjoindre 3 134 étudiants dans les IUT de Cachan, Orsay et Sceaux.

Les laboratoires de Paris-Sud couvrent les principaux domaines des mathématiques et de l'informatique, de la physique, des sciences de la terre et de l'univers, de la chimie, de la biologie, de la médecine et de la pharmacie, et des sciences de la société.

3 - Les chiffres-clés de l'université¹

Les chiffres indiqués ci-après présentent les principales caractéristiques de l'université à partir de données concernant les étudiants, les personnels, les ressources financières et patrimoniales. Les tableaux comportent, le plus souvent, une indication chiffrée pour :

- l'Université Paris-Sud ;
- l'ensemble des universités de la typologie "scientifiques et/ou médicales" ;
- 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 "*Indicateurs des universités*", MENESR, DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

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 Paris-Sud 11	28 320	6 569	+1,3%	+8%
Scientifiques et/ou médicales			+1,7%	+11%
Île-de-France			+3,1%	+11,1%
France entière			+2,2%	+8%

Source : MENESR - DEP - SISE

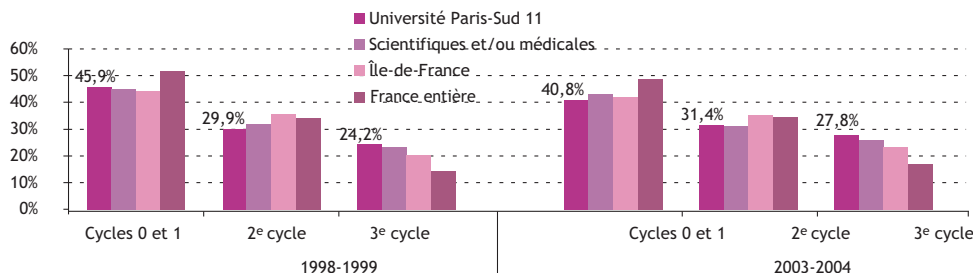
Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines* (toutes composantes - inscriptions principales)

	2003-2004					Évolution 1998-1999 / 2003-2004			
	Sciences et ingénieurs	Santé	Droit, Sciences économiques, AES	IUT	Autres	Sciences et ingénieurs	Santé	Droit, Sciences économiques, AES	IUT
Université Paris-Sud 11	38,7%	23,9%	19,5%	11,9%	6,1%	-6,4%	+14,9%	-7,3%	-4,6%
Scientifiques et/ou médicales	39,1%	27,8%	9,8%	9,5%	13,8%	-6,1%	+7,6%	+9,5%	-1,6%

*À partir des inscriptions principales, soit 26 413 en 2003-2004

Source : MENESR - DEP - SISE

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



Source : MENESR - DEP - SISE

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 Paris-Sud 11	90,5%	1,2%	8,4%	87%	2,1%	10,9%	75,5%	5,7%	18,7%
Scientifiques et/ou médicales	90,9%	1,4%	7,6%	86,8%	3,4%	9,8%	75,8%	4,5%	19,8%
Île-de-France	87,3%	2,4%	10,3%	80,5%	5,2%	14,2%	69,5%	6,4%	24,1%
France entière	90,4%	2,2%	7,4%	86,1%	4%	9,8%	75,5%	5%	19,5%

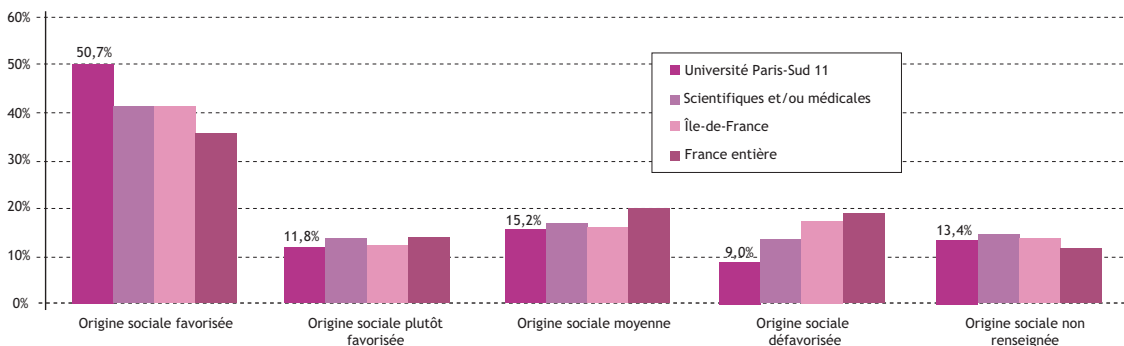
Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Évolution 1998-1999 / 2003-2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris-Sud 11	- 6,3%	+ 13,2%	+ 66,6%
Scientifiques et/ou médicales	- 4,9%	+ 25,5%	+ 68,2%
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 Paris-Sud 11	3 228	12,2%
Scientifiques et/ou médicales		19,6%
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 Paris-Sud 11	90,3%	9,3%	0,4%	11,1%
Scientifiques et/ou médicales	90,8%	8,7%	0,5%	12,5%
Île-de-France	87,8%	10,9%	1,3%	17,4%
France entière	86%	12,5%	1,5%	13%

Source : MENESR - DEP - SISE

La recherche en 2003

	Équipes de recherche	Enseignants-chercheurs	Chercheurs	ITA	IATOS	Allocataires	Diplômés DEA 2001-2002	Écoles doctorales	Doctorats
Mathématiques	2	124	27	17	7	51	44	1	18
STIC	6	173	74	63	17	118	147	2	57
Sciences pour l'ingénieur	2	26				13			1
Physique	12	158	403	677	46	93	51	3	66
Chimie	13	137	88	47	35	89	73	2	64
Biologie, médecine, agronomie et santé	74	502	497	483	179	260	326	7	178
Sciences de la terre et de l'univers	2	51	36	78	18	45	26	2	15
Sciences humaines et sociales	2	41			3	6	27	1	8
Sciences de la société	9	98	12	5	1	21	71	1	23
Total	122*	1310	1137	1370	306	696	765	19	430

Source : SIREDO

*92 unités communes avec un ou plusieurs partenaires
30 unités propres à l'établissement

Les personnels enseignants

Emplois et proportion des personnels enseignants en janvier 2004

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré		Non titulaires	
		476	26,1%	941	51,6%	239	13,1%	167	9,1%
Université Paris-Sud 11	1 823		28,5%		47,6%		10,2%		13,7%
Scientifiques et/ou médicales			26,8%		48,4%		10,2%		14,6%
Île-de-France			25,6%		47,6%		14,7%		12,1%
France entière									

Source : MENESR - DES - GEMOS

Les personnels administratifs et techniques

Emplois des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement

	Effectif total	Structure par catégorie en 2004			Évolution des emplois 2001-2004			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université Paris-Sud 11	1 386	17,8%	23%	59,2%	+ 1,1%	+ 8,8%	+ 6,3%	- 2,8%
Scientifiques et/ou médicales		20,4%	23,1%	56,5%	+ 3,7%	+ 10,6%	+ 7%	+ 0,2%
Île-de-France		21,6%	23,3%	55,1%	-	-	-	-
France entière		21,8%	23,7%	54,5%	+ 8,8%	+ 13,4%	+ 12,5%	+ 5,6%

Source : MENESR - DES - GEMOS

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 Paris-Sud 11	2 683	7 921	1 310
Scientifiques et/ou médicales	2 293	7 367	1 030
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

Le patrimoine immobilier

Surface hors oeuvre nette hors parking (SHON) et m² par étudiant

(toutes composantes - inscriptions principales)

	SHON		m ² par étudiant
	2004	Évolution 2001-2004	2004
Université Paris-Sud 11	502 108	+1,9%	19,1
Scientifiques et/ou médicales		+5,7%	15,8
Île-de-France		+8,4%	7,9
France entière		+6,8%	9,7

Source : MENESR - DES - Enquête annuelle "Surfaces"

Globalement, le nombre d'étudiants de Paris-Sud est stabilisé autour de 26 000 depuis quelques années, mais entre 1998-1999 et 2003-2004 les différentes filières connaissent des évolutions contrastées : diminution dans les secteurs scientifiques, juridiques, économiques et les IUT, croissance du secteur santé.

Dans le même temps, la répartition par cycle s'est légèrement modifiée par augmentation des 2^e et 3^e cycles au détriment du 1^{er} cycle. Hors IUT et formations d'ingénieurs, la répartition par cycle est comparable à celle des universités scientifiques de Paris 6 et 7. Chacun des trois cycles représente environ 1/3 des inscrits, respectivement 33,3% en 1^{er} cycle, 34,3% en 2^e cycle et 32,4% dans le 3^e.

Les pourcentages d'étudiants étrangers sont très proches de ceux des autres universités de même typologie et leur évolution sur les années récentes plutôt inférieure à celle des autres universités scientifiques et/ou médicales. On ne peut donc pas dire que Paris-Sud soit en voie "d'internationalisation".

La population étudiante est majoritairement d'origine sociale "favorisée ou plutôt favorisée" (62,5%) contre 54,5% pour la moyenne de cette catégorie d'universités. L'Université Paris-Sud ne compte que 12,2% de boursiers, chiffre inférieur de moitié à la moyenne nationale, ce qui résulte à la fois de la nature sociale du recrutement et de la part importante des études doctorales, niveau où les bourses sur critères sociaux n'existent plus.

Paris-Sud dispose de plus de 500 000 m² de surface, soit 19 m² par étudiant, chiffre le plus élevé de toutes les universités françaises, et le double de la moyenne nationale, sachant qu'un peu plus de la moitié de la surface est dévolue à l'activité de recherche.

II - L'université dans ses territoires

L'université est implantée sur deux académies, trois départements, treize communes différentes et de nombreux sites : les sciences, les STAPS et un IUT à Orsay ; le droit, les sciences économiques, la gestion et un IUT à Sceaux ; la pharmacie à Châtenay-Malabry, la médecine au Kremlin-Bicêtre ; enfin, un IUT à Cachan.

En réponse au rapport du CNÉ de 1989, le président d'alors affirmait que "l'implantation d'une faculté des sciences après la seconde guerre mondiale au sein de villes de banlieue plutôt calmes a traumatisé leurs habitants. Trente ans ont passé avant que citoyens et universitaires se découvrent et s'apprécient... Les municipalités, le Département et la Région commencent à apporter des aides significatives à l'université dont le développement s'inscrit dans des perspectives où les collectivités locales et territoriales seront présentes et actives".

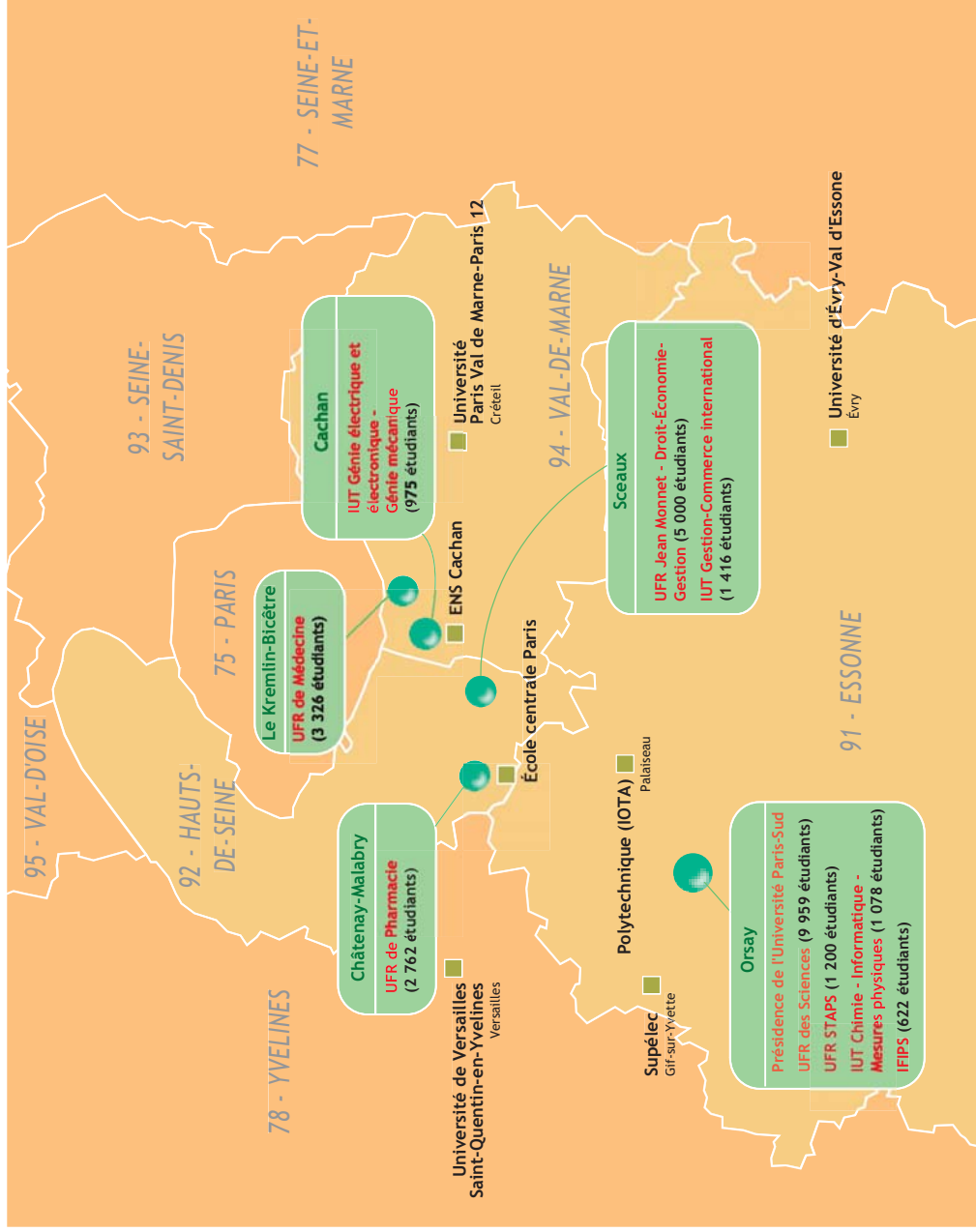
Que peut-on en dire en 2005 ? Le fait universitaire est désormais non seulement accepté mais soutenu par les collectivités locales d'accueil, les universités étant devenues des instruments de l'aménagement du territoire en même temps qu'un enjeu politique régional et local.

Mais Paris-Sud est la seule université d'Île-de-France à ne pas être installée dans une grande ville ou une ville préfecture, ce qui n'est pas sans conséquence sur certains partenariats plus difficiles à mettre en œuvre dans des villes moyennes, en matière de politique culturelle ou sportive, de logement des étudiants français et surtout étrangers...

Mais outre ses partenariats avec les collectivités, Paris-Sud est désormais au cœur d'un réseau d'écoles semi-privées (HEC ou Supélec) ou publiques (Polytechnique, Centrale, ENS Cachan, IOTA), de laboratoires de recherche, là encore publics (du CNRS, CEA, INRA, INRIA...) ou privés, et d'entreprises innovantes avec lesquels elle entretient des relations de plus en plus nombreuses et complexes. Le développement du plateau de Saclay a fait l'objet de nombreux rapports² qui montrent dans quelle mesure cette concentration géographique de laboratoires, de centres de recherche et d'industries de moyenne et haute technologie permet de favoriser l'excellence scientifique et la valorisation des résultats de la recherche. L'Université Paris-sud est évidemment partie prenante dans la problématique de ce site qui intéresse au plus haut point les collectivités locales et l'État.

² M.T. Masnou : *Le centre d'envergure européenne de Massy-Saclay-Orly-Courtaboeuf*, 2001 ; J.J.Duby : *Propositions pour le plateau de Saclay*, 1999 ; P. Colombani : *Vers une meilleure promotion de la recherche et de la formation dans le sud de l'Île-de-France*, 2004.

Les implantations de l'Université Paris-Sud



Source : Université Paris-Sud, 2004

Graphisme : Nisa Balourd - CNE

La démarche d'auto-évaluation de l'établissement

I - Une implication de l'ensemble de l'établissement dans la démarche d'évaluation du CNÉ

La procédure d'évaluation a débuté par une première visite de la délégation du CNÉ à Orsay, le 6 février 2004. Cette journée a permis d'exposer, à la présidente et son équipe, aux représentants élus des personnels enseignants et des personnels administratifs et techniques et aux élus étudiants, les modalités, les principes et le calendrier prévisionnel de l'évaluation de Paris-Sud. Dès cette première prise de contact, l'équipe présidentielle a insisté sur l'intérêt que revêtait pour l'université l'évaluation du CNÉ.

Le 30 avril eut lieu à l'université une visite intermédiaire. Cette réunion, à laquelle assistaient la présidente, les vice-présidents ainsi que les directeurs de composante et de service commun, a été l'occasion de faire un point sur l'avancée de l'évaluation interne (l'université était déjà dans la phase finale de rédaction de son rapport d'auto-évaluation) et de discuter des thèmes d'expertise que l'université souhaitait voir traités lors de l'évaluation externe. Une liste de proposition de thèmes avait été préparé par l'université et elle a été l'une des bases de discussion de cette réunion. Ces thèmes étaient très nombreux mais au final la plupart ont été englobés dans les thèmes d'expertise finalement choisis par le CNÉ et confiés aux experts pour l'évaluation externe. Le rapport d'auto-évaluation a été transmis au CNÉ le 24 mai 2004, dans les délais impartis.

Lors des contacts rythmant la 1^{ère} phase du processus évaluatif, l'équipe du CNÉ a toujours reçu un accueil très favorable de l'équipe présidentielle. Le soin et le professionnalisme dont a fait preuve le cabinet de la présidente pour organiser les visites d'expertise (entre le 8 et le 10 novembre 2004) ont confirmé l'intérêt et la motivation de l'université pour l'évaluation : les entretiens ont eu lieu dans de très bonnes conditions, et certains d'entre eux ont pu être organisés au dernier moment grâce à la mobilisation constante de plusieurs personnes ressources.

Le projet de rapport final, rédigé à partir des comptes rendus d'expertise, a été soumis au Comité réuni en séance plénière le 19 mai 2005. Une visite de concertation à l'université sur la base de ce projet de rapport a été effectuée le 13 juillet 2005. Le rapport de l'Université Paris-Sud 11 a été approuvé définitivement par le Comité lors de la séance plénière du 8 septembre 2005.

II - Un rapport d'auto-évaluation rigoureux et détaillé, mais difficilement exploitable

Une diffusion large et complète du *Livre des références*

Le *Livre des références* a été transmis aux composantes, services centraux (direction des ressources humaines, maison des études, patrimoine, service financier) et services communs (de documentation, de formation continue,...).

L'évaluation était placée sous la responsabilité des 3 vice-présidents, chacun pour leur domaine respectif (formation, recherche, gouvernance). Chaque destinataire avait la liste des références auxquelles il devait impérativement répondre, mais il pouvait par ailleurs répondre à toute autre référence.

Le rapport d'auto-évaluation reflète tout à fait le caractère encore confédéral de l'université : des composantes à forte identité (certaines plus que d'autres) et à forte autonomie. L'université n'a d'ailleurs pas censuré les contributions : celle concernant la politique documentaire notamment, est relativement critique. La partie abordant la vie étudiante est également assez négative, ce qui est peut-être moins justifié, en tout cas aujourd'hui, si l'on considère que l'université a commencé à s'intéresser de près aux questions qui y sont relatives.

Une remontée d'information complète

En général, chaque référence est nourrie des réponses des UFR ou services et précédée par un "chapeau" présentant la position de l'université. Cette rédaction ne permet pas pour autant d'identifier le regard (éventuellement critique) que porte l'établissement dans son ensemble sur lui-même ou sur les réponses de ses composantes. Cette caractéristique est très certainement révélatrice du caractère décentralisé de Paris-Sud.

Le rapport d'auto-évaluation n'a pas été accompagné d'une déclaration de politique générale, mais le CNÉ s'est beaucoup appuyé sur celle faite par la présidente en mars 2004 devant le Conseil d'administration.

Un rapport d'auto-évaluation qui a ses limites

L'université a eu, vis-à-vis du *Livre des références* une attitude très, voire trop, respectueuse. Il est vrai que Paris-Sud faisait partie de la première vague d'expérimentation de cet outil. Les domaines sont tous renseignés, mais aucun champ n'est rajouté. Elle n'a pas cherché à créer des critères spécifiques qui répondraient, pour Paris-Sud en particulier, à la référence proposée par le CNÉ.

L'université n'a pas su se détacher du réflexe de réponse quasi systématique à tous les critères. En ce sens elle n'a pas assez intégré le *Livre des références* à ses propres procédures, mécanismes de gestion et de fonctionnement. Elle n'a pas su - ou pas pu - le faire sien et les items proposés n'ont pas donné lieu à un regard critique sur le fonctionnement de l'institution.

Le rapport d'auto-évaluation de Paris-Sud était accompagné d'annexes. Même s'il y manquait peut-être des données chiffrées plus nombreuses, les annexes constituaient une source d'informations importante et relativement complète. Riches d'informations, elles ne constituaient pas pour autant les preuves d'un argumentaire global sur telle ou telle référence (rares sont d'ailleurs les renvois qui y sont faits dans le rapport d'auto-évaluation).

On est néanmoins en présence d'un document qui reflète quasi complètement et précisément l'existant et énonce quelques propositions d'amélioration. Y sont souvent identifiés les obstacles ou les difficultés pour faire avancer les projets, mettre en œuvre, concevoir et réaliser les actions. Le sérieux avec lequel il a été conçu permet de penser que l'université est en mesure de se connaître.

Mais elle n'a pas vraiment été en mesure de dépasser une approche descriptive de l'existant ni de faire ressortir ses grandes caractéristiques. Le rapport donne beaucoup d'informations précises et pertinentes mais, en général, les points forts aussi bien que les points faibles ressortent peu.

Un choix des thèmes d'expertise éclairé avant tout par les discussions avec l'université

Nous l'avons vu plus haut, les discussions autour des futurs thèmes d'évaluation externe ont très tôt occupé les discussions avec l'université. Ceci a été d'autant plus déterminant que la lecture et l'analyse du rapport d'auto-évaluation n'auraient pas été suffisants pour définir ces thèmes.

Les discussions autour du choix des thèmes ont été très instructives et l'équipe de l'université et celle du CNÉ se sont facilement mises d'accord sur les orientations que devraient prendre les experts lors de la phase d'évaluation externe.

Le CNÉ a choisi de ne pas passer en revue la totalité de Paris-Sud (ce qui aurait été impossible) mais de voir, par rapport à la précédente évaluation de 1989, ce qui avait changé. Outre les classiques expertises sur la gouvernance, la formation, la recherche et la vie étudiante, le CNÉ a mandaté des experts pour les sciences de la matière et le secteur biologie-santé (afin d'illustrer les propos notamment sur la formation et la recherche), ainsi que pour examiner les politiques de Paris-Sud en matière de relations internationales et de formation continue. Les secteurs droit, économie et gestion, les IUT, les STAPS et la pharmacie, bien que représentant un poids important en nombre d'étudiants et en laboratoires de recherche, n'ont pas fait l'objet d'une expertise spécifique et ne sont donc traités qu'à la marge. De même, la politique budgétaire et financière, qui a fait l'objet d'inspections de la Cour des comptes et de l'IGAENR suite à la fermeture de l'université durant l'hiver 2003, n'a pas été abordée directement dans le cadre de l'évaluation du CNÉ.

En conclusion, l'université s'est, tout au long du processus d'évaluation, pleinement investie dans les questions relatives à l'organisation (organisation et déroulement des journées d'expertise notamment) mais aussi sur le fond (le travail d'auto-évaluation a été fait avec sérieux et rigueur, et la participation sur le choix des thèmes d'expertise a été objective et pertinente).

III - Méthodes et outils de pilotage de la qualité de l'établissement

Le rapport d'auto-évaluation de l'université n'avance que très rarement des modalités d'évaluation interne de l'activité de l'établissement.

Dans une université aux implantations dispersées, où les composantes ont depuis toujours détenu un large pouvoir, non seulement pédagogique et scientifique mais aussi d'administration, les services centraux ont, de fait et pendant longtemps, été très faibles. La nécessaire efficacité des circuits de décision aurait supposé que ces services disposent des outils adaptés leur permettant de favoriser la mise en œuvre des actions dans les UFR et laboratoires et garantissant la remontée des informations nécessaires au pilotage ou à l'inflexion des politiques pédagogiques, scientifiques et autres.

En fait, ces remontées d'informations n'étaient pas assurées et ne le sont d'ailleurs toujours pas pour certaines. Ainsi, l'université n'a guère les moyens de connaître la situation de ses laboratoires, hormis une fois tous les quatre ans lors de la préparation du contrat recherche. Nous verrons plus loin qu'il a fallu attendre l'année 2004 pour créer un service de la recherche. Dans sa lettre de cadrage du budget 2005, la présidente affiche comme l'une des priorités le renforcement des services généraux, en particulier de la direction des affaires générales, pour qu'elle soit en mesure de produire les tableaux de bord de l'université.

Dans un contexte de sous-encadrement en personnel IATOS, ce renforcement de la présidence est ressentie par certaines composantes comme une volonté de centralisation, se traduisant par un dessaisissement de leurs prérogatives antérieures et par des redéploiement de personnels.

Des exemples comme la politique des relations internationales montrent que l'université est capable de trouver le juste équilibre entre l'indispensable marge de manœuvre laissée à l'initiative individuelle et la nécessaire remontée des données permettant de suivre les activités internationales des acteurs de base (enseignants ou laboratoires), voire de les orienter vers des pays ou des zones géographiques dans lesquels l'université a décidé de faire porter son effort.

Sur des sujets plus ponctuels, l'université a mis en œuvre des dispositifs de suivi et d'évaluation :

- l'évaluation des enseignements, après des initiatives individuelles d'enseignants, a théoriquement été généralisée à partir de la rentrée 2002 par une résolution des CEVU et Conseil d'administration. Si la pratique existe, elle est assez peu évoquée et ne constitue visiblement pas pour l'université, en 2004, un point primordial de ses procédures d'évaluation et de pilotage de la qualité, ce qui est regrettable ;
- l'établissement a aussi mis en place deux observatoires : l'un s'intéressant à l'insertion professionnelle des diplômés et l'autre aux thèses ;
- concernant la gestion des personnels, la direction des ressources humaines pilote un comité de suivi de l'ARTT (Aménagement et réduction du temps de travail), établit un bilan social, élabore des fiches de postes et organise l'évaluation des personnels IATOS ;
- enfin le service de la formation continue a initié une démarche qualité visant à obtenir la norme ISO 9001 (*cf. infra*).

L'évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'établissement

L'Université Paris-Sud est une des universités scientifiques françaises les plus importantes. Sa grande réputation, en recherche comme en formation, provient de la qualité de ses unités de recherche, notamment en sciences exactes et dans le domaine de la santé, de l'implantation à Orsay ou dans son environnement immédiat de grands instruments scientifiques, de la présence et du soutien de plusieurs organismes de recherche. Ces atouts, dont aimeraient pouvoir bénéficier bien des universités françaises, donnent des responsabilités particulières à l'UPS, ce dont elle est consciente.

Une telle université doit en effet conjuguer des préoccupations territoriales de proximité (accueil des étudiants de l'Île-de-France sud, rôle dans le développement économique de sa région), nationales (maintien de l'excellence d'équipes de recherche de pointe, développement de nouvelles formations) et internationales (accueil d'étudiants et d'universitaires d'autres pays, ambassade du système universitaire français). Et elle doit le faire alors que ses UFR sont profondément différentes, ce qui est le résultat de conditions de création hétérogènes avec des écarts considérables de moyens. Il est difficile d'avoir dans tous les secteurs le même type d'ambition, ce qui complique les choix stratégiques et le pilotage de l'université.

Dès le premier contact avec l'UPS, on ne peut qu'être frappé par un paradoxe : comment les activités de l'UPS peuvent être aussi réputées alors que l'organisation politique et pratique interne a laissé aussi peu de place à l'université ? Incontestablement, la conception initiale qui a fait de l'Université Paris-Sud une simple juxtaposition d'entités quasiment indépendantes n'a pas empêché les grands succès remportés par beaucoup de ces entités. Une telle conception peut-elle donner des chances à l'UPS, dans un contexte national et international en grande évolution ? Ce n'est pas l'opinion des équipes présidentielles qui dirigent l'université depuis une dizaine d'années et qui ont œuvré pour lui donner des capacités de pilotage stratégique dont elle était jusqu'alors dépourvue.

Ce mouvement s'est accéléré ces dernières années. Ainsi, entre 2002 et 2004, l'université a profondément modifié ses statuts : nouvelles modalités d'élection des vice-présidents en 2002 favorisant la constitution d'une véritable "équipe présidentielle" ; création de l'UFR STAPS en 2002 à partir de la

faculté des sciences, de l'IFIPS en 2003³ ; en décembre 2004, malgré l'hostilité de l'UFR Sciences, suppression du "caractère fédéral" de l'université. Le "pouvoir d'administration" des composantes est remplacé par un "pouvoir de gestion reconnu à leurs organes élus". Le pouvoir du président est renforcé par la modification des articles 46 et 47 concernant les nominations du secrétaire général et de l'agent comptable : les propositions du président ne seront plus soumises à l'avis du Conseil d'administration. Par ailleurs, l'université a affirmé sa volonté de développer une politique active en matière de vie étudiante et travaille régulièrement à revoir son offre de formation. Ainsi ce dernier chantier engagé dès 2002 s'est-il concrétisé par la mise en place du LMD. Enfin, pour mener de véritables débats d'orientation stratégique, l'université met en place un conseil stratégique d'orientation, composé de 30 membres dont les personnalités extérieures des conseils et d'autres personnalités reconnues pour leur expertise, parmi lesquels des étrangers. C'est dans ce contexte évolutif, qui engendre évidemment des tensions internes, que le CNÉ a évalué les choix et la stratégie de l'UPS.

I - La recherche à Paris-Sud

1 - Les principales caractéristiques de la recherche à Paris-Sud

Une qualité exceptionnelle de la recherche

La recherche est l'élément structurant et fédérateur de l'Université Paris-Sud 11. Elle est l'image de marque de l'établissement et l'ensemble des missions dévolues aux universités se construit à l'UPS à partir et autour de la recherche. L'université possède un large spectre de compétences allant des sciences les plus dures aux pratiques cliniques de la médecine, en passant par les sciences de la vie, la pharmacie, la recherche médicale, les sports, le droit, l'économie et la gestion.

La recherche à Paris-Sud, c'est 127 unités de recherche, inscrites dans le contrat quadriennal 2002-2005 et qui couvrent les domaines majeurs des sciences de la vie et de la santé, des sciences physiques et mathématiques, des sciences de l'ingénieur, du droit, du management. Ce sont également 1 800 enseignants-chercheurs et enseignants et 1 300 personnels IATOS de l'université, mais aussi 1 200 chercheurs des organismes, 900 personnels ITA et 228 000 m² de l'université affectés aux activités de recherche. L'université accueille par ailleurs en son sein sept unités propres du CNRS et de l'INSERM. C'est l'une des universités françaises où le poids des organismes se fait le plus sentir. Ce sont encore plus de 7 500 étudiants de 3^e cycle, 19 écoles doctorales (dont 16 ont leur siège à Paris-Sud).

Une telle concentration de moyens n'est pas sans conséquence. La recherche a une influence politique sur le fonctionnement de l'université car les laboratoires ont un poids considérable dans la vie de l'université. À titre d'exemple, il arrive que des laboratoires négocient directement des bourses ou des allocations avec le ministère. D'autres laboratoires peuvent avoir des liens avec l'équipe dirigeante de l'université sans passer par la direction de leur UFR.

³ Devenu un "article 33" depuis janvier 2005.

Depuis quelques années l'université souhaite se doter d'une politique de recherche qui lui soit propre et qui ne soit pas seulement la somme des stratégies des laboratoires, mais cette politique de recherche échappe en partie à l'établissement du fait principalement du poids des organismes de recherche (qui peuvent négliger de se concerter avec l'université). La politique suivie ces dernières années en matière de recherche montre que la présidence peut avoir un effet fédérateur comme nous le verrons plus loin à propos des grandes actions structurantes dans le domaine des sciences de la matière. Le 12^e contrat de plan État-Région a permis, grâce à l'importance des crédits immobiliers et des crédits d'équipement mobilier, de renforcer certaines orientations de recherche porteuses d'innovation.

Il n'existe toujours pas de structure institutionnelle de dialogue entre les laboratoires et la direction de l'université et peu de structures intermédiaires de coordination des laboratoires. Cependant l'exemple de la fédération Matière-Lumière qui regroupe cinq laboratoires, utilisateurs de SOLEIL et dans une moindre mesure de POLA et MINERVE, montre l'intérêt de tels regroupements. En chimie, deux grands instituts se sont formés : le Laboratoire de chimie physique et l'Institut de chimie moléculaire et des matériaux d'Orsay. Cette nouvelle UMR regroupe 6 UMR de chimie et 2 de métallurgie, ce qui aboutit à une simplification vis-à-vis du CNRS et de l'université. La gestion des locaux, du personnel et des moyens est mutualisée, permettant ainsi de mieux pallier l'absence de remplacement de certains ingénieurs par le CNRS.

L'exemple des sciences de la vie et de la santé montre également l'intérêt de telles structures. L'UPS est l'un des deux établissements universitaires, avec l'Université Pierre et Marie Curie, qui participent au plus grand nombre d'Instituts fédératifs de recherche (IFR) (10 sur les 92 existants). Ce nombre est significatif de la place qu'occupe Paris-Sud dans la recherche française en sciences de la vie. Les IFR sont des regroupements de laboratoires des sciences de la vie qui sont créés soit sur des bases thématiques, soit sur des bases géographiques. La caractéristique des IFR est qu'ils passent outre aux divisions institutionnelles et peuvent être considérés comme des constructions qui émanent des laboratoires et leur permettent d'afficher des politiques scientifiques qui transcendent la complexité de l'organisation de la recherche française dans ce secteur.

Les ressources générées par les IFR ne sont pas négligeables puisque, pour les IFR dans lesquels Paris-Sud est partie prenante, le budget global provenant directement du programme IFR se chiffre à 2 630 K€ pour les 4 ans du présent contrat. Sachant l'effet de levier très important que joue ce financement pour l'obtention de ressources extérieures et la mutualisation importante des dépenses au sein des IFR, il faut sans doute multiplier par 4 ou 5 ce montant pour évaluer le budget géré au sein des IFR de Paris-Sud. Cependant un seul de ces 10 IFR (l'IFR 87, "La plante et son environnement") est géré directement par Paris-Sud⁴.

Enfin une situation tendue entre la direction de l'université et l'UFR de Sciences, (pour de multiples raisons dont, entre autres, le fait que cette UFR apparaisse de manière arithmétique comme la seule source d'emplois à redéployer pour rééquilibrer les taux d'encadrement entre les UFR) complique encore le paysage.

⁴ La règle est que la gestion des IFR est déléguée à un seul des partenaires.

Une imbrication complexe de partenariats

Les difficultés de l'UPS pour faire, en interne, émerger une vision stratégique de son évolution scientifique à laquelle adhère la majorité de ses membres, s'accompagnent et se nourrissent d'un manque de clarté, dont elle n'est que partiellement responsable, dans le mécanisme de ses relations avec les EPST et leurs départements scientifiques, et plus globalement avec tous ses partenaires.

Ces relations existent sans doute aux différents niveaux, et compte tenu du nombre d'unités de recherche, le niveau central de l'université ne peut être systématiquement l'intermédiaire obligé entre ces unités et les départements scientifiques qui les gèrent. Mais le principe de subsidiarité n'implique pas des relations anarchiques, et l'université peut légitimer des instances intermédiaires de discussion dès lors qu'elle possède l'assurance que les problèmes qui engagent fortement son avenir sont portés à sa connaissance et qu'elle a sa place dans la négociation de leur solution. L'université a parfois le sentiment que les organismes viennent y "faire leur marché", en ignorant la présidence et les UFR. Les relations avec le CEA, les collectivités territoriales ou les missions d'aménagement, qui ont généralement une dimension qui déborde la simple politique scientifique, devraient être davantage structurées au niveau de l'équipe présidentielle ou de chargés de mission ou de chefs de projet nommés à cet effet.

À nouveau, nous prendrons l'exemple des sciences de la vie pour illustrer la complexité des partenariats. La communauté scientifique et universitaire d'Île-de-France se préoccupe de mieux se structurer pour acquérir une meilleure visibilité internationale. Pour le sud, deux schémas s'affrontent, l'un visant à une structuration dans un périmètre rapproché autour du site d'Orsay pour former un "MIT⁵ à la française". L'autre schéma, plus large, engloberait toute la couronne sud et sud-ouest de Paris, depuis Évry jusqu'à Versailles-Saint-Quentin. Ces deux conceptions, que l'on retrouve au coeur des discussions actuelles sur les PRES et les pôles de compétitivité, ont chacune leur pertinence. Mais le premier schéma implique une partition de l'université, ce qui conduirait à un affaiblissement de l'interdisciplinarité dans les secteurs sciences de la vie et santé. Du point de vue des sciences de la vie, toutes les personnalités rencontrées ont paru favorables à une vision large du site. Les complémentarités entre les différents campus du site sont évidentes, mais ceci suppose une animation scientifique entre santé, sciences et autres qui devrait être développée. Cette pluridisciplinarité, souhaitée par la direction de l'établissement, est un point important pour l'avenir de l'université.

Le projet partirait d'Évry où la présence des grandes plates-formes (séquençage, génotypage, transcriptome) et le développement rapide d'une industrie biotechnologique autour du Génopôle n'ont pas d'équivalents au niveau national mais où la recherche en amont est relativement peu présente, et passerait par Villejuif, où l'Institut Gustave Roussy et l'hôpital Paul Brousse avec le site voisin du CNRS constituent un centre exceptionnel de recherche en santé à proximité de l'hôpital de Bicêtre et de la faculté de médecine. Il incluerait le site de l'École normale supérieure de Cachan, par Châtenay-Malabry avec un ensemble important de laboratoires en signalisation et pharmacochimie, et les sites de Clamart

⁵ Massachusetts Institute of Technology.

et de Fontenay-aux-Roses où le CEA va regrouper des forces en sciences du vivant. Il comprendrait aussi les sites d'Orsay et de Gif-sur-Yvette avec un ensemble exceptionnel en sciences biologiques fondamentales, le plateau de Saclay où l'on trouvera le synchrotron SOLEIL et le futur centre de biostructures, le pôle d'imagerie du CEA à Orsay qui devrait se renforcer par la construction, sur le plateau de Saclay, de Neurospin, centre d'imagerie RMN sans équivalent au niveau mondial, les départements CEA des sciences du vivant à Saclay. Enfin, la réflexion inclut aussi les sites de Jouy-en-Josas et de Versailles-Grignon où on retrouve une forte activité de l'INRA, l'École vétérinaire de Maison-Alfort, l'INA P-G avec son campus de Versailles-Grignon et l'ENSIA de Massy. Dans un domaine connexe, l'ENGREF et l'École nationale du paysage de Versailles pourraient être associées au dispositif.

La structuration de cet ensemble, qui constitue une belle illustration de la complexité de l'organisation de la recherche en sciences de la vie en France, est donc un objectif extrêmement ambitieux dont aucune des tutelles, organisme ou établissement d'enseignement supérieur, ne peut revendiquer le contrôle exclusif. L'organisation des laboratoires qui s'est faite sur la base du volontariat dans le cadre des IFR participe à l'amélioration de la cohérence scientifique de l'ensemble. L'Université Paris-Sud est partenaire de tous les IFR de la zone Paris-Sud et bénéficie donc d'une position privilégiée pour favoriser cette réflexion.

Enfin, concernant les écoles doctorales, Paris-Sud est aussi au coeur d'un dispositif complexe puisque 3 d'entre elles sur les 19 que compte Paris-Sud sont accréditées avec un ou plusieurs établissements : Paris 5, Paris 6, Paris 10, l'ENS Ulm, l'ENS Cachan et l'Observatoire de Paris.

- *Les EPST*

La préparation du projet d'établissement et sa négociation avec le ministère, le CNRS et l'INSERM constituent une des rares occasions de concertation des politiques scientifiques. Mais elle ne peut être mise à profit que si l'université dispose d'une information comparable à celle des départements scientifiques d'organismes qui gèrent de manière beaucoup plus étroite l'activité de leurs unités.

La stabilité des unités associées aux EPST et de leur périmètre a été la règle au cours des derniers contrats. Elle ne permet pas d'apprécier réellement les réorientations thématiques. Une concertation avec le département de chimie du CNRS a conduit à un regroupement en deux unités : l'Institut de chimie moléculaire et matériaux et le Laboratoire de chimie-physique. Les évolutions les plus significatives résident dans la création des instituts fédératifs ou des fédérations de recherche. L'université affiche dans son rapport d'auto-évaluation comme "l'un des points forts de la stratégie de l'université de veiller à la mise en place de structures fédératives et de les accompagner dans leur évolution". Ces configurations permettent, comme pour les écoles doctorales, de structurer la recherche en regroupant des laboratoires.

Un certain nombre d'UPR du campus de Gif, bien qu'appartenant aux écoles doctorales de Paris-Sud, n'ont pas été prises en compte dans la négociation avec le CNRS pour le contrat quadriennal 2002-2005. Elles y sont donc traitées comme extérieures pour le recrutement d'enseignants-chercheurs ou d'allocataires. Ces unités, initialement rattachées à Paris VI, accueillent des enseignants-chercheurs de cette université. Cette situation est en train d'évoluer, ce qui est positif, mais reste à consolider.

Un point mal maîtrisé est celui de la transformation de certaines UPR en UMR, par exemple dans le secteur relevant de l'IN2P3. La différence entre UPR et UMR reste ambiguë sur le plan scientifique et gestionnaire : les UPR peuvent relever du souhait du CNRS de confier à un laboratoire une mission nationale et d'y affecter à cet effet le personnel et les crédits d'investissement nécessaires (une convention avec l'université permettant à certains enseignants-chercheurs d'y effectuer leurs recherches et à des doctorants d'y préparer leur thèse). Les transformations d'UPR en UMR ne sont, sur le plan financier, pas toujours prises en compte par le ministère et l'UPS se trouve dans l'impossibilité de prendre en charge une part supplémentaire du budget des unités transformées. Il serait bon que ces questions soient réglées par les réformes en cours (réforme du CNRS, loi d'orientation et de programmation) dans l'attente desquelles l'université n'a probablement pas intérêt à demander ou accepter de nouveaux changements de ce type.

Alors que les contrats prévoient généralement une information réciproque des partenaires sur les évolutions dans les unités associées, l'université n'a pas de connaissance directe des départs et arrivées de chercheurs, postes rouges (postes d'accueil au CNRS), ou des crédits de gros équipement (hors des demandes de complément de financement qui peuvent être présentés au BQR ou au fonds d'intervention). Elle n'a pas forcément non plus la même appréciation des besoins des laboratoires : ainsi le Laboratoire de physique théorique n'a eu qu'un seul poste au recrutement depuis quatre ans alors que, dans le même temps, le CNRS le soutenait par six recrutements (5 chargés de recherche et 1 directeur de recherche).

Bien que cela concerne plus directement les unités de recherche que leurs EPST de tutelle, il y a méconnaissance d'un ensemble de mesures prises au niveau central de Paris-Sud, au delà des crédits consacrés au fonctionnement et à la maintenance (locaux, chauffage, fluides, ...). Les unités retiennent plutôt le déséquilibre entre les crédits d'équipement venant de l'université et ceux venant des EPST tandis que de nombreuses initiatives de l'université en faveur de la recherche, telles que le réseau informatique, la mise en ligne de la documentation électronique, les relations internationales, la valorisation, les réductions de service aux jeunes maîtres de conférences sont insuffisamment reconnues.

Fait rare et positif, l'université a créé sur fonds propres, en 2005, 10 allocations post-doctorales qui s'ajoutent aux 7 figurant au contrat. Elles sont réservées à des candidats originaires de pays hors de l'Union européenne, avec une priorité pour certains pays (Chine, Inde, Brésil, Vietnam, Maroc, Tunisie, Égypte). Les réponses à l'appel d'offres sont expertisées par des membres du Conseil scientifique. Un certain nombre de bourses sont inscrites dans la lettre de cadrage budgétaire pour faciliter l'accueil des doctorants en cotutelle. 10 bourses d'accueil de niveau master sont inscrites au contrat chaque année et 20 ont été ajoutées en 2005, *via* la lettre de cadrage.

On ne peut que constater une instabilité dans la qualité des relations qu'entretiennent l'université et les EPST.

- *Les autres partenaires*

Paris-Sud a signé des conventions avec les écoles avoisinantes (Polytechnique, Supélec, l'IOTA, l'ENS Cachan), qui portent généralement sur la recherche, la formation et les relations internationales. Mais on peut noter des rivalités, voire des concurrences, qui ne tournent pas toujours à l'avantage de l'UPS. Polytechnique est ainsi en train d'attirer sur son campus l'IOTA et son laboratoire Charles Fabry, ainsi que l'unité mixte CNRS-Thalès⁶.

⁶ Bientôt mixte avec Paris-Sud dans le cadre du prochain contrat.

Une convention-cadre a été signée entre le CEA et l'université, qui porte principalement sur la recherche, la situation des doctorants et des allocataires, la propriété intellectuelle et la valorisation des recherches faites en commun.

Des problèmes se posent sur le plan stratégique en termes de mise en place de pôles de compétence. Le CEA, relayé par la faculté des sciences, défend un pôle "Plateau de Saclay" qui n'incorporerait que la faculté des sciences d'Orsay, à côté des écoles et de différentes entreprises de haute technologie. L'équipe présidentielle serait plus en faveur d'un "croissant" rassemblant Paris-Sud et les universités de Versailles - Saint-Quentin, Paris XII - Val-de-Marne, Évry et l'ENS Cachan dans le cadre d'un futur PRES Île-de-France, qui serait baptisé UniverSud-Paris.

Le CEA et Paris-Sud ont de nombreuses raisons de collaborer (Numatec, Neurospin et Soleil). Néanmoins sur la quasi-totalité de ces dossiers, la collaboration souhaitable s'est souvent transformée en compétition. Alors que le CEA, le CNRS et Paris-Sud étaient associés dans LURE (Laboratoire pour l'utilisation du rayonnement électromagnétique) - le doyen de la faculté des sciences représentant l'université au Conseil d'administration-, les statuts de SOLEIL réservent les sièges au Conseil d'administration aux seuls représentants des actionnaires du projet.

Les UFR de Paris-Sud se situent sur trois départements, mais c'est surtout le Conseil général de l'Essonne qui contribue, avec la Région Île-de-France, au financement du CPER. Il finance à hauteur de 3 millions d'€ par an MINERVE, POLA, et le pôle commun de recherche en informatique. Il accorde également un soutien marqué aux actions de valorisation avec les deux autres conseils généraux : financement sur contrats à durée déterminée de trois chargés d'affaires et participation au prix de la valorisation de l'UPS. Les collectivités territoriales sont fortement impliquées dans les politiques de constitution de "pôles de compétence" et de "pôles de compétitivité". Reste à savoir si cette politique de pôles laissera à l'UPS la capacité de définir sa propre stratégie.

2 - Une université en construction

Jusqu'à décembre 2004, les statuts de Paris-Sud affirmaient le caractère fédéral de l'université et précisaient que cette dernière respectait l'individualité des composantes, individualité réalisée et garantie par "leur capacité à proposer leur politique pédagogique et scientifique". Mais la mise en œuvre de la politique contractuelle a été pour l'université l'occasion d'afficher une vision stratégique de sa politique scientifique.

Quelle organisation de la recherche face à la multitude de structures et de niveaux ?

La politique de recherche de Paris-Sud ne peut se limiter à un effet de présentation et quelques opérations phares, ni être la somme ou une simple sélection des propositions des unités de recherche ou des UFR. Elle suppose un processus interactif et une qualité particulière de la remontée d'informations des unités de recherche, de la concertation au niveau du Conseil scientifique et de la présidence, de l'adhésion de ces unités aux grands choix stratégiques de l'université. La prise de conscience du besoin d'une politique scientifique au niveau de l'université et d'une meilleure lisibilité des structures chargées, au-delà des UFR, de l'élaborer et de l'appliquer, est récente et n'est pas encore partagée par l'ensemble des laboratoires, plus particulièrement par les plus gros.

Pour faire progressivement accepter que les principes de cette politique soient pris en compte dès l'élaboration des projets de laboratoire, le niveau central de l'université aurait besoin de connaître non seulement le résultat des propositions qui lui sont transmises par ses composantes, mais aussi la situation détaillée des laboratoires et des différents niveaux d'élaboration et d'arbitrage auxquels ont été soumis leurs propositions : fédérations de recherche et instituts fédératifs associant parfois des unités appartenant à d'autres universités, écoles doctorales parfois communes à plusieurs établissements, départements, commissions de spécialistes. Cette connaissance est particulièrement importante lors des discussions avec les responsables des EPST si l'université veut vraiment jouer des atouts qui lui sont propres, à savoir les postes d'enseignant-chercheur et aussi les filières de formation au niveau master et doctorat.

C'est sans doute ce qui explique la création très récente d'un service de la recherche. Le besoin d'un tel service aurait paru une évidence dans toute autre université, et ce qui est surprenant, c'est que le besoin en ait été ressenti si tardivement et que le service soit encore embryonnaire. Une seule personne (un ingénieur de recherche) y a été affectée et la mesure a donc encore surtout un caractère symbolique. Le CNÉ encourage l'université à aller plus loin dans cette voie.

Les grandes opérations structurantes en sciences de la matière

Le contrat 2002-2005 affichait à la fois la volonté de développer une recherche transdisciplinaire, pour tenir compte d'un large spectre de compétences scientifiques permettant le développement de projets novateurs et celle de renforcer les relations avec les organismes de recherche pour faire émerger de nouvelles actions structurantes. Lors des négociations d'U3M, du CPER et du contrat quadriennal, le président de l'époque a eu un rôle fédérateur déterminant.

Le CNÉ a souhaité tout particulièrement examiner le cas des sciences de la matière et la structuration de la recherche, en physique notamment, autour de programmes tels que SOLEIL, génomique structurale, pôle commun de recherche en informatique, MINERVE, pôle laser Paris-Sud, fédération Matière-Lumière. Participent à ces programmes d'excellents laboratoires de physique, reconnus internationalement.

La source Synchrotron SOLEIL est essentiellement orientée vers l'analyse des matériaux et des surfaces, avec une ouverture vers la biophysique. Investissement national, SOLEIL regroupe 2 000 utilisateurs dont 40% en Île-de-France, 40% des autres régions et 20% d'Europe. Les orientations de SOLEIL sont en harmonie avec des axes majeurs de la physique à Paris-Sud et notamment au Laboratoire de physique des solides, à l'Institut d'électronique fondamentale, et avec les activités de la Fédération Matière-Lumière. Les relations de l'université avec SOLEIL sont régies, comme pour les autres universités utilisatrices, par une convention préliminaire qui légalise le statut des personnels et enseignants de Paris-Sud (en particulier, ceux qui étaient affectés au LURE) ayant une activité sur SOLEIL. Mais l'université souhaiterait à terme figurer dans le comité de pilotage de SOLEIL. Le Campus d'Orsay, fortement impliqué, sera l'un des utilisateurs majeurs de SOLEIL. Il est anormal que le ministère en charge de la recherche ne se soit pas saisi de ce différend pour le trancher, laissant ainsi l'UPS dans un conflit pénible. Après tout, les financements de tous les partenaires sont publics !

MINERVE (Microsystèmes, imageries, nanosciences, enseignement, recherche, valorisation, entreprises) implique une quinzaine de laboratoires. Le projet a été largement porté par le dynamisme des équipes de l'Institut d'électronique fondamentale. Cette opération lourde a été financée à hauteur de 7,6 M€ par

le contrat de plan État-Région. Outre les possibilités nouvelles données aux laboratoires, la place laissée à l'enseignement permettra de familiariser les étudiants avec les techniques d'épithaxie et d'analyse. L'installation MINERVE doit être utilisée dans des directions originales, où les équipes de recherche de l'ensemble des laboratoires associés à MINERVE (CSNSM, IEF, LAC, LPS, LPM en physique, ICMMO, LPC en chimie), et, à l'échelle régionale, le CEA, devront jouer pleinement leur rôle. Un tiers des activités du Laboratoire de physique des solides reposera sur MINERVE.

Le Pôle laser (POLA) de l'Université Paris-Sud combine différentes sources laser, susceptibles par interaction avec un plasma de fournir une source laser X/UV en vue d'études de physico-chimie et d'applications médicales et biologiques. POLA a été soutenu par la Région dans le cadre du CPER, à hauteur de 6 M€, mais n'a pas reçu dans sa phase initiale le soutien du CNRS. POLA implique, outre Paris-Sud, l'École polytechnique et l'ENSTA. Les performances de POLA lui permettront de compléter les équipements synchrotrons existants. Le LIXAM, responsable de LASERIX, dispose d'un fort soutien de l'université : 1 maître de conférences, grâce au BQR emploi et 1 ingénieur de recherche sur poste universitaire. Il aura impérativement besoin de postes CNRS pour mener cette réalisation à son terme. L'équipe actuelle a le sentiment d'être sous-critique, en dépit de la qualité des chercheurs. Dans POLA, outre le LASERIX, figure aussi le "centre laser" avec la photonique biomédicale, un serveur laser dédié aux applications physico-chimiques. Ce centre va permettre à des physiciens-chimistes, des biologistes, des médecins issus de laboratoires des UFR de Sciences et Médecine de travailler ensemble. Un protocole d'accord avec le CNRS est en cours de signature.

La fédération Matière-Lumière regroupe les laboratoires utilisant les rayonnements X et UV, utilisateurs de SOLEIL et de POLA : le LAC (Laboratoire Aimé Cotton), le LCF (Laboratoire Charles Fabry), le LCAM (Collisions atomiques et moléculaires), le LIXAM (Interactions X-matière), et le LPM (Laboratoire de photophysique moléculaire). C'est l'université et le CNRS qui ont pris l'initiative de ce regroupement.

Le CNÉ encourage vivement l'université à poursuivre la structuration dans ce sens. Cela devrait la conduire à s'interroger sur la pertinence de l'actuel découpage de ces laboratoires.

Les instruments d'une politique scientifique

Le Conseil scientifique peut-il être le moteur d'une politique scientifique ? Il est constitué de 40 membres dont 13 professeurs ou assimilés et 8 habilités à diriger des recherches. La répartition dans ces 2 collèges entre les UFR tient relativement peu compte du poids et de la diversité disciplinaire de leurs activités. Les directeurs d'UFR et leurs responsables recherche sont invités permanents et les comptes rendus du CS font penser qu'ils interviennent plus que les membres élus.

La présidence lui confie explicitement une tâche de prospective scientifique. On peut cependant se demander, à la lecture des comptes rendus, et à l'écoute de ses membres, s'il est susceptible d'impulser une telle politique, ou pour le moins la répercuter au sein des composantes.

Le bureau du Conseil scientifique auquel participent les responsables des UFR est la véritable instance d'examen des projets soumis à l'approbation du conseil en séance plénière. Les membres actuels du conseil déplorent le fait de ne pas avoir préalablement accès aux projets qui seront mis en discussion. Les plus jeunes élus de la faculté des sciences au Conseil scientifique se plaignent de ne pas être associés, au sein de leur composante, à la discussion des problèmes qui viendront pour approbation finale au conseil.

La politique des emplois

L'université dispose de certains outils pour mener à bien sa politique scientifique. Elle bénéficie notamment des moyens humains que constitue son potentiel d'enseignants-chercheurs et de IATOS. Elle a mis en place un dispositif de réaffectation des postes d'enseignant-chercheur vacants qui s'articule autour de deux dispositifs : le redéploiement et, mécanisme original, le BQR emploi. Le redéploiement, qui se traduit par le transfert d'un poste d'une discipline à une autre, vise pour l'UPS à rééquilibrer les taux d'encadrement. Le BQR emploi, qui concerne 30% des emplois vacants par départ à la retraite, résulte d'un appel d'offres sur projets. Ces projets sont expertisés par des personnes extérieures (désignées par le CS sur proposition des composantes), classés par les composantes, puis interclassés par le Conseil scientifique. Les UFR demeurent maîtresses des emplois restants. Un double profil enseignement et recherche est établi par les composantes pour chacun des postes. Le bilan 2004 indique que, sur les 16 postes ressortant du BQR emploi, 9 restent dans la même section du CNU, 7 correspondent à un changement de section à l'intérieur d'un même groupe CNU, et donc qu'aucun n'a donné lieu à un redéploiement interdisciplinaire.

Entre 1996 et 2004 le potentiel enseignant de l'université n'a enregistré que de faibles évolutions. Si l'UFR des Sciences est bien dotée en emplois dans des disciplines comme la physique, la chimie ou la biologie, d'autres disciplines ou composantes émergentes souffrent d'un déficit (informatique, droit, économie-gestion, langues, STAPS). C'est pourquoi les redéploiements ont conduit l'université à transférer plusieurs emplois du secteur sciences vers des disciplines ou composantes déficitaires (droit, économie, STAPS...) et pour des projets pluridisciplinaires de recherche ou de formation.

Le Laboratoire d'astrophysique spatiale est le seul laboratoire de physique fondamentale dont les effectifs d'enseignants-chercheurs ont crû dans les cinq dernières années. Le Laboratoire de l'accélérateur linéaire (un des grands laboratoires historiques de l'université au prestige international) n'a plus que 12 enseignants-chercheurs pour 70 chercheurs et 17 doctorants. Pourtant, la notoriété du magistère d'Orsay doit largement à l'investissement de ses enseignants-chercheurs. Le faible nombre d'enseignants-chercheurs devient un handicap pour le laboratoire et contribue à l'affaiblissement de son potentiel scientifique et à la faiblesse du nombre de doctorants. L'orientation appliquée des recherches de l'Institut de physique nucléaire d'Orsay lui a permis d'obtenir un poste en 2005.

Ces deux dispositifs - redéploiement et BQR emploi - permettent, en théorie au moins, de tenir compte à la fois des nécessités d'encadrement et de la qualité des projets scientifiques portés par des équipes. On a déjà mentionné l'extrême hétérogénéité des composantes de l'UPS, qui se traduit notamment par des taux d'encadrement très variables et on comprend que l'UPS ait envie de corriger ces différences. Mais elle doit être cependant capable de faire parfois des choix contraires et difficiles, illustrant la hiérarchisation de ses priorités. Il serait en effet désastreux pour l'université de simplement chercher à rapprocher de la moyenne, en encadrement comme en notoriété, l'ensemble de ses composantes et sous-composantes. Ses choix stratégiques peuvent la conduire, dans des cas argumentés, à donner encore plus à certains qui ont déjà beaucoup. On conçoit la difficulté d'une telle politique qui n'est possible que si les orientations de stratégie scientifique sont bien définies et explicitement affichées.

Le processus du BQR emploi ne permet pas, à lui seul, de répondre à une telle préoccupation. Il suffit en effet pour une discipline de présenter au BQR emploi ses projets les plus novateurs, et d'utiliser le reste des postes pour des recrutements sur des projets moins porteurs d'avenir. Cette procédure

annuelle permet d'assurer un recrutement régulier pour les thèmes prioritaires, mais ne procure pas tous les avantages que l'université pourrait tirer d'une discussion plus générale sur l'ensemble des postes car elle est facilement contournable. Raisonner de manière pluriannuelle, sur la base de sa stratégie scientifique, sur l'ensemble des postes mettrait l'université en position favorable pour discuter, avec les EPST, des complémentarités et synergies dans le recrutement des chercheurs permanents.

L'UPS a mis en place, en 2004, une "commission d'évaluation et de prospective" chargée d'établir un état des lieux et une prospective pluriannuelle d'affectation des emplois d'enseignant-chercheur, d'IATOS et d'ITARF devenus vacants par départ à la retraite (entre 2005 et 2008, 1/3 des professeurs et 23% des maîtres de conférences prendront leur retraite). Elle comprend des membres des trois conseils, de la commission paritaire d'établissement (CPE) et de l'équipe présidentielle. Sa composition ne la qualifie pas pour effectuer une "évaluation" de la qualité scientifique des laboratoires et des projets. Mais il est très positif que l'UPS se dote d'un outil de prospective. Cependant, dans cette perspective, si la mission de cette commission n'est pas basée sur une vision stratégique des équilibres à respecter pour que l'arithmétique du taux d'encadrement ne l'emporte pas systématiquement sur le maintien des secteurs les plus dynamiques de la recherche, elle risque de ne pouvoir fournir à l'université les éclairages nécessaires à ses décisions. Par ailleurs, l'université considère que la prospective scientifique fait partie des missions du Conseil scientifique. Elle envisage, de plus, la création d'une commission composée en partie de membres extérieurs pour l'aider à préciser sa vision stratégique. Il peut être dangereux que la première commission aboutisse à des propositions avant même que la seconde lui ait fourni le cadre de sa prospective.

Ces propositions ne pourront trouver leur pleine efficacité que par une prise en compte détaillée des apports actuels à la recherche des personnels partant à la retraite, des opportunités qui peuvent conduire à anticiper des recrutements par "prêt" d'une discipline à une autre ; cet exercice d'introspection renvoie aux moyens que l'université peut se donner pour faire remonter l'information depuis les unités de recherche.

Selon les critères SAN REMO, l'UPS est sous-dotée en emplois IATOS. La question de la réaffectation de ces emplois se pose donc en des termes très différents de ceux des enseignants-chercheurs. En particulier, il y a compétition pour savoir si les postes vacants seront affectés aux composantes, et, en leur sein, aux unités de recherche, ou aux services centraux que l'université souhaite développer. Malgré tout, l'université redéploie 25% des postes IATOS rendus vacants par les départs à la retraite à partir d'une liste de fonctions prioritaires établie par la commission paritaire d'établissement et par le Conseil d'administration.

Mais l'université ne possède pas, en dehors des branches d'activités professionnelles, de descriptif des fonctions effectives de ses personnels techniques et administratifs. Elle envisage que des fiches fonction soient établies à l'occasion des entretiens d'évaluation. Par ailleurs elle ne possède pas de suivi du nombre et des fonctions du personnel des EPST entre les demandes de reconnaissance lors de l'élaboration des contrats quadriennaux. Une connaissance détaillée des fonctions au sein des unités, et, plus largement, au sein de l'ensemble des divers services de l'université et de ses composantes, est indispensable pour arriver à mener une politique raisonnée. Ceci devrait concerner à la fois les personnels administratifs et techniques de l'université et les ITA des EPST qui contribuent à l'activité des unités mixtes ou des unités propres associant l'UPS.

Le BQR (15%) fait l'objet d'un appel d'offres pour des projets de recherche sur l'ensemble de l'université. Les projets sont évalués par des experts extérieurs et une proposition de classement est faite

par les composantes à la suite de l'audition des porteurs de projet en présence d'un membre du Conseil scientifique de l'université. Ces projets sont interclassés et le montant du financement fixé par le Conseil scientifique. Les demandes au Fonds d'intervention de la recherche (300 K€ du Ministère + 150 K€ de l'université pour le contrat quadriennal 2002-2005) sont gérées par la présidence, en liaison avec les responsables recherche des composantes, et des expertises externes sont, autant que de besoin, sollicitées. Les actions soutenues au moyen du fonds d'intervention portent avant tout sur des projets qui ne peuvent être financés par d'autres sources ou pour lesquels un financement rapide renforce l'impact. C'est ainsi qu'ont été financés le fonctionnement d'une UMR créée à mi-parcours, l'installation de nouvelles équipes, des achats d'équipement pour des plateaux techniques et des soutiens à des projets de recherche initiés par la présidence. Cette procédure constitue une illustration d'une concession progressive d'une partie du pouvoir des UFR au niveau central de l'université.

L'attribution des allocations de recherche se fait de façon à en réserver un certain nombre à l'échelon central de l'université : sur 95 allocations garanties par le contrat et une attribution réelle d'environ 200 (y compris les normaliens et les polytechniciens), un quinzaine sont gérés par la présidence, les autres par les 16 écoles doctorales habilitées à Paris-Sud, et les 3 ED intersites. Les UFR de Sciences, Médecine et Pharmacie n'inscrivent que des doctorants qui disposent d'un financement (même très modique) d'un organisme.

Le fonctionnement des ED présente cependant de très grandes différences en ce qui concerne leurs modes de répartition des allocations de recherche et leur intervention éventuelle dans l'offre de stages de recherche en magistère. Cela va d'une action très volontariste avec fléchage des sujets et organisation d'un véritable concours ouvert avec un jury "externe", prenant en compte l'ensemble du cursus des candidats formés ou non dans les unités faisant partie de l'école, avec un regard sur les autres types d'allocataires (CIFRE...) à une attribution restant basée sur le classement de l'année précédente, avec très peu de volontarisme dans l'affichage des sujets.

La valorisation

L'UPS s'est dotée d'un SAIC, qui succède au service des relations avec les entreprises. Il a été réorganisé par un enseignant-chercheur ayant effectué une partie de sa carrière dans l'industrie. Composé de 19 personnes, il gère les contrats des équipes d'accueil et d'une partie des UMR choisies de façon à équilibrer le montant des contrats gérés par le CNRS et par Paris-Sud, soit de 12 à 15 millions d'€ provenant de contrats de recherche et de prestations de service. Son chiffre d'affaires est encore faible compte tenu des potentialités de l'université. Il provient à 40% des sciences de la vie, à 15% de la médecine, 15% de la pharmacie et 30% des sciences de l'ingénieur. La faculté de pharmacie est particulièrement performante en termes de contrats. Une pharmacotechnopole est en cours de création avec l'aménagement de surfaces importantes avec des fonds de la région, du CPER et de l'université.

Le SAIC remplace progressivement les associations officielles de gestion, ce qui n'est pas toujours apprécié (deux ont déjà été supprimées, la troisième doit l'être en 2005). Un prélèvement de 13% est effectué sur les contrats : 1% pour le SAIC, 1% pour l'informatique, 4% pour l'université, 2% pour l'unité de recherche, 5% pour la composante.

L'une des forces et des originalités du SAIC est de disposer de trois chargés d'affaires recrutés sur contrat à durée déterminée grâce au financement des trois conseils généraux. Leur tâche est d'établir un catalogue d'offres de prestations, ce qui suppose une bonne connaissance des équipes, de leurs compétences

et de leur disponibilité ; de recueillir des demandes d'industriels ; de faire émerger des candidats à la création d'entreprise, en liaison avec l'incubateur ; de trouver des porteurs de projets d'entreprise pouvant s'associer à un chercheur sans que celui-ci doive abandonner sa recherche. Le SAIC dispose également de deux juristes.

L'UPS a créé un prix de la valorisation, abondé par les trois conseils généraux. En 2005, elle a reçu 21 dossiers. Elle utilise largement cette action dans sa communication externe.

Le directeur du SAIC lui a insufflé une dynamique certaine. Il exerce à la fois une fonction politique (rôle de vice-président chargé des relations avec les entreprises) et une fonction gestionnaire comme directeur du service.

Un budget de 100 K€ est prévu pour la prise de brevets (12 ont été déposés en 2003). Un projet de mutualisation de l'activité de valorisation avec le CNRS est souhaité par l'université. En effet, l'activité du SAIC est coordonnée à celle de l'incubateur Incuballiance, l'un des premiers d'Île-de-France dont les membres fondateurs sont le CEA, le CNRS, l'UPS et l'entreprise EADS (*European Aeronautic Defense and Space Company*) ; il existe 6 membres associés : HEC, IOTA, ONERA, ESA, Polytechnique, Opticsvalley. Il va s'enrichir des membres de l'incubateur IDFI de Trappes : universités d'Évry, de Versailles - Saint-Quentin et de Cergy, Institut Gustave Roussy, Telecom, INRA, IRD, genepôle d'Évry. Le budget de ce nouvel ensemble passerait de 860 K€ à 1,3 ou 1,4 M€ et sa capacité de 12 à 20 projets par an.

L'université a fait le choix du SAIC comme outil principal de la valorisation. Il convient de donner au service une meilleure assise politique.

Conclusions

La restructuration de la recherche à l'UPS a rencontré de nombreuses difficultés puisqu'elle se plaçait dans une logique géographique, mais beaucoup d'efforts ont déjà été accomplis avec succès par l'université, le CNRS et le ministère pour regrouper les petites unités en ensembles plus vastes.

Le principe de subsidiarité reconnu, jusqu'en décembre 2004, dans les statuts de l'UPS ne doit pas avoir pour conséquence que l'université ne connaisse l'évolution de ses unités de recherche et leurs problèmes qu'à travers les arbitrages que le Conseil scientifique est amené à faire sur des projets présentés ou au moment de l'élaboration du contrat quadriennal. Aujourd'hui, l'organisation des rapports entre les laboratoires et l'université reste structurellement déficiente et les directeurs de laboratoire ont peu de moyens pour se faire entendre. Certes, la présidence ne peut pas établir un contact systématique et approfondi avec chacune des unités, mais elle doit pouvoir être alertée par une voie connue de tous, dès lors que les conséquences à long terme d'un problème nécessitent son intervention.

II - L'articulation formation / recherche

Paris-Sud, forte de ses laboratoires, de ses équipements et de son potentiel de recherche, est un lieu privilégié pour l'activité scientifique. Dès lors, la question se pose de savoir si la qualité de la recherche rejaillit sur la formation ?

Le spectre très étendu de ses compétences en recherche dans les domaines des sciences, des technologies, de la santé ainsi que dans ceux des sciences sociales permet à l'université de définir et proposer une offre de formation variée et attractive qui vise à répondre :

- aux besoins de former les enseignants-chercheurs et chercheurs des laboratoires de recherche publique ou privée, en développant "la formation pour la recherche" ;
- aux besoins de former les cadres, ingénieurs, techniciens supérieurs des entreprises en s'appuyant sur "la formation par la recherche" ;
- à la volonté d'élever le niveau des connaissances pour le plus grand nombre.

1 - Un établissement dont les caractéristiques de population et de formation témoignent de l'excellence et de la prégnance de la recherche

"Scientifique et/ou médicale" selon la typologie de la DES, mais finalement plutôt pluridisciplinaire à dominante scientifique et médicale, l'Université Paris-Sud accueille aujourd'hui un peu plus de 26 000 étudiants et ses caractéristiques disciplinaires, la répartition de ses étudiants dans les différents cycles ainsi que sa renommée en recherche la rendent comparable aux grandes universités scientifiques et médicales.

Les caractéristiques de la population étudiante

La comparaison de la répartition des effectifs par cycle des étudiants de Paris-Sud à celui de la France⁷ fait apparaître un poids du 1^{er} cycle à Paris-Sud inférieur de presque 8 points à celui de la moyenne de l'ensemble des universités françaises ; par contre, celui du 3^e cycle dépasse de plus de 10 points la moyenne nationale. Encore plus significative est la répartition des étudiants hors IUT : la comparaison avec la moyenne des universités française montre des différences très sensibles.

En 2003, le nombre total d'étudiants de 3^e cycle avoisinait 7 500 et l'évolution enregistrée entre 1998 et 2003 était de +16,3%.

Jusqu'à la mise en place des masters à la rentrée 2004, l'université proposait 86 formations de DEA (60 pour le secteur sciences et technologie, 15 pour le secteur médecine et pharmacie et 11 pour le secteur sciences humaines, droit, économie, gestion) qui accueillaient près de 1 000 étudiants et délivraient près de 600 diplômes par an. L'étendue de l'offre et la nature des contenus des formations de DEA traduisaient surtout l'ensemble des exigences et pré-requis des laboratoires de l'UPS.

⁷ Le tableau de la répartition des étudiants par cycle est en page 5 ; il englobe les effectifs des IUT.

L'évolution des flux étudiants confirme l'attractivité du 3^e cycle : hors IUT et santé, on constate une diminution des effectifs de 1^{er} cycle, essentiellement imputable aux formations générales. Il est vrai que les formations professionnelles de l'UPS, qui accueillent plus de 50% des effectifs, ont enregistré sur la même période un accroissement qui avoisine les 3%. Néanmoins, Paris-Sud est, avec Paris 4, l'université d'Île-de-France qui a connu la diminution la plus importante d'étudiants de 1^{er} cycle.

S'il est naturel d'attribuer les causes de cette évolution à la désaffection des étudiants pour les disciplines scientifiques des universités, il convient aussi de considérer le contexte particulier de Paris-Sud :

- la répartition des nouveaux bacheliers d'Île-de-France dans l'enseignement supérieur est organisée par un dispositif automatisé (RAVEL) de recensement des vœux des jeunes souhaitant poursuivre des études ; celui-ci propose aux candidats d'exprimer des vœux plus ou moins nombreux visant à l'entrée en filière sélective (IUT, STS, CPGE) ou filière universitaire. Les contraintes associées aux filières universitaires imposent une sectorisation établie en considération des lieux de formation des postulants, des capacités d'accueil des formations établies par les universités, des temps de trajet ;
- la procédure RAVEL modère non seulement l'influence des renommées des universités sur l'accueil des étudiants de 1^{er} cycle (les académies d'Île-de-France ne recrutent pas les nouveaux bacheliers des autres académies et les étudiants étrangers sont recrutés sur la base d'une procédure réglementée nationalement), mais elle s'accompagne aussi de biais dans les affectations des étudiants : par exemple, les étudiants en biologie de la Vallée de Chevreuse relèvent de Paris-Sud, mais aussi de Paris 5 ; en droit, économie et gestion, Paris 5 et Paris 1 étendent leurs zones d'inscription tout autour de Sceaux...;
- la création en 1990 de 4 universités nouvelles en Île-de-France et le développement de leurs filières d'enseignement ont eu des conséquences sur les flux de recrutement de nouveaux bacheliers. Trois des universités nouvelles – Évry, Versailles - Saint-Quentin et Cergy – ont, en effet, amputé l'étendue du secteur de recrutement de l'UPS.

Paris-Sud attire dans ses cycles supérieurs non seulement les étudiants issus de ses premiers cycles et de sa zone d'influence, mais également de nombreux étudiants de l'hexagone et de l'étranger ; sur les 2 200 étudiants entrés en 2002 dans les formations de 3^e cycle, on recensait près de 1 500 nouvelles inscriptions, soit près de 65%. Les étudiants étrangers représentent en 2003-2004 plus de 22% des effectifs de 3^e cycle (5,7% pour l'Europe et 18,7% pour les autres pays).

L'accueil des étudiants étrangers est un paramètre important de la stratégie de développement des universités. Paris-Sud doit tirer parti de tous ses atouts pour développer son attractivité (réputation d'excellence en recherche, renommée de personnalités de la recherche, panel de formations générales et professionnelles, localisation, conditions d'accueil notamment) et mener une politique volontaire pour l'accueil d'étudiants étrangers en associant toutes les composantes et forces de l'université pour définir une stratégie dynamique et cohérente (l'action menée par la recherche et son équipe sur la chimie est exemplaire). Il convient d'accentuer les efforts portant sur la lisibilité, la communication, la gestion des partenariats, l'accueil linguistique et le développement du FLE (un DU de FLE a déjà été ouvert), les conditions d'accueil et de vie sur les campus, ou encore l'hébergement.

L'examen des effectifs des formations en sciences de la matière permet d'illustrer la situation à laquelle l'université est confrontée concernant ses filières scientifiques : elle est, comme les autres universités à dominante scientifique, touchée par une baisse des effectifs, mais cette baisse est différenciée en fonction des disciplines, et surtout des cycles. Les chiffres étudiés sont ceux des effectifs inscrits, et ils comprennent ceux de l'école d'ingénieurs de Paris-Sud pour les deux premières années.

Concernant le DEUG Sciences de la matière, la chute des effectifs touche surtout la 1^{ère} année (de 412 étudiants en 1999 à 253 en 2004) tandis que la deuxième année voit ses effectifs passer "seulement" de 278 à 208 étudiants entre les mêmes années. L'année de licence connaît des variations très différentes en fonction des options : si le secteur appliqué (EEA) perd des étudiants tout comme la chimie physique, sur la même période, les effectifs en physique augmentent d'un peu plus de 20%. En maîtrise, la tendance est à la stabilité, même si on observe une légère baisse en EEA, et une, plus inquiétante en physique et applications. Enfin, les effectifs en magistère sont aussi relativement stables ; ceux en physique et chimie moléculaire augmentent légèrement. On notera aussi le succès du magistère de physique fondamentale, dont les effectifs demeurent à un niveau élevé après une augmentation antérieure. Ce magistère attire des étudiants issus de toute la France.

Ainsi, globalement, l'évolution des chiffres n'est pas alarmante. Toutefois, ces flux sont différents si l'on considère séparément les disciplines et surtout les cycles.

Une structuration et une organisation de la formation adaptées à la mission de recherche de l'établissement : l'exemple des masters en biologie et santé et des écoles doctorales

Comme pour l'ensemble de l'université, les masters en biologie et santé ont d'abord été mis en place (rentrée 2004) et les licences sont en cours d'habilitation. Ce qui frappe dans la maquette, c'est le grand nombre de mentions proposées. Elles correspondent souvent à des parcours aux interfaces entre disciplines et font, dans plusieurs cas, intervenir des enseignants-chercheurs de plusieurs composantes. Cette offre large de parcours à finalités très définies reflète de près le paysage scientifique de l'université. Il est facile d'identifier, à partir des intitulés des mentions et des spécialités, quels laboratoires sont derrière les masters proposés.

Parmi les 26 mentions du domaine sciences, technologies, santé, 14 concernent directement les sciences de la vie et quatre autres contiennent des spécialités touchant aux sciences de la vie. Toutes les mentions sauf deux comportent des spécialités recherche et des spécialités professionnelles ou des spécialités à la fois recherche et professionnelles. Par rapport au nombre d'étudiants inscrits dans ces disciplines, l'offre paraît quelque peu pléthorique et reflète en fait la grande diversité des structures intervenantes.

Il y a déjà un réel effort d'interdisciplinarité de l'offre par rapport à la situation antérieure : le master "Ethique, sciences, santé, société" apparaît dans le domaine droit, économie, gestion et dans le domaine sciences, technologies, santé et fait largement appel aux compétences de la composante juridique et de la composante santé. Il est remarquable que cette formation ait attiré, dès sa création, des populations étudiantes importantes (66 inscriptions). Elle a recruté principalement des professionnels en activité dont le projet pourrait déboucher sur la recherche. Ce master correspond en tous cas à un véritable projet inter-composantes. Le master "Droit et management de la Santé" relève de la même volonté d'interdisciplinarité.

L'Université Paris-Sud dispose, pour assurer la formation de ses doctorants, de 19 écoles doctorales à sseau principal (16) ou multiple. Organisations fédérant généralement plusieurs laboratoires de l'UPS et d'établissements partenaires, les 19 écoles doctorales sont de tailles très différentes ("Sciences du sport et motricité" est la plus petite, "Innovation thérapeutique : du fondamental à l'appliqué" la plus grande). Le nombre d'ED est à mettre en rapport avec le nombre d'inscrits en doctorat (2 306 dont 696 allocataires) et celui de thèses soutenues par an (plus de 500).

Les ED sont des structures fédératives regroupant un certain nombre de laboratoires et réunissant institutionnellement l'ensemble des directeurs de leurs unités constitutives. On devrait donc s'interroger au niveau de l'université sur l'opportunité et la façon de coordonner les écoles doctorales et les autres structures fédératives. Il existe un collège des écoles doctorales, qui se révèle par son rôle être une véritable structure de concertation pour l'émergence de stratégies dans le domaine de la recherche et de la formation. C'est un lieu de débat et de décision dans :

- l'articulation des stratégies de développement de la recherche par la définition des projets de recherche proposés aux futurs doctorants ;
- la définition des modalités de sélection, des conditions d'accueil et pré-requis des futurs doctorants ;
- la définition, l'organisation et l'animation de la formation doctorale ;
- le suivi des étudiants pendant leur formation (charte des thèses, observatoire des thèses) et dans leur insertion professionnelle (organisation des "Doctoriales", mise en place de modules professionnalisants, guichet unique université-entreprise, etc.) ;
- la mise en place d'une véritable politique de la formation doctorale ;
- la définition des maquettes et contenus de formation des masters 2 recherche.

Le rôle des écoles doctorales est fondamental dans l'évolution des stratégies de l'UPS. Les directeurs des écoles doctorales, le plus souvent jeunes, s'interrogent sur leurs rôles et responsabilités : y a-t-il une politique scientifique pour Paris-Sud au-delà des caractéristiques individuelles des postulants doctorants ? Ne devraient-ils pas être associés à la stratégie de communication globale, à la répartition des moyens, à la politique de redéploiement (BQR emploi) et à la préparation des conseils scientifiques ?

Bien que les besoins liés au renouvellement des chercheurs et enseignants-chercheurs dans les prochaines années soient considérables, les difficultés à maintenir les effectifs de doctorants sont réelles et le recours à l'accueil d'étudiants étrangers ne peut constituer l'unique solution. Le bon fonctionnement et la réputation d'excellence des écoles doctorales est un atout essentiel dans l'attractivité de l'UPS pour les candidats aux métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur. La réforme du LMD et la mise en place des masters 2 recherche laisse un espoir puisque les effectifs concernés sont en hausse, à condition que celle-ci ne traduise pas une politique moins sélective des jurys de recrutement.

2 - Une offre de formation qui tient aussi compte d'autres réalités que la recherche

La mission d'élévation du niveau des connaissances pour le plus grand nombre

L'université, en plus du soin apporté à sa mission de recherche, a toujours eu le souci de la qualité des formations dispensées à ses étudiants, et ce dès le 1^{er} cycle. Depuis sa création, elle a constamment

veillé à l'élévation du niveau des connaissances pour le plus grand nombre des étudiants. Elle consacre une très large part de ses efforts à enrichir et rénover son offre de formation par et pour la recherche, mais l'étendue de ses compétences ainsi que l'importance et la motivation de ses personnels ont permis à l'ensemble des composantes de proposer une offre de formation diversifiée et adaptée aux besoins qui, tout en prenant en compte l'hétérogénéité des nouveaux étudiants, cherche à atteindre des objectifs de réussite et d'insertion professionnelle.

L'Université Paris-Sud se caractérise par une longue tradition d'implication dans des actions d'information, d'accueil et d'orientation. Le niveau central de l'université, *via* la Maison des études qui regroupe le SCUJO, le service central des formations et de la vie étudiante, le service de formation continue, le service d'insertion professionnelle et le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé est actif dans ce domaine. Par ailleurs, l'ensemble des composantes développe des relations régulières avec l'enseignement secondaire : journées organisées par le rectorat, journées "portes ouvertes", informations sur les études et débouchés dans les forums, rencontres avec les associations de parents d'élèves, participation aux Fêtes de la science, organisation de "Faites de la science", relations avec les responsables de l'enseignement secondaire de l'académie. L'université utilise très largement les technologies nouvelles pour établir un véritable dialogue en amont de l'insertion de l'étudiant pour une meilleure orientation.

L'UPS a, de longue date, développé des procédures de remise à niveau (les dispositifs "année zéro", qui s'adressent aux bacheliers non-scientifiques ou en reprise d'études) ou de réorientation. Elle est très attachée au PCS0 (Premier cycle scientifique année 0), qui existe depuis plus de 25 ans.

Dans un souci d'amélioration de l'accueil administratif, elle a créé un guichet unique susceptible d'aider l'étudiant d'origine étrangère dans l'accomplissement des formalités administratives et matérielles.

L'université a entrepris depuis plusieurs années une réorganisation de ses filières afin d'améliorer l'adéquation entre l'offre de formation et la poursuite d'études liée à un projet professionnel. La diversification des contenus et des approches pédagogiques s'est traduite en licence par :

- le renforcement de l'approche expérimentale dans certaines sections de la licence Sciences de la matière ;
- le développement de parcours plus polyvalents ;
- l'introduction de modules de formation susceptibles d'enrichir la réflexion sur la nature et les enjeux des sciences ;
- l'introduction d'options de "langue renforcée" ;
- l'introduction d'enseignements intégrés multidisciplinaires dans les filières de santé.

Afin de développer des parcours de réussite et d'aide à l'insertion professionnelle prenant en compte l'hétérogénéité des étudiants, l'UPS développe des méthodes pédagogiques innovantes dans des formations encadrées par des équipes de formation clairement identifiées et motivées, comportant à la fois des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et techniques (scolarité, SCUJO, etc.) : possibilités de remise à niveau, périodes d'orientation suivies de bilans, passerelles, dispenses pour les "reçus collés" du secteur santé, modules de soutien dans toutes les composantes, utilisation massive des TICE.

Pour favoriser l'émergence de projets dans le domaine pédagogique et permettre les initiatives innovantes, l'université a mis en place un outil de soutien financier à l'usage du CEVU, le bonus qualité pédagogique (BQP), qui est une idée intéressante.

Le souci de professionnalisation des diplômés de Paris-Sud

L'attractivité du système de formation de l'UPS repose aussi sur les possibilités d'insertion professionnelle à différents niveaux. L'université s'emploie à élargir le spectre des possibilités en s'appuyant sur ses compétences et ses liens avec le monde économique. L'offre de formation est particulièrement étendue et diversifiée ; elle concerne tous les secteurs et tous les niveaux de sortie.

Une offre de formation dite "professionnalisante" au niveau bac+3 s'est développée, notamment au sein de ces filières :

- 3 IUT accueillent plus de 3 500 élèves dans 10 départements, ce qui est assez remarquable, notamment par rapport à des universités de même type comme Paris 7 (qui ne compte qu'un modeste IUT) et Paris 6 (qui n'en compte aucun). Les IUT, comme d'ailleurs plus généralement les composantes à statut particulier, sont remarquablement intégrés à l'établissement. Ainsi les IUT ont des élus dans les conseils et des représentants dans les commissions ; leurs directeurs font partie de l'équipe de direction ;
- 3 DEUST dans le secteur des sciences et technologies s'appuient sur des technologies avancées en lien avec la recherche dans l'UPS ;
- 14 mentions de licence professionnelle sont habilitées (11 en sciences technologies santé, 1 en STAPS, 2 en économie gestion) en 2005, s'ajoutant aux 11 licences professionnelles existantes ; elles s'inscrivent dans la réforme LMD et impliquent UFR et IUT. Dans le cadre de la construction des nouvelles licences, des passerelles ont été mises en place, notamment entre les formations en IUT et les licences "générales". Plus précisément, les IUT et les UFR ont travaillé ensemble à l'élaboration des parcours de façon à permettre aux étudiants de L2 d'entrer en licence professionnelle et aux étudiants de 2^e année de DUT de poursuivre en licence Pro ou de rejoindre le L3 de licence générale ; des UE ont été créées à cet effet pour permettre ces passerelles à double sens ; soulignons que l'élaboration des licences Pro s'est faite grâce à une très étroite collaboration entre UFR et IUT.

Toutes ces formations mettent l'accent sur l'insertion professionnelle des étudiants en adéquation avec les offres d'emploi constatées dans les secteurs concernés.

La volonté d'introduire très tôt une coloration professionnelle dans les formations a conduit à la création d'un "service d'insertion professionnelle" au sein de la MdE qui coordonne et impulse tous les types d'actions dans ce domaine. La rénovation de l'offre de formation concerne les formations professionnalisantes et pluridisciplinaires particulièrement développées à l'UPS (plus de 50% des étudiants pour l'ensemble des cursus, 22% si l'on exclut les étudiants des IUT et du secteur santé, professionnel par nature). Des masters professionnels ainsi que des filières d'ingénieur permettent des sorties à bac+5.

L'Université Paris-Sud a fait un effort remarquable pour mieux structurer la formation d'ingénieurs du campus d'Orsay. Celle-ci comprenait une filière d'ingénieur "traditionnelle" (FIUPSO - Formation d'ingénieurs de l'Université Paris-Sud Orsay) regroupant deux options (électronique et matériaux,

débutant à bac+2), ainsi que 3 NFI (Nouvelles formations d'ingénieurs), en informatique (FIIFO), optronique (NFIO) et électronique (NFI TEAN). Si toutes trois se consacraient à la formation continue, les deux premières citées recruteraient aussi des étudiants en formation initiale au niveau du bac ainsi que des apprentis à bac+3.

La restructuration de l'ensemble dans l'IFIPS en janvier 2004 s'est cependant heurtée aux réticences de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) qui a souhaité que des postes d'enseignant exclusivement dédiés à l'école lui soient attribués dans le cadre de l'article 33, et a demandé une formation plus généraliste et moins technique, en particulier pour les informaticiens. L'IFIPS n'a ainsi été habilité que pour une période transitoire d'un an, à l'exclusion de ses filières par l'apprentissage, telle que celle prévue à Cachan. Le CNÉ ne doute pas que l'université sera en mesure de répondre aux attentes de la CTI et il l'invite donc à le faire rapidement⁸.

Les enjeux du projet LMD

À Paris-Sud, la stratégie qui induit l'offre de formation pour et par la recherche et la définition de ses contenus est en grande partie laissée à l'initiative des laboratoires *via* les ED et les UFR. L'un des objectifs est notamment de former les futurs chercheurs et ingénieurs des laboratoires de recherche publics et privés. C'est l'argument principal qui a conduit l'université à travers ses instances de réflexion et de décision (commission de la pédagogie et CEVU) à choisir de démarrer la mise en place du LMD par celle des masters, l'autre argument étant probablement lié au climat de concurrence qui imposait à Paris-Sud de prendre en compte les choix de Paris 6 et Paris 7.

La direction de l'université a fait le choix d'une démarche de l'amont vers l'aval (M puis L), construite à partir et autour de la recherche, ce qui a également permis d'accorder aux débouchés des différents cursus la priorité qui doit être la leur.

Les mentions et spécialités de master s'appuient souvent sur les anciens DEA et DESS. À l'initiative de la présidence, quelques masters qui reflètent des compétences de l'université réparties dans plusieurs secteurs de l'université ont émergé. Ils concernent des thèmes transdisciplinaires en lien avec des problèmes de société : vieillissement et handicap, environnement, éthique, science, santé et société.

À la rentrée universitaire 2004, l'offre de formation de masters pouvait être présentée en deux domaines : les sciences, technologies et santé et le droit, l'économie, la gestion, soit 34 mentions de master et 132 spécialités (dont 77 recherche).

Les lignes de force de la recherche se retrouvent dans tous les masters, mais la lisibilité n'est pas toujours évidente ; les intitulés sont souvent le fruit de la tradition et de l'affirmation disciplinaire.

⁸ Depuis le 5 juillet 2005, l'IFIPS est habilité par la CTI à délivrer toutes les formations qu'il a présentées.

Ce défaut de lisibilité peut être un handicap dans l'identification des champs et modes d'insertion professionnelle qui caractérisent les masters professionnels. Les DESS avaient une réelle attractivité : ils recouvraient le plus souvent des niches bien définies d'intégration aux secteurs professionnels. Ces niches doivent être - et sont - conservées dans la nouvelle architecture LMD. L'université doit veiller à ce qu'elles apparaissent clairement lorsqu'elle communique sur son offre de formation.

L'organisation de l'université impose une multiplication des niveaux d'émergence et de concertation :

- tout projet de formation fait l'objet d'une concertation dont le premier niveau peut être celui de l'école doctorale, du département, de l'UFR, du partenaire (40% des masters - essentiellement au niveau des spécialités - se font en cohabilitation) ;
- une première réflexion globale, au niveau de la "commission de la pédagogie", contribue à la définition des domaines de formation, à l'élaboration des maquettes, à la définition des modalités du contrôle des connaissances ;
- la mise en forme des projets de masters passe par des réunions d'harmonisation avec les partenaires, des phases de concertation avec les départements et UFR dans un processus d'aller-retour qui aboutit aux projets examinés par le CEVU, qui sont ensuite validés par le Conseil d'administration.

Il convient de souligner le rôle important du couple "commission de la pédagogie-CEVU". Bien encadrées par leurs vice-présidents respectifs, ces structures sont essentielles dans la détermination d'une politique pédagogique globale ; leurs rôles conjugués sont fondamentaux pour la gestion des équilibres essentiels de Paris-Sud tels l'alternative enseignement de masse/enseignement d'élite, filières fondamentales/filières professionnelles, formation initiale/formation continue, ainsi que dans l'organisation de la concertation, l'incitation à la rénovation pédagogique (BQP), la définition des choix pédagogiques.

Compte tenu des délais très courts pour l'élaboration des dossiers d'habilitation, les étapes de la concertation se sont tenues dans un calendrier très serré et l'on peut regretter que la réflexion qui a conduit à la réforme n'ait pas toujours fait l'objet d'une vision globale tant au niveau M2-M1 que dans les filières.

On remarque que les 125 DEA et DESS développés précédemment à Paris-Sud sont proches des 132 spécialités développées dans les masters ; il est nécessaire que l'université prenne le temps d'accroître encore davantage la lisibilité de son offre de formation renouvelée, ce qu'elle a sans nul doute les moyens de faire.

L'entrée en master concerne pour une grande part des étudiants d'autres cursus et établissements (français ou étrangers), mais les pré-requis associés aux mentions de master conditionnent les contenus des licences, traduisant souvent les exigences des chercheurs des laboratoires. La définition de l'offre de formation en licence a bénéficié d'une mobilisation importante qui s'exprime par des collaborations étroites entre départements disciplinaires et composantes (UFR, IUT).

Les objectifs de cette période de formation ont été déclinés en 3 temps :

- une période de transition entre le lycée et l'université ;
- une période de formation durant laquelle se précisera le choix entre licence générale et licence professionnelle ;
- une période de spécialisation.

Une rénovation des méthodes garantissant la qualité de l'accompagnement pédagogique durant le cursus a été souhaitée. Il faudra être attentif au rôle de l'équipe de formation, aux modes d'aide à la réussite, à l'utilisation des TICE, aux modalités d'examen et à la mobilité étudiante.

Les poursuites d'études et parcours de formation associés sont indiqués. Les passerelles, les enseignements complémentaires pour l'intégration en magistère ou formation d'ingénieur, les articulations DUT/licence générale ou professionnelle, les modalités d'intégration des étudiants en provenance de STS ou CPGE et des "reçus collés" du secteur santé sont très largement diffusés.

3 - L'Université Paris-Sud, un acteur majeur dans le développement des filières de formation à la recherche et par la recherche : le problème de la filière sciences

Face à la nécessité de renouveler dans les prochaines années une très grande partie du potentiel de recherche scientifique et de tenir compte des besoins des entreprises et centres d'innovation technologique, se pose aux universités et tout particulièrement à l'UPS le problème de la désaffection pour les sciences.

L'orientation et le projet professionnel sont déterminés par les images des métiers, de leurs reconnaissance sociale. Les métiers de la gestion, du commerce, du spectacle, du sport apparaissent aujourd'hui les choix d'avenir et les études en sciences sont réputées difficiles. La médiatisation conforte l'image de métiers difficilement accessibles et ceci a été renforcé lors des actions des chercheurs en 2004.

À l'UPS on constate que plus de 90% des étudiants détenteurs du baccalauréat ont un baccalauréat général, majoritairement scientifique, et que plus de la moitié (50,7%) sont issus de milieux sociaux favorisés, soit plus de 15 points de plus que la moyenne des universités françaises. À Paris-Sud les étudiants sont, de plus, souvent issus des couches sociales dans lesquelles on note une forte concentration d'universitaires, de chercheurs, de cadres supérieurs de cette partie de la région parisienne. La population d'étudiants boursiers à l'UPS (12%), comparée au taux moyen national (24,5%), illustre ce constat.

La démocratisation de l'enseignement et l'accroissement de la scolarisation dans les établissements d'enseignement supérieur des étudiants issus des milieux plutôt défavorisés se traduit le plus souvent par une insertion dans un établissement qui promet des conditions d'accueil et d'insertion professionnelle rassurantes. L'université doit tenir compte de tous ces paramètres pour impulser une nouvelle stratégie tournée vers une autre population que celle qu'elle accueille traditionnellement.

Même si l'UPS a développé une offre de formation variée, si les efforts déployés pour assurer les meilleures conditions d'accueil et de succès sont réels et si la stratégie d'orientation, de passerelles, de soutien est développée de manière pertinente, la réforme du LMD peut être l'occasion d'une stratégie de communication nouvelle sur les parcours et débouchés offerts par les formations universitaires susceptibles d'attirer des étudiants d'origine sociale plus modeste vers les métiers du secteur scientifique.

Bien que l'ensemble du système de formation de l'UPS soit conçu, dans son organisation comme dans ses exigences, avec le souci de former et d'attirer les meilleurs étudiants dans les laboratoires de Paris-Sud, seulement un faible pourcentage d'étudiants du 1^{er} cycle de l'établissement contribue effectivement au vivier des laboratoires (le chiffre de 5% a été avancé). Le point de vue majoritaire dans

l'université est que les meilleurs étudiants vont dans les classes préparatoires et que la récente évolution du système RAVEL, qui permet à chaque bachelier d'étendre ses vœux en filières sélectives (12 propositions), accentuera l'orientation des bons élèves vers les CPGE.

L'UPS s'est donc tournée vers des procédures de validation qui permettent l'accès aux filières générales. Elles concernent les étudiants des CPGE, mais aussi les élèves des écoles, des autres universités, et des filières d'ingénieur. Si les pourcentages d'étudiants accueillis sont alors importants, il convient de remarquer que, pour l'essentiel, les étudiants ont des parents domiciliés en Île-de-France (75%).

Le nombre de thèses soutenues chaque année à l'UPS avoisine les 500 (90% pour les secteurs sciences, technologie, sciences de la vie), soit près de 5% du total des docteurs formés en France. Bien qu'importants, ces chiffres sont très nettement insuffisants comparés aux nécessités conjuguées d'assurer :

- le renouvellement des chercheurs et enseignants-chercheurs qui prendront leur retraite prochainement ;
- la mission de formation des étudiants étrangers et le rayonnement international de l'UPS ;
- le renouvellement en chercheurs et en cadres des entreprises.

Conclusions

L'université, qui couvre de façon quasi complète le domaine des sciences allant des mathématiques pures à la médecine clinique ainsi que le droit, la gestion, l'économie et les STAPS, est située dans un environnement qui se caractérise par une concentration tout à fait exceptionnelle d'organismes de recherche, d'universités, de grandes écoles, de grandes entreprises et de PME de haute technologie. Cet ensemble constituera un pôle de compétitivité remarquable à condition que s'établissent les plans d'actions cohérentes qui favorisent les synergies entre les composantes de la recherche en lien avec le tissu industriel.

La qualité des formations dispensées par l'université participe sans nul doute au dynamisme de ce pôle, notamment parce qu'elle forme les futurs chercheurs des laboratoires. Pourtant Paris-Sud, si elle s'organise autour de son activité scientifique, n'en délaisse pas pour autant sa mission de formation, à tous niveaux. Le CNÉ l'encourage à poursuivre sa stratégie, à savoir combiner la place centrale de la recherche tout en proposant une offre de formation variée, aux débouchés professionnels nombreux et à tous les niveaux.

L'élaboration des dossiers d'habilitation dans le cadre du LMD s'est faite dans des délais très courts. L'université doit, comme elle l'a toujours fait, maintenir sa réflexion sur l'évolution de ses formations, poursuivre les adaptations nécessaires et accroître la lisibilité et la cohérence de son offre.

III - La formation continue

La formation continue est l'une des missions fondamentales des universités. Elle est un indicateur de l'impact de l'activité d'une université sur son environnement socio-économique. Si l'accueil des étudiants en formation initiale de 1^{er} cycle est le produit d'une demande largement captive, la formation continue comme la valorisation de la recherche d'ailleurs s'inscrivent dans un marché largement concurrentiel et sont, dans le contexte actuel du fonctionnement des universités, la traduction immédiate de la qualité de ces activités.

1 - Une formation continue remarquablement développée au sein de l'université

Une activité en plein essor

Si l'on retient comme indicateur significatif le chiffre d'affaires réalisé en formation continue, l'Université Paris-Sud se situait en 2002 au deuxième rang des universités françaises (après Lille I). Ces résultats traduisent à la fois le niveau d'activité et le dynamisme de la formation continue de l'Université Paris-Sud.

Elle repose sur une trentaine de diplômes nationaux (sur les 300 proposés par l'université), un peu moins d'une centaine de diplômes d'université (sur les 115 proposés) et environ 130 stages.

D'autres indicateurs permettent de caractériser ce résultat global de façon plus précise :

- le nombre d'heures stagiaires (un peu plus d'un million pour l'université) situe le coût global du service dans la moyenne supérieure des premières universités françaises. Le chiffre d'affaires n'est donc pas seulement le produit d'une politique tarifaire élevée, mais bien aussi celui d'une activité globale importante;
- les effectifs des personnes en formation (4 475) illustrent le fait que la formation est concentrée sur un nombre réduit de personnes recevant des formations lourdes ;
- les actions conduites couvrent l'ensemble des domaines traditionnels de la formation continue, mais cette offre fait l'objet de gros efforts d'adaptation aux besoins des entreprises et des publics (rythmes spécifiques pour certains diplômes nationaux dédoublés par exemple) ;
- l'origine des ressources diffère dans sa structure de ce que l'on observe en moyenne dans les universités. La part en provenance des entreprises et des particuliers est très supérieure à Paris-Sud. Cela exprime la capacité qu'a l'UPS d'aller chercher des ressources sur le "marché de la formation" (même s'il faut tenir compte du potentiel élevé de la demande dans une des régions les plus riches d'Europe).

Origine des ressources de la formation continue en 2002

Entités concernées	Entreprises	Particuliers	Fonds publics	Autres
UPS	54,6%	34,5%	10,1%	0,8%
Moyenne des universités	37%	22,1%	33,5%	7,4%

Données extraites du "Bilan des actions de formation continue dans l'enseignement supérieur, enquête n° 6 - année civile 2002", MJENR, DEP

La contribution des différentes composantes à la formation continue

Sur les 6,04 millions d'€ de chiffre d'affaires en formation continue en 2003, l'UFR de Sciences d'Orsay y contribuait en 2003 à hauteur de 2,4 millions et celle de Pharmacie pour 0,4 millions. Mais, plus judicieusement, le calcul du ratio "chiffre d'affaires par enseignant" nous donne une idée de la place de la formation continue dans l'activité de chacune des composantes (chiffres 2002) :

Composante	Ratio chiffre d'affaires/enseignant
UFR Sciences (Orsay)	3 313 €/ enseignant
UFR Pharmacie (Châtenay-Malabry)	2 000 €/ enseignant
UFR Médecine (Kremlin-Bicêtre)	7 092 €/ enseignant
UFR Droit, Économie, Gestion (J. Monnet, Sceaux)	5 128 €/ enseignant
IUT Sceaux	8 187 €/ enseignant
IUT Orsay	6 569 €/ enseignant
IUT Cachan	7 179 €/ enseignant

Données extraites du rapport du responsable de la formation continue devant le bureau de l'UPS en octobre 2002, et des statistiques UPS 2002 pour les effectifs enseignants

Trois enseignements peuvent être tirés de ces chiffres :

- l'activité de formation continue de l'université s'appuie sur la quasi-totalité des composantes ;
- les domaines santé, droit, économie, gestion sont bien représentés ;
- les IUT apportent une contribution proportionnellement très importante (26,7% du chiffre d'affaires pour à peine 18% des effectifs enseignants).

L'activité formation continue de l'université est donc remarquable et l'évolution est très favorable, ce qui la distingue de ses principaux concurrents. Ceci traduit la qualité de l'ancrage de l'université et de ses composantes dans le tissu socio-économique environnant.

2 - L'organisation et le pilotage de l'activité de formation continue à Paris-Sud

Une organisation de la formation continue décentralisée au sein des composantes

Comme pour la plupart des autres activités de l'université, la formation continue repose essentiellement sur une organisation mise en oeuvre dans les composantes. C'est seulement très récemment qu'une politique de communication coordonnée a permis de donner un minimum d'unité aux documents diffusés par les composantes.

Presque toutes les composantes présentent des résultats non négligeables, mais ce qui domine, c'est à la fois une impression de relative marginalité de cette activité dans les composantes et un sentiment de mobilisation extrême des responsables formation continue des composantes qui se situe à la limite du

supportable. Les ressources humaines engagées dans les composantes pour l'organisation des actions de formation continue sont en effet maigres et tout repose sur l'activité organisatrice d'un petit nombre de personnes.

L'essentiel des moyens disponibles dans les composantes est financé sur ressources propres et la proportion de personnels IATOS qui se consacre à cette mission est très faible. Ainsi sur un total d'un peu plus de 1 300 IATOS, seulement 17,5 sont affectés à l'activité de formation continue et, sur ces derniers, on ne compte que 5,5 postes statutaires, les 12 postes restants étant gagés.

L'âge moyen des enseignants-chercheurs responsables et/ou leur degré de "saturation" posent la question de la pérennité d'une telle organisation. À l'UFR Sciences, la formation continue repose d'abord sur des formations d'optométrie réalisées dans la France entière et son responsable s'interroge sur leur devenir après son départ en retraite. À l'UFR Jean Monnet, l'ampleur des tâches à réaliser par le responsable, au regard des faibles capacités de l'UFR, est problématique. L'activité de l'UFR de Médecine se fait déjà dans un contexte général de pénurie ; or, d'importants besoins en locaux existent. La situation est mieux maîtrisée dans les trois IUT, mais il est vrai que les responsables formation continue sont aussi... les directeurs de leurs composantes.

Dans ce contexte de grande fragilité la question - potentiellement explosive - des prélèvements effectués par les composantes sur les actions conduites en formation continue doit être regardée avec beaucoup d'attention. Il ne s'agit pas de contester la légitimité de cette participation, mais il faut s'interroger sur les modalités de fixation du taux de ce prélèvement, variable d'une composante à une autre et qui paraît parfois arbitraire. La formation continue semble être utilisée comme une "variable d'ajustement budgétaire".

Les conséquences pour les responsables, dont les prévisions budgétaires sont parfois remises en cause en cours d'action, pourraient être catastrophiques. Il est urgent que le service central, avec l'appui de la présidence, s'attaque à cette question, dont on voit bien le caractère politiquement sensible puisqu'il s'agit d'intervenir dans le fonctionnement des composantes.

Le rôle du service commun

Le service commun de la formation continue et de la VAE de l'université se donne pour mission "d'être une interface entre tous les services et d'assurer les activités transversales de la formation continue. Il est "l'interlocuteur des tutelles", permet "l'homogénéisation des réponses aux appels d'offres transversaux", "l'amélioration de la communication sur l'offre globale de formation continue de l'université", "la veille juridique et documentaire" et "le suivi central de la validation des acquis de l'expérience en partenariat avec les cellules locales". La posture est minimaliste et les termes sont soigneusement choisis : il n'est pas question de coordination et encore moins de pilotage politique, fût-il porté par des instances collectives.

Dans ces conditions il n'est pas étonnant qu'un projet global et d'envergure ne puisse être proposé (il s'agit davantage de projets de nature organisationnelle, faisant appel au volontariat, etc.). La politique de formation continue à l'Université Paris-Sud ne se réduit jusqu'à présent qu'à des actions d'organisation interne consensuelles.

Le service central est dirigé par le directeur de l'IUT de Cachan, qui présente une grande expérience dans le domaine et un savoir-faire pour fédérer, dans un contexte délicat, les services de formation continue des composantes. Il est d'autre part coordinateur académique de la formation continue universitaire, ce qui indique clairement la reconnaissance de ses qualités. Deux postes à mi-temps complètent le service, qui fournit un travail remarquable. Le service tire la totalité de ses ressources d'un prélèvement de 3% sur l'ensemble du chiffre d'affaires de formation continue des composantes (et de 1% sur l'activité d'apprentissage). Ce prélèvement, pourtant modeste, fait l'objet de résistances de la part de certaines composantes, qui vont parfois jusqu'à dissimuler certaines actions pour éviter de payer leur écot...

Malgré l'enthousiasme du responsable du service central, qui cherche à mobiliser autour de projets sans imposer un fonctionnement, plusieurs responsables de composante voient dans l'existence d'un service central un obstacle à leur activité, ou, au moins, un frein bureaucratique et ne mesurent pas l'importance d'un discours porté par l'université vers l'extérieur. Ils ne sont pas non plus tous conscients du bien-fondé de l'opération, conduite dans une perspective d'équité et de transparence, pour normaliser le montant des primes versées aux responsables de service et d'action de formation continue. Cette vision des choses ne les empêche néanmoins pas d'apporter loyalement leur contribution au service central.

Existe-t-il pour autant une "politique" de formation continue à Paris-Sud ? Les indicateurs rassemblés pour analyser la place de la formation continue dans les préoccupations des instances dirigeantes de l'université convergent pour indiquer que cette place est relativement marginale :

- la déclaration de politique générale de la présidente insiste sur le rôle que l'université doit jouer dans son environnement socio-économique mais n'évoque jamais la mission de formation continue ;
- le constat des moyens extrêmement réduits affectés par les composantes à cette mission a déjà été fait. Par ailleurs, les deux postes et demi (VAE incluse) du service central limitent les possibilités d'animer une politique de l'université en matière de formation continue ;
- l'examen des comptes rendus des réunions du CEVU et du Conseil d'administration pour l'année 2003-2004 montrent que les questions relatives à la formation continue n'ont jamais été évoquées. Il est vrai que pour l'année 2003-2004 la priorité devait être à la mise en place de la réforme LMD. Par ailleurs certaines formations, essentiellement proposées en formation continue, sont bien entendu débattues dans les conseils et commissions ;
- enfin, le responsable du service commun de la formation continue ne figure pas parmi les membres de l'équipe dirigeante et n'assiste aux réunions du bureau élargi qu'en tant que directeur de l'IUT. L'ancien directeur du service de formation continue bénéficiait du statut de "vice-président chargé de la formation continue", mais cette vice-présidence n'a pas été reconduite. Ce choix est tout à fait respectable et il peut même être dans certains cas judicieux, sous réserve qu'il y ait tout de même une instance politique dédiée au pilotage de la formation continue ou que les instances politiques de l'université prennent en charge - politiquement - cet aspect de leurs missions.

Il existe au sein de l'université un comité technique de la formation continue qui réunit deux fois par trimestre en moyenne les responsables formation continue des composantes. Il est la véritable instance de décision.

Pourtant le seul vrai lien institutionnel avec le CEVU consiste en la présence - de droit - de la présidente du CEVU aux réunions de ce comité. Il est dommage qu'une des missions majeures de l'université ne fasse l'objet que de peu d'attention de la part des instances dirigeantes officielles de l'université. Le comité technique est censé "définir les grandes lignes de la stratégie de l'activité". Cette formule est sans doute un peu ambitieuse, par rapport à la réalité sur le terrain, ou même par rapport aux réels objectifs, et on ne peut vraisemblablement pas parler d'instance politique. C'est certainement la conséquence de l'isolement relatif de ce comité.

La démarche qualité : un moyen de structuration de la formation continue

Le principal projet du service commun de formation continue est actuellement la mise à la norme ISO 9001 du service central et des services des composantes. Le processus, engagé au début de l'année 2004 et devant conduire en juin 2005 à l'audit final de certification, est présenté comme un projet capable de promouvoir la formation continue au sein même de l'université et à l'extérieur (les entreprises y sont généralement sensibles), de renforcer la cohésion des services de formation continue des composantes autour du service commun et de rendre leur gestion plus rigoureuse.

Les objectifs poursuivis et la stratégie engagée sont pertinents et le choix de ce projet, dans un contexte assez peu favorable à l'action du service commun, d'une grande intelligence.

Le projet a été reçu de façon favorable par la présidence, qui le soutient fortement, et par la plupart des composantes (seule l'UFR des Sciences s'est montrée réticente, mais sans que cela le remette en cause). Le risque vient plutôt de l'inévitable surcroît de travail à court terme entraîné par le nécessaire travail de formalisation qui doit être réalisé au niveau central et dans les composantes.

Mais il convient de relativiser les effets de cette certification. Il ne faut pas attendre de ce processus plus que ce qu'il peut offrir : portant avant tout sur les procédures et la gestion administrative et pratique, il ne mobilisera les enseignants qu'à la marge car il ne concerne pas la qualité et l'originalité des formations. Le CNÉ encourage ce processus ; il sera sans doute l'occasion d'une structuration plus large. Mais il ne saurait constituer à lui tout seul la solution au manque de cadrage central des actions de formation continue de l'UPS.

3 - Intégrer la formation continue dans la vie de l'établissement et de son environnement

Faire de la formation continue un enjeu pour l'université dans son ensemble

L'accès à une véritable "société de la connaissance" passe par la formation tout au long de la vie. Cela suppose pour l'université qu'elle s'adapte à ce qui représentera, d'ici 10-15 ans, une part très importante de sa population étudiante. Pour mener à bien une telle démarche, trois initiatives pourraient être prises :

- prévoir de consacrer une part significative de l'ordre du jour d'au moins un Conseil d'administration et d'un Conseil des études et de la vie universitaire à la politique et au fonctionnement de la formation continue ;
- donner clairement à un VP existant ou à créer la responsabilité de porter la politique de formation continue ;
- renforcer sensiblement le potentiel administratif du service (par exemple, au minimum, considérer la responsabilité administrative du service comme un temps plein).

Un équilibre à trouver entre politique décentralisée et "pilotage" institutionnel au niveau central

À Paris-Sud, l'activité de formation continue est caractérisée par sa forte autonomie, mais aussi par sa marginalité. On peut comprendre que, dans la situation de "surchauffe" dans laquelle se trouvent les responsables de composante (comme d'ailleurs ceux du service commun), il y ait peu de forces disponibles pour animer des réseaux de relations transversales. Cependant il paraît nécessaire d'encourager le rapprochement stratégique et fonctionnel entre services ayant à gérer le domaine de la formation continue.

Les résultats de l'université dans le domaine de la formation continue montrent qu'un dispositif très décentralisé dans les composantes est efficace dans la mesure où il laisse toute leur place aux initiatives prises à la base. Cependant le "minimum" actuellement réalisé en matière de coordination est en dessous du seuil optimum possible. Cela se traduit par une difficulté à disposer de données centrales fiables et renouvelées, à éviter la concurrence frontale entre offres de composantes différentes, à rendre explicite et à formaliser davantage la politique de formation continue de l'Université Paris-Sud.

Le projet de certification ISO 9001 est potentiellement porteur d'une réponse à ces difficultés et cela par une voie qui respecte la logique "*bottom-up*" à laquelle l'université est attachée. Le succès de ce processus implique un double soutien de la présidence de l'université à son service de formation continue :

- un renforcement, au moins provisoire, du personnel administratif susceptible, au niveau central et des composantes, de participer au processus de formalisation des fonctionnements ;
- un travail d'accompagnement auprès des directeurs de composante pour que la réalisation du projet puisse être facilitée (en particulier pour vaincre l'inertie ou la résistance encore présentes).

Par ailleurs, la question de l'harmonisation des prélèvements, ou du moins de l'élaboration d'une grille de référence commune aux composantes pour en fixer les conditions, est une question qui devra être traitée prioritairement si elle n'a pas été prise en compte dans la procédure de certification.

Des actions de formation continue adaptées aux besoins de l'environnement socio-économique

Plus largement, ce sont les services de l'université en relation avec l'environnement extérieur qu'il faut rapprocher. Il n'existe pas à l'Université Paris-Sud (comme d'ailleurs dans la plupart des universités françaises) de politique coordonnée de relation avec l'environnement. Les usagers et clients potentiels comme les entreprises, les administrations, les salariés individuels, les professionnels indépendants, ou partenaires sociaux ne sont pas systématiquement inscrits dans une stratégie de communication et de contacts. Dans les relations avec cet environnement, chaque service concerné communique essentiellement de façon indépendante et non coordonnée. Pourtant, des synergies importantes devraient être mise en œuvre, notamment entre le service de formation continue et deux autres services de l'université :

- tout d'abord le SAIC qui a pour mission de "valoriser la recherche et d'accompagner le développement du potentiel économique régional, national et international". Des contacts ont déjà été établis et il a été envisagé de croiser les "fichiers entreprises" réalisées par ces deux services. Une stratégie coordonnée suppose une information réciproque, des plans d'action arrêtés en commun et un code de bonne conduite pour ne pas courir le risque de brouiller les messages. Il serait même envisageable de réaliser une mutualisation des outils de communication et la mise en place d'une démarche intégrée entre ces deux services ;

- la relation avec la cellule d'insertion professionnelle des étudiants paraît moins évidente mais serait également intéressante à développer. Le tissu des anciens étudiants, la relation développée dans le cadre de stages en entreprise, tout cela concourt à renforcer la notoriété de l'Université Paris-Sud et à enrichir son image auprès de ses "usagers - clients".

L'Université Paris-Sud a la chance d'appartenir à une des régions les plus riches et les plus développées d'Europe. Plus des trois-quarts de ses diplômés trouvent leur premier travail dans la région parisienne. Avec ce tissu industriel qui comporte un nombre significatif de grandes entreprises, il faut concevoir un système de communication lisible et organisé autour de l'ensemble des services que l'université peut proposer (formation initiale faisant appel à des stages de longue durée, formation continue, valorisation des recherches et de l'innovation...), dans une logique de complémentarité.

Nous avons évoqué l'importance d'un rapprochement (sinon d'une coordination avec répartition stratégique des rôles) entre la mission formation continue, la mission valorisation et, dans une certaine mesure, la mission "suivi de l'insertion des étudiants". Toutes ces activités qui sont tournées vers la relation entre l'université et son environnement socio-économique devraient être pensées de façon plus coordonnée.

Conclusions

La formation continue de l'Université Paris-Sud est essentiellement financée sur ressources propres ; elle repose principalement sur l'activité des composantes, qui pourtant n'accordent que peu de moyens et de personnels enseignants et administratifs à cette mission.

Le service commun de formation continue est, lui, une structure très légère, aux missions modestes, menée avec des moyens encore plus modestes, qui permet certes de développer une dynamique collective, mais autour d'enjeux essentiellement liés à l'organisation interne et non pas politiques, le projet de mise à la norme ISO 9001 du service commun et des services des composantes en étant la meilleure illustration.

Si la présidence de l'université reconnaît la qualité du travail fait par le service de formation continue, elle n'a sans doute pas fait tous les efforts nécessaires pour éviter une marginalisation excessive de la formation continue par rapport aux autres missions universitaires. En conséquence, elle doit faire sortir la formation continue de sa "marginalité-autonomie" relative et bien prendre conscience de l'enjeu majeur qu'elle représente pour l'université aujourd'hui et, bien plus encore, pour l'université de demain.

IV - La vie étudiante

1 - Une population étudiante très dispersée

Comme indiqué plus haut, l'étudiant de Paris-Sud se situe en moyenne dans une catégorie sociale plutôt favorisée, ce qui explique le faible taux d'étudiants boursiers. Par ailleurs, 56,9% des étudiants nouveaux bacheliers proviennent des départements limitrophes de l'université et 32,7% du département de l'Essonne.

Les étudiants sont dispersés entre 5 sites principaux (cf. carte). Les situations sont très différentes, non seulement d'un site à un autre, mais également d'une discipline à une autre : à Orsay, les étudiants de la faculté de sciences, mais aussi de l'UFR STAPS, de l'IFIPS et de l'IUT, bénéficient d'un potentiel certain du fait de la vaste surface du campus, mais de par leur nombre, leur diversité et le manque de structuration, ils ont du mal à faire vivre ce campus. À l'inverse, au Kremlin Bicêtre, l'identité commune forte des étudiants en médecine leur relatif petit nombre permet de faire vivre un campus qui n'offre pourtant pas les potentialités de celui d'Orsay.

Les cités universitaires se trouvent le plus souvent à proximité des campus. De ce fait, l'université doit assumer une grande responsabilité envers ses étudiants pour la vie étudiante et l'offre culturelle et sportive.

L'université a longtemps été perçue comme se limitant à Orsay mais, depuis quelques années, les équipes présidentielles ont entrepris des efforts pour lier davantage les différentes composantes. Celles-ci se trouvent à des endroits très éloignés les uns des autres et l'université ne s'intègre pas dans un centre urbain, elle n'a pas de "ville-mère".

Il reste donc à créer auprès des étudiants un sentiment d'appartenance à l'université qui est, pour l'instant, plutôt embryonnaire. C'est d'autant plus difficile qu'il n'y a pas d'étudiant-type à l'Université Paris-Sud, du point de vue sociologique et surtout géographique.

La nouvelle présidente, dans sa déclaration de politique générale, a beaucoup insisté sur l'effort que l'université devra faire envers les étudiants pour améliorer leurs conditions de vie et d'études. Cette déclaration constitue le point de départ d'une réflexion commune sur ces questions, mais il est encore un peu prématuré pour porter un jugement sur les résultats de l'action entreprise.

2 - Une politique étudiante qui s'ébauche

La direction de l'université est consciente du retard dans ce domaine, de l'absence de statut de l'élu étudiant, du manque de reconnaissance de la vie associative, du peu de vie de campus, du peu de moyens financiers accordés à cette mission et du manque de locaux étudiants, mais elle a la volonté politique de prendre en charge ce chantier, qui n'est pas conflictuel, les structures internes étant soit favorables, soit indifférentes. Le discours de la présidente n'est pas ambigu et la volonté politique est bien réelle. La première mesure prise a été symbolique et a consisté en la nomination de deux vice-présidents étudiants.

La création de postes de vice-président en charge de la vie étudiante

Conformément à ses engagements électoraux, la nouvelle présidente a créé, pour la première fois dans l'histoire de Paris-Sud, deux postes de vice-président chargé de la vie étudiante. Ils sont nommés, sur proposition de la présidente, par le Conseil d'administration de l'université. Leur intégration dans l'équipe de direction se fait de manière progressive ; ils commencent, après quelques mois⁹ de mandat,

⁹ Les expertises ont eu lieu en novembre 2004

à acquérir une légitimité auprès des autres élus (tous les membres des conseils n'étaient pas favorables à la nomination de vice-présidents). Ils sont invités aux différentes réunions de direction et bénéficient de quelques moyens logistiques pour assumer leur fonction (un téléphone portable, une salle, l'aide d'une secrétaire si besoin).

D'une manière générale, on peut souligner l'effet bénéfique, reconnu par l'ensemble de la communauté universitaire (étudiants, enseignants, personnels IATOS), de la présence de ces deux élus étudiants sur la réalisation d'avancées en matière de vie étudiante (participation à la gestion du FSDIE, création du Bureau des initiatives étudiantes, rôle de sensibilisation sur les questions de "vie étudiante" auprès des autres membres de l'équipe de direction et des services, interface pour faire avancer des revendications étudiantes et associatives).

La principale difficulté liée à leur fonction est l'absence d'un véritable statut institutionnel. Le mode de désignation et la durée de leur mandat ne sont pas clairement établis. De ce fait se pose la question de la légitimité de leur fonction auprès des autres élus étudiants. En effet, lors des élections étudiantes qui ont suivi leur nomination, la majorité des élus étudiants ont demandé à la présidente le renouvellement des VP étudiants, avec un système de désignation reposant sur une triple légitimité : étudiante, présidentielle et Conseil d'administration. Les VP étudiants sont conscients de cette légitimité "bancale" et souhaitent mettre en place un véritable statut des vice-présidents pour la prochaine mandature étudiante.

Les difficultés liées au mandat de représentant étudiant

Le taux de participation aux dernières élections étudiantes est passé de 5 à 10% sur l'ensemble de l'université, ce qui constitue le record de l'établissement mais reste néanmoins faible. Seul le taux de participation pour le Conseil scientifique est en baisse de 2,1 à 1,8%, ce qui est particulièrement dommageable pour une université composée d'environ 1/5^e de doctorants. L'augmentation générale de la participation s'explique par un contexte électoral favorable (élections des représentants étudiants au CROUS et élections régionales), mais également par une campagne d'information réalisée par l'université, principalement par voie d'affichage. De même, la pluralité de la représentation étudiante élue participe au renforcement du processus démocratique, avec une présence sur chaque site de trois listes.

La participation pourrait être plus importante si la durée des élections et le nombre des bureaux de vote étaient augmentés : un campus aussi grand que le site d'Orsay ne comprenait qu'un bureau de vote pour les 1^{ers} cycles et un autre pour les 2^{es} et 3^{es} cycles.

L'université n'organise pas de formation pour les élus étudiants. Ce manque de formation démotive certains d'entre eux (l'absentéisme dans les conseils s'explique en partie par cela), d'autant plus que les documents de travail pour les conseils sont souvent complexes. Certains élus se plaignent de l'attitude parfois hautaine de l'administration face à certaines revendications étudiantes, notamment la question des droits d'inscription supplémentaires (essentiellement des frais de dossier). De leur côté, les étudiants n'ont jamais pensé à établir eux-mêmes une source d'information et de formation (rapport d'élus en fin de mandat ou rassemblement des procès-verbaux des conseils). Le manque de local pour les élus y joue certainement un grand rôle : les étudiants élus dans les conseils ne disposent pas de local leur permettant d'avoir accès à la logistique nécessaire pour travailler (fax, téléphone, photocopieuse). À cela s'ajoute les difficultés liées à l'éloignement des différents sites.

L'université doit admettre que sa volonté d'améliorer la vie étudiante ne se concrétisera pas sans l'existence d'une vie démocratique étudiante forte et organisée, et qu'elle doit pour cela se donner les moyens de réussir.

Aucun statut n'a été mis en place pour permettre aux élus étudiants d'obtenir des facilités concernant l'aménagement de leur emploi du temps, le choix de leur mode de contrôle ou le rythme de leurs études. Au delà du fait qu'elle contrevient sur ce point à l'article 16 de l'arrêté du 7 avril 1997 et à la circulaire du 29 août 2001 sur l'engagement étudiant, l'UPS se prive d'un outil qui serait au service de la politique qu'elle affiche. Par ailleurs, la nouvelle offre LMD n'intègre pas -pour le moment au moins - les dispositions de l'article 18 de l'arrêté du 23 avril 2002 sur les "modalités pédagogiques spéciales" pour ces étudiants.

L'université ne souhaite pas mettre en place de système de bonification pour les étudiants engagés dans la vie de l'université. Il existe pourtant pour les étudiants membres de la fanfare de l'association l'Afreubo la possibilité de valider une option en DEUG Sciences dans le cadre des ateliers culturels. De même, à chaque rentrée, une commission composée des doyens, des responsables de division, du chargé de mission handicap et du service de médecine préventive, définit les modalités particulières d'études pour les étudiants en situation de handicap. Ce type de commission, avec des modalités à définir par le CEVU, pourrait être étendu aux étudiants salariés, aux étudiants engagés dans la vie de l'établissement ou aux étudiants assumant des charges familiales importantes.

Une reconnaissance très limitée de la vie associative

L'université effectue chaque année un recensement des associations étudiantes qu'elle intègre à son guide de l'étudiant. Pour l'année 2004-2005, elle compte 125 associations étudiantes, dont environ 2/3 d'associations de filière et 1/3 d'associations transversales. C'est le campus d'Orsay qui regroupe le tissu associatif le plus riche et le plus divers, mais l'activité associative est plus dynamique sur les campus de médecine et de pharmacie du fait de l'homogénéité des étudiants de ces filières et de l'institutionnalisation des associations étudiantes sur ces campus. Les associations les plus actives sont les associations sportives, qui sont présentes sur l'ensemble des sites et qui sont regroupées au sein de la fédération des associations sportives, les BDE et associations générales, et les associations musicales.

Sur le campus d'Orsay, la FASECO (Fédération des associations scientifiques étudiantes du Centre d'Orsay) regroupe une vingtaine d'associations et apporte un soutien logistique à la création d'association (rédaction des statuts, hébergement social, formation,...), elle réalise "*le guide d'Orsay*"¹⁰, édité à 5 000 exemplaires, et participe à des manifestations sur le campus (Printemps de la culture poètes, organisé par le service des affaires culturelles, campagnes de prévention...). L'association "la K'FET sur Yvette" assure un rôle d'animation important puisque la cafétéria qu'elle entretient à Orsay est le seul lieu convivial du campus ouvert aux étudiants.

¹⁰ Un guide de l'étudiant, édité à 25 000 exemplaires, est réalisé par l'université.

Malgré les encouragements de la circulaire ministérielle du 29 août 2001, l'université n'a pas encore mis en place "de conventions d'objectifs avec certaines associations stables, dont l'action contribue durablement à l'animation et au développement de la vie étudiante". Les seules subventions accordées aux associations le sont celles dans le cadre du FSDIE. Celui-ci comporte deux commissions d'attribution des subventions (l'une pour l'aide sociale, l'autre pour l'aide aux projets étudiants) et la répartition des financements entre le social (30%) et les projets étudiants (70%) est respectée. Il y a moins de dossiers déposés que de crédits, ce qui montre que la vie étudiante au sein de l'Université Paris-Sud est encore balbutiante.

La nouvelle direction est cependant décidée à aider financièrement les associations étudiantes : une somme de 90 000 € pour l'aide aux associations est annoncée dans la lettre de cadrage du budget 2005. La mise en place de la Maison des études et la création du Bureau des initiatives étudiantes devraient améliorer l'accompagnement que l'université peut proposer à ces associations.

Le campus d'Orsay connaît des difficultés particulières : la première concerne le manque de locaux, et ceux qui existent sont souvent insalubres et non chauffés. Dans l'attente de la construction (en cours) de la Maison des étudiants, l'université aménage d'anciens préfabriqués pour héberger certaines associations sans local. Les associations pâtissent également de la fermeture précoce du campus, puisque, dans la grande majorité des cas, elles ne peuvent plus accéder à leur local ou réaliser des animations après 20 heures. Ainsi, certains responsables associatifs passent des conventions avec le Bureau des élèves de l'école Supélec, sur le plateau d'Orsay, afin de pouvoir réaliser des soirées étudiantes.

Un manque d'information et de communication à destination des étudiants

La communication est certainement un problème majeur de l'université qui a du mal à prendre contact avec ses étudiants ; les informations distribuées n'ont d'ailleurs pas un grand impact. Elle invoque l'absence de système d'information, d'autant plus pénalisante que la taille et la distribution géographique de l'université dépassent largement la normale (si quelques écrans d'information sont installés dans différents immeubles du campus d'Orsay, leur utilisation ne répond pas à une stratégie définie).

Le cahier des charges du Bureau des initiatives étudiantes, élaboré par les VP étudiants, devrait permettre d'améliorer la communication auprès des étudiants. Le *guide de l'étudiant* réalisé par l'université, notamment à destination des primo-arrivants, dresse un panorama de l'université et de ses services. De plus, les informations générales concernant la vie étudiante sont facilement accessibles par la page web de l'université).

L'Université Paris-Sud n'est pas très opérationnelle en ce qui concerne les NTIC. L'attribution d'une adresse électronique n'est pas automatique à l'inscription, mais disponible uniquement sur demande. Cette proposition ne suscite d'ailleurs pas grand enthousiasme du fait de la complexité de l'adresse proposée. La généralisation d'une adresse électronique permettrait pourtant d'améliorer la communication sur l'ensemble de l'université grâce à la possible mise en place d'une *webletter* d'information de l'université.

Les étudiants n'ont pas non plus de dossier informatique personnel leur permettant d'avoir accès à leurs notes et aux informations pratiques concernant leur scolarité (emploi du temps, date des examens...).

Cependant, l'université va expérimenter pour la rentrée 2005 l'inscription et la réinscription en ligne dans certaines composantes. L'université a répondu à l'appel à projets ministériel pour le financement de bornes WIFI et le financement d'ordinateurs portables à 1 euro. Dans ce cadre, l'université a récemment mis en place une aide sociale pour aider les étudiants à financer leur ordinateur portable.

Un accompagnement spécifique pour les étudiants en situation de handicap

L'université a mis en place un service pour répondre aux besoins des étudiants en situation de handicap. Il est composé d'un chargé de mission rattaché à la présidence et d'un correspondant par site. Le nombre d'étudiants handicapés était de 160 en 2004 (chiffre en progression chaque année). La prise en charge commence dès l'inscription, se poursuit par la mise en place d'un suivi et de modalités pédagogiques particulières, sans oublier des aides logistiques comme le transport.

Par ailleurs, l'université organise sur le campus d'Orsay une campagne de sensibilisation particulièrement intéressante. Lors de la visite du campus organisée à chaque rentrée pour les primo-arrivants, un étudiant est invité à se mettre en situation de handicap (fauteuil roulant, malvoyant). Ainsi, le groupe se rend compte des difficultés de ces étudiants.

Ces deux actions sont des réussites à mettre au compte d'une politique volontariste de l'université.

Des problèmes d'infrastructures pour le sport universitaire

Le sport à l'Université Paris-Sud fait l'objet d'une organisation originale qui repose sur la coopération des associations sportives d'étudiants, du SUAPS et de l'UFR STAPS. Le SUAPS a été créé en 2002 ; auparavant, ses missions étaient intégrées à la division STAPS, mais il est toujours rattaché administrativement à cette UFR. Le service est composé de 11 enseignants présents sur les différents sites. Ils encadrent les activités proposées par les associations sportives et les options "sport" dans les cursus (option choisie par plus de 1 000 étudiants chaque année). L'intégration du SUAPS au sein de son UFR lui permet d'avoir une vraie structure administrative et plus de moyens. Il est pourtant évident qu'il faut surveiller la coopération entre ces deux entités, notamment pour préserver un juste partage de l'utilisation des locaux.

Chaque site a son association sportive chargée de proposer des activités sportives. À titre d'exemple, l'association sportive d'Orsay compte 1 400 adhérents. L'étudiant qui veut pratiquer une activité sportive doit adhérer à l'association (pour 26 € par an). Cette cotisation forfaitaire lui donne alors accès gratuitement à la plupart des 46 activités sportives proposées par l'association. Cette spécificité étudiante est à souligner.

Les installations sportives construites entre les années 1970 et 1973 ne sont plus aujourd'hui en état de fonctionner, et les budgets accordés à leur entretien ou à leur réhabilitation sont notoirement insuffisants. Ainsi les installations sur le site de Châtenay-Malabry ont été fermées pour des raisons de sécurité et le complexe sportif d'Orsay risque également la fermeture. Par conséquent, l'offre sportive de l'université est gravement menacée et les tournois internationaux qui contribuaient autrefois à sa réputation ne sont plus organisés. De ce fait, Paris-Sud a perdu son titre d'université la plus sportive de France décerné en 1988.

L'université ne pourra pas résoudre seule ce problème et il lui faut instaurer un dialogue avec les nombreuses collectivités territoriales qui constituent son environnement.

Une politique culturelle dynamique

L'université mène une politique culturelle active qui repose en premier lieu sur l'engagement personnel du vice-président culture. Le projet culturel, inscrit dans le dernier contrat quadriennal, a bénéficié d'un soutien financier à hauteur de 90 000 € par an.

Il existe une vingtaine d'ateliers culturels semestriels (arts du cirque, audiovisuel, écriture de scénarios, informatique musicale...). Ces ateliers sont gratuits et peuvent être validés comme UE d'ouverture en licence. L'université organise de nombreuses manifestations, et en particulier le "Printemps de la culture". Cette manifestation annuelle, en partenariat avec les différentes associations étudiantes et le CROUS, se déroule sur l'ensemble des sites de l'université. On compte 18 associations étudiantes culturelles sur l'ensemble de l'université. C'est un secteur d'activité où étudiants et université travaillent de concert.

L'obstacle principal au développement de ces activités culturelles est l'absence d'équipements. La salle de représentation est en effet un amphithéâtre. L'université devrait fédérer sa dynamique culturelle dans un espace identifié et adapté. Le VP souhaite créer un espace culturel de représentation en partenariat avec la Ville d'Orsay. Il est dommage qu'il ne présente pas le bilan annuel de son action devant les conseils, ou au moins devant le CEVU, ce qui permettrait une plus grande sensibilisation des autres élus.

L'accès aux bibliothèques

L'université compte 23 000 m² de bibliothèques, soit 2 236 places assises (un peu moins d'1 place pour 10 étudiants) ce qui fait de Paris-Sud l'université d'Île-de-France la mieux dotée en locaux de bibliothèque. Ce constat est à nuancer dans la mesure où les locaux sont tous d'ancienne génération. De plus, les horaires d'ouverture de la bibliothèque d'Orsay ne sont pas à la hauteur d'une université de renommée internationale, cette bibliothèque étant ouverte de 9h à 17h30, sauf deux nocturnes jusqu'à 19h30 par semaine.

Le directeur du SCD et la présidente sont décidés à élargir les plages d'ouverture des bibliothèques. Le directeur a d'ailleurs réussi à recruter sur les 17 postes qui étaient jusqu'alors non pourvus. Autre avancée, : il existe depuis cette rentrée une carte unique pour l'ensemble des bibliothèques. Il reste cependant à augmenter le nombre de postes informatiques en libre accès (seulement 129 postes, soit un pour 150 étudiants) et à permettre la consultation du catalogue en ligne.

Une nouvelle dynamique liée à la Maison des études

La Maison des études (MdE) coordonne le SUMPS, le SCUIO, le SCFVE, le SIP (service insertion professionnelle), le SCFC (service commun de la formation continue et de la VAE). L'ensemble des budgets de ces différents services est affecté de manière formelle au budget de la Maison des études. Ses statuts ont été votés en juin 2004 et de nouveaux locaux seront inaugurés en septembre 2005. Elle permet de mutualiser les moyens et les ressources pour monter des projets plus importants en créant des partenariats, même si elle se heurte encore à la méfiance de certaines composantes. À titre d'exemple, elle vient de signer une convention avec le SCUIO, le SCFVE et le Conseil régional, afin de monter un projet de lutte

contre l'échec universitaire d'abord à l'UFR de Sceaux, puis sur l'ensemble de l'université. Elle permet également de fédérer les synergies et de renforcer les dynamiques entre les différents services. Avec l'ouverture aux étudiants, la MdE servira de guichet unique où l'étudiant pourra trouver l'ensemble des informations le concernant. Il serait intéressant de rattacher l'ensemble des services liés à la vie étudiante (mission handicap, SUAPS, SCDI, relations internationales) à la MdE.

La Maison des études est au centre des avancées actuelles et futures sur les questions liées à la vie étudiante. La mutualisation des services devra permettre la réalisation d'actions communes et l'accroissement de la place consacrée aux questions étudiantes au sein de la direction de l'établissement.

La création du Bureau des initiatives étudiantes, prévue pour le début de l'année 2005, devrait permettre d'améliorer la communication sur les projets finançables grâce au FSDIE et l'aide à destination des étudiants pour monter des projets. Il conviendrait également de simplifier le cheminement des demandes d'aide. Actuellement, l'étudiant doit déposer son dossier à la composante, la composante donne un avis, puis transmet le dossier à la commission FSDIE. Ce passage par l'UFR n'a pas de justification réglementaire et crée une confusion sur le financeur.

Conclusions

Les discours et les projets de la nouvelle équipe présidentielle correspondent à une réelle volonté de changement pour une plus grande prise en compte des étudiants dans l'université. Cependant, cette forte volonté politique ne s'est pas encore transformée en une action réfléchie, planifiée et discutée avec les étudiants. La nomination des deux vice-présidents étudiants a constitué un signal fort, mais qui reste assez symbolique. La volonté n'est pas (encore ?) relayée par un programme d'action stratégique. Les deux VP étudiants existent, mais on ne sait quel est leur positionnement, quelles missions leur confier ni par quoi commencer.

Il est souhaitable que la présidence réunisse son équipe avec les élus étudiants et les représentants des associations étudiantes des différents sites pour définir les grandes orientations prioritaires, fixer un budget, etc. Proposer de nouveaux moyens financiers et plus de locaux aux étudiants est indispensable, mais les problèmes ne se limitent pas à cela. L'université devra aussi réfléchir à l'accueil des étudiants (étrangers inclus), à leur intégration dans la vie universitaire, au statut des élus étudiants, à l'épanouissement sportif, culturel, etc., des étudiants et aux moyens de développer un sentiment d'appartenance à l'établissement.

Le vivier associatif présent sur l'université est riche. Il doit être encouragé, notamment au travers de "conventions d'objectifs" avec les associations permanentes dont l'action contribue durablement à l'animation et au développement de la vie étudiante. Par ailleurs, la mise en place de conditions matérielles pour favoriser l'engagement étudiant ne peut en aucun cas se dissocier d'une volonté de reconnaissance de tous les engagements étudiants. On peut imaginer la mise en place d'unités d'enseignement d'ouverture ou de régimes pédagogiques dérogatoires pour ces étudiants. Il est par ailleurs important de clarifier le statut et le mandat des vice-présidents chargés de la vie étudiante.

V - Les relations internationales

Depuis plusieurs années, l'université possède une réputation flatteuse en matière de coopération internationale. Elle est citée pour ses activités de coopération internationale avec la Chine et d'autres pays d'Asie. C'est le troisième axe d'action parmi les 10 points énoncés par la présidente dans sa déclaration de politique générale en mars 2004. Il est naturel qu'une des universités françaises les plus en vue scientifiquement souhaite passer de la pratique courante et naturelle de la coopération internationale en matière de recherche à une intégration et un élargissement de cette coopération dans le cadre d'une stratégie globale de l'établissement.

1 - Quelques données chiffrées pour l'année 2003-2004

La direction des relations internationales (DRI) recense 3 900 étudiants étrangers pour 2003-2004, soit 15% des effectifs totaux de l'université, ce qui est nettement au-dessus de la moyenne nationale. Le ministère (données DPD, Direction de l'évaluation et de la prospective), en dénombre 3 610, chiffre proche des 3 900 de la DRI. La Maison des études de Paris-Sud fournit un autre chiffre : 2 437 étudiants de Paris-Sud sont titulaires d'un titre étranger. Il s'agit sans doute de la meilleure évaluation du nombre des étudiants étrangers présents à Paris-Sud, car elle doit englober les étudiants titulaires d'un titre étranger admis en équivalence du baccalauréat et ceux titulaires d'un titre étranger admis en équivalence du DEUG, de la licence, etc. Mais cela ferait tomber à moins de 10% la proportion des étudiants étrangers à Paris-Sud, sans doute faut-il ajouter à ces 2 437 étudiants les étudiants étrangers vivant à l'étranger mais titulaires d'un titre français et attirés par Paris-Sud pour y faire leurs études. Au total la vérité doit être entre 2 437 et 3 900, et on peut considérer sans trop de risque que Paris-Sud se situe dans la moyenne.

Ces apparentes imprécisions ne doivent pas être toutes portées au débit de Paris-Sud, mais montrent que les universités françaises et leur ministère de tutelle n'ont pas toujours les moyens de répondre même à des questions qui paraissent simples¹¹.

Sur la base de 3 900 étudiants et en ne comptant que les diplômés nationaux, les étudiants étrangers représentaient en 2003-2004 9,6% des effectifs de 1^{er} cycle, 13% du 2^e et 24,4% du 3^e, les proportions des 1^{er} et 3^e cycles étant plus grandes si l'on prend les étudiants titulaires d'un diplôme admis en équivalence du baccalauréat. Toujours en prenant ces étudiants, ils sont 21% à être en 1^{er} cycle, 25% en 2^e et 54% en 3^e. Ces éléments convergent pour signaler une attractivité de Paris-Sud à travers ses 3^{es} cycles, ce qui est conforme à l'image d'université de recherche de Paris-Sud.

Ces étudiants étrangers sont majoritairement originaires du Maghreb (40%), de l'Afrique hors Maghreb et de l'Europe (18-19%), d'Asie (16%) et du continent américain (5%). Les disciplines qui ont le plus de succès sont d'abord la médecine (22,2% des étudiants sont étrangers), les sciences économiques

¹¹ Ajoutons aussi la confusion qui peut être faite entre étranger et jeune immigré ou issu de l'immigration vivant en France et, d'autre part, entre "vrai" étranger vivant à l'étranger mais ayant obtenu un diplôme français et étudiant français titulaire de diplômes français.

et la gestion (17,4%), tandis que les disciplines scientifiques traditionnelles et les STAPS attirent le moins les étudiants étrangers. En 3^e cycle, les secteurs scientifiques traditionnels de Paris-Sud font meilleure figure, mais restent derrière le secteur sciences économie-gestion où 34,5% des étudiants sont étrangers. Si l'on s'en tient aux étudiants titulaires d'un diplôme étranger admis en équivalence du baccalauréat, les "vrais" étudiants étrangers donc, s'orientent beaucoup plus vers la médecine et beaucoup moins vers le droit et l'économie.

Dans leur très grande majorité, ces étudiants effectuent une mobilité en dehors de toute convention d'échange. Si l'on s'en tient à la mobilité effectuée dans le cadre d'un dispositif d'échange international, on observe 245 entrants (étrangers vers Paris-Sud) dont 147 au titre des échanges Erasmus et 75 en cotutelle de thèse, et 419 sortants (Paris-Sud vers l'étranger) dont 130 en mobilité Erasmus. Les échanges Erasmus sont donc à peu près équilibrés en masse, bien que faibles pour une université de la taille de Paris-Sud (26 259 étudiants en 2004). On observe aussi un certain déséquilibre en interne, puisque les échanges entrants concernent pour 44% l'UFR d'Orsay et pour 33% l'IUT de Sceaux. Pour les échanges sortants, ce sont les UFR d'Orsay et l'UFR de Sceaux, avec respectivement 48% et 20%, qui occupent les premières places. Que ce soit l'IUT ou l'UFR de Sceaux, ces taux représentent un effort très important de leur part, compte tenu de leurs effectifs, relativement faibles par rapport à l'UFR d'Orsay. Il faut noter une mobilité enseignante assez importante puisqu'en 2003-2004 28 enseignants en avaient profité.

Plus généralement, Paris-Sud se situe un peu en-dessous de la moyenne nationale, y compris lorsqu'on se restreint aux universités françaises scientifiques avec santé, s'agissant de l'accueil d'étudiants européens, en 1^{er} et en 2^e cycle. Par voie de conséquence, Paris-Sud attire dans ces cycles un peu plus que la moyenne nationale des étudiants venant de pays hors Union européenne. C'est l'inverse pour les 3 cycles de Paris-Sud, où l'on trouve un peu plus d'étudiants européens que la moyenne française (chiffres DPD).

Une comptabilité très précise des missions, en nombre, destinations et coûts, liées aux activités internationales est tenue par la direction des relations internationales.

Une première lecture purement quantitative de l'activité internationale de Paris-Sud conduit à trois impressions : un niveau des activités internationales tout à fait dans la moyenne française, une hétérogénéité certaine entre les composantes et entre les disciplines, et une timidité de l'université en ce qui concerne les échanges européens, les étudiants de Paris-Sud étant relativement peu mobiles sur ces programmes et moins encore sur les programmes hors Erasmus.

2 - Une université en construction

Quelles structures et quels moyens l'université utilise-t-elle pour élargir et traduire en stratégie d'établissement la tradition de coopération internationale de ses composantes ?

Les objectifs de l'université

Le contrat 2002-2005 est le premier document décrivant la stratégie internationale de Paris-Sud. L'intégration de l'international à la politique de l'établissement y est citée comme étant une des orientations de la politique de l'établissement. Cette intégration vise explicitement à conforter l'unité

de l'établissement. Le contrat fixe un certain nombre d'objectifs repris dans la déclaration de politique générale de la présidente :

- promouvoir et encourager la mobilité de ses étudiants (l'objectif est de doubler le nombre d'étudiants de Paris-Sud en mobilité à l'étranger). Cette action implique un engagement des moyens propres de l'université aussi bien en termes de bourses de mobilité que de renforcement du dispositif d'enseignement des langues. L'université regroupera à son niveau toutes les aides à la mobilité étudiante que peuvent apporter les collectivités locales et les divers programmes de coopération ;
- améliorer l'accueil administratif et pédagogique des étrangers. Guichet unique, coopération avec le CROUS, bonus qualité pédagogique, contrat institutionnel SOCRATES sont les instruments prévus pour cette action ;
- développer la dimension internationale des formations par l'achèvement de la présentation des formations sous forme de crédits ECTS. Sont prévus un renforcement de la cellule APOGEE, des décharges de service pour les coordonnateurs et chefs de grand projet et des crédits pour des missions à l'étranger ;
- renforcer les partenariats internationaux dans le domaine des études de 3^e cycle. C'est dans ce cadre que s'inscrivent notamment les nouveaux partenariats de l'université en Asie (Chine, mais aussi Ouzbékistan, Vietnam), ou plus traditionnels, vers le Brésil et le Liban notamment. L'université incitera les composantes à se porter candidates pour les grands programmes internationaux de coopération, qu'ils soient bi- ou multilatéraux.

Ces éléments constituent l'armature de la politique de Paris-Sud pour ses activités internationales. C'est leur mise en place et leur efficacité qui doivent être évaluées.

Le pilotage politique et administratif

La volonté de la nouvelle direction d'investir dans le domaine des relations internationales s'est traduite par une mesure qui a valeur de symbole : la nomination d'un vice-président chargé de ce secteur. La présence d'un tel VP, élu par le Conseil d'administration sur proposition de la présidente, renforce le poids politique des relations internationales au sein de l'université et démontre que cette politique est acceptée par l'ensemble de la communauté universitaire. La vice-présidente est assistée de trois chargés de mission enseignants-chercheurs. Ainsi peut-on considérer que la partie politique des relations internationales est animée par quatre enseignants-chercheurs. Chaque composante met en place en son sein une antenne qui permet à la DRI d'avoir en principe un interlocuteur unique au sein de chacune d'elle. Pour l'UFR des Sciences, les contacts se font plutôt avec chaque département, faute de service au niveau de la composante.

La DRI a été érigée au rang de direction, et ainsi mise sur le même pied que les autres grandes directions de l'université. Sur le plan administratif, le service est dirigé par une personne de rang A, qui a une excellente connaissance de l'université puisqu'elle était chef de cabinet du précédent président. La directrice est assistée d'une adjointe et d'un secrétariat de deux personnes.

Au total et sur le papier, la DRI semble relativement bien épaulée : quatre enseignants-chercheurs, des correspondants dans chaque composante pour la partie scientifique et pédagogique, quatre personnes dont une de rang A et une de rang B pour la partie administrative. Cependant, la quantité de travail que

constitue le pilotage des relations internationales d'un établissement aussi important et dispersé que Paris-Sud nécessite sans doute un ou deux équivalents temps plein supplémentaires. Ceci est d'autant plus vrai que l'université est en pleine montée en régime dans le domaine international. La création d'un poste de technicien a été demandée et obtenue. Le classement de ce poste en premier est un signal fort de l'engagement de l'université pour sa politique de coopération internationale.

Le Flash relations internationales

Cette publication interne mise en place il y a quelques années, joue un rôle essentiel dans la diffusion de l'information à l'intérieur de l'université. Elle fait l'objet d'un publipostage général, à destination de tous les secteurs de l'université. Tous les éléments concernant les programmes de coopération internationale, propres à Paris-Sud ou lancés en coopération bi- et multilatérale (français, européens ou autres), qu'il s'agisse d'ailleurs de programmes de coopération scientifique ou de programmes de mobilité étudiante et enseignante, y figurent. Les caractéristiques des programmes, les contacts, internes et externes, les dates et délais sont donnés avec beaucoup de précision. Les actions de formation linguistique de l'université sont également mentionnées, afin que chacun puisse éventuellement les intégrer dans son projet.

En fait, à travers cette publication interne, l'équipe de la DRI informe à la fois des programmes et de la personne qui, au sein de la DRI, pourra aider au montage du projet. C'est une très bonne démarche qui est de nature à rassurer et donc à encourager les enseignants-chercheurs qui souhaitent se lancer dans de tels programmes car ils savent où trouver, au sein de l'université, l'aide logistique dont ils auront besoin pour le montage du dossier et, le cas échéant, le suivi de sa réalisation. Il y a donc une information de l'équipe présidentielle vers les membres de la communauté universitaire de Paris-Sud, mais symétriquement, par les réactions qu'elle suscite, la présidence est informée des projets - ou en tout cas de la très grande majorité d'entre eux - qu'envisagent de lancer les membres de la communauté universitaire. Comme toute décision concrète de lancement ou d'adhésion à un programme est prise naturellement en Conseil d'administration, cela permet aussi de cadrer plus facilement le pilotage politique des projets de coopération au niveau de l'établissement.

Néanmoins, cette publication pourrait être complétée par des éléments factuels sur la réalité des relations internationales. Il pourrait être intéressant de donner aussi quelques informations sur le contenu concret des activités internationales de l'université. Cela permettrait aux personnels, notamment IATOS, de mieux comprendre les nécessités de l'internationalisation de l'université et les avantages qu'elle en retirera, et de mieux diffuser la culture de l'international parmi l'ensemble des membres de la communauté universitaire.

Les procédures de gestion

La procédure EPICURE est une étape obligatoire pour toute demande de soutien financier, matériel ou autre de l'université pour le montage d'un programme de coopération internationale. Le soutien demandé à travers cette procédure doit permettre de faciliter les contacts avec des partenaires étrangers en vue de monter une coopération dans le cadre de programmes internationaux, européens, bi- ou multilatéraux.

Elle est gérée par une commission composée d'enseignants-chercheurs venant de divers secteurs de l'université. La procédure oblige à donner copie de tout projet à la direction de la composante dont dépend l'initiateur du projet. Cette procédure concerne aussi bien des programmes de mobilité classiques que des programmes de recherche et n'implique aucune restriction sur le projet lui-même. La démarche renforce ainsi la transparence à l'intérieur de l'université entre les composantes et l'équipe présidentielle et, de plus, elle permet au Conseil d'administration et à l'équipe présidentielle d'avoir une bonne visibilité, et donc un pilotage le mieux adapté possible des projets d'actions de coopération internationale. Bien entendu, si le projet aboutit, cela permet un suivi de son déroulement au niveau de l'équipe présidentielle.

La DRI dispose aussi d'un mécanisme appelé "consolidation", qui permet de mobiliser des crédits destinés à soutenir des actions se déroulant dans le cadre d'accords jugés stratégiques pour l'université. Cela permet soit de compléter par des ressources propres des programmes dont les moyens sont insuffisants, soit d'assurer la continuité de certaines actions, comme le prolongement de quelques mois d'une cotutelle de thèse ou la prise en charge des frais de soutenance de thèses. Ce sont des financements de l'ordre de 2 000 € qui sont fournis par ce mécanisme. Pour 2003, 37 000 € y ont été consacrés, ce qui n'est pas négligeable, même à l'échelle de Paris-Sud.

La DRI participe à la gestion de l'accès aux bourses de mobilité pour les étudiants. Avant le contrat 2002-2005, la plupart des bourses de mobilité étaient financées sur les ressources propres de l'université, notamment à partir du FDSIE. Le contrat a permis ensuite de prendre le relais, des compléments de financement venant également des collectivités territoriales. La procédure d'attribution se déroule au niveau de l'établissement, à partir d'un dossier commun à toutes les composantes et de la mutualisation de l'ensemble des fonds disponibles. L'instruction des demandes est faite par une commission représentant les enseignants-chercheurs, l'administration et les étudiants. Elle est nommée par la présidence sur proposition du CEVU. Après instruction, la commission transmet ses propositions au CEVU qui les examine et les transmet *in fine* au Conseil d'administration pour décision. On ne peut espérer procédure plus intégrée au niveau de l'établissement.

La cellule Europe de l'université est située au sein du SAIC. Des raisons historiques expliquent sans doute cela, ainsi que les partenariats industriels nécessaires à de nombreux contrats européens. Du fait de ce rattachement, plusieurs aspects de la mobilité étudiante risquent de souffrir d'une certaine confusion et là aussi, à terme, des doublons sont possibles. Il importe donc que la gestion de tout ce qui touche à la mobilité étudiante reste du ressort de la DRI.

Enfin sur le plan budgétaire, des moyens conséquents sont consacrés par l'université à ses activités internationales, soit à travers le financement du contrat, soit à travers ses ressources propres. La DRI centralise les demandes d'aide financière au développement de programmes de coopération internationale. Une comptabilité précise des missions et des différents frais liés au lancement et au montage de ces projets est disponible au niveau de l'établissement. Ce point est suffisamment rare parmi les universités françaises pour qu'il mérite d'être souligné ici.

Au total, ces structures et ces procédures sont effectivement de nature à permettre de réaliser un bon équilibre entre le niveau université et le niveau composantes et laboratoires, et incitent tout porteur de projet de coopération internationale à s'intégrer dans un programme clairement labellisé et identifié. Normalement elles devraient permettre d'éviter ou de réduire "l'individualisation" des relations internationales.

De plus, elles rendent possible un pilotage souple et équilibré de ces actions de coopération internationale au niveau de l'université. Elles devraient aussi permettre de constituer l'armature, à compléter et à affiner, d'un système d'information très précieux pour la présidence. Pour ces raisons, les procédures et les dispositifs mis en place constituent les éléments de base d'un système d'assurance qualité pour la conduite des activités internationales de Paris-Sud.

Conclusions

Les activités internationales ont indiscutablement été promues au rang des priorités de l'Université Paris-Sud. Des moyens ont d'abord été dégagés sur ressources propres, relayés ensuite par les moyens contractuels de l'État ainsi que des collectivités locales. Un service central complet et de plein exercice a été organisé et une vice-présidence est désormais en charge d'organiser le pilotage et la coordination des activités.

Cette volonté politique de l'université est bien acceptée et reprise par les différents acteurs au sein de l'établissement : responsables de la recherche, responsables de composante, étudiants et personnels IATOS. Les procédures et mécanismes formels mis en place constituent une très bonne base de départ pour construire un véritable système d'information cohérent et complet qui viendra compléter un dispositif qui s'apparente tout à fait à un système d'assurance qualité. Le pilotage des activités internationales de Paris-Sud est équilibré, laissant leur place aux initiatives des composantes, et permettant d'élaborer et de mettre en œuvre une politique d'établissement cohérente et lisible. Paris-Sud est en bonne voie pour développer ses activités internationales à un haut niveau de qualité et en faire un élément important de sa personnalité.

Moyennant un effort supplémentaire en ce qui concerne le renforcement de la DRI, en nombre de personnels, et aussi peut-être au sein des composantes, les activités internationales de Paris-Sud deviendraient aussi bien un élément d'attractivité en externe qu'un élément fédérateur en interne.

VI - La gouvernance

1 - D'une université qui n'existe pas ...

L'histoire particulière de la création de l'Université Paris-Sud, le poids d'Orsay et de sa faculté des sciences, l'importance de ses laboratoires de recherche et des partenariats avec le CNRS et les autres organismes de recherche, la dispersion géographique de ses implantations sont des facteurs qui ont profondément et longuement amoindri le rôle de la présidence de l'Université de Paris-Sud.

On le voit clairement à certains indices frappants qui ont perduré jusqu'en 2004 : l'université s'est conçue comme confédérale, ce terme étant même repris dans ses statuts. Malgré l'importance stratégique de

sa recherche, l'université ne disposait pas d'un service d'appui à cette mission. Le rapport du CNÉ de 1989 concluait d'ailleurs le chapitre consacré au gouvernement de l'université par les phrases suivantes "... *tout en soulignant que Paris-Sud est un centre unique en France de prestigieuses recherches que sa réputation internationale place au niveau des grands foyers de connaissance reconnus dans le monde, force est de constater que l'Université de Paris-Sud n'existe pas :*

- *elle n'existe pas au niveau de la présidence à laquelle tout le système refuse de donner les moyens d'une politique d'envergure ;*
- *elle n'existe pas au niveau des enseignants qui n'ont pas le sentiment d'appartenir à une communauté unique et qui se plaignent de l'impuissance de la direction mais multiplient les actes d'indiscipline ;*
- *elle ne subsiste que par le prestige diffus dont elle auréole ses membres grâce à ses recherches."*

Ce résumé sévère, contesté par la présidence de l'époque, a rencontré des préoccupations internes, et la plupart des équipes présidentielles qui se sont succédé depuis plus de 10 ans ont souhaité renforcer leur capacité de pilotage et faire, enfin, "exister" l'université.

2 - ... à une université qui tente de naître

Le temps qui passe a permis de surmonter peu à peu certaines des conceptions initiales. On a déjà signalé que le Conseil d'administration vient de modifier les statuts de l'université en faisant, enfin, disparaître la référence à une confédération. Ceci montre que les esprits, ou au moins la majorité d'entre eux, ont évolué, mais ceci a pris longtemps et le retard accumulé affaiblit incontestablement Paris-Sud dans la compétition nationale et internationale, voire francilienne.

Les services centraux se sont peu à peu renforcés, par exemple pour les fonctions relatives au patrimoine (en 2000), aux ressources humaines (en 2001) et aux finances (séparées de la comptabilité en 2003), à la communication (en 2000), à la recherche (en 2004), ce qui, au delà des nécessités pratiques, était indispensable pour commencer à donner un sens concret à l'idée même d'université. Mais certaines de ces fonctions, et encore plus celles qui sont directement en prise sur les missions principales d'une université, c'est-à-dire la recherche et la formation, restent encore dramatiquement sous-administrées, aussi bien au niveau central que dans les composantes, ce qui traduit la méfiance de cette communauté universitaire -malheureusement représentative d'une réaction répandue en France - devant l'idée même d'une administration professionnelle. Les comparaisons internationales, relativement flatteuses pour Paris-Sud quand on parle de la recherche, le seraient beaucoup moins si elles intégraient des critères d'administration ou de gestion. Ainsi, bien que le Conseil d'administration ait décidé de limiter le service complémentaire des enseignants-chercheurs à 96 heures, il a fallu attendre l'année universitaire 2004-2005 pour que le budget prévoie une allocation individualisée d'heures complémentaires par UFR. Mais malgré ces décisions politiques, les outils de suivi permettant le contrôle, par la direction des ressources humaines, de ces orientations ont tardé à se mettre en place.

Centre et subsidiarité

Si le principe de subsidiarité, souvent évoqué à l'Université Paris-Sud, peut être pertinent pour savoir quel est le bon niveau d'initiative ou de gestion, il ne doit pas être utilisé comme un argument permettant à chaque composante ou sous-composante de définir librement sa politique sans tenir compte

des orientations générales de l'université. La disparition, positive dans son principe, de la référence confédérale ne produira tous ses effets que si un débat d'ensemble permet de définir la vision la plus partagée possible sur les missions respectives des structures de direction de l'université (la présidence et les conseils centraux), celles des structures internes (UFR et facultés, laboratoires, fédérations de recherche, écoles doctorales, services centraux) et surtout sur leurs relations respectives. Il faut éviter un "consensus mou" et résigné qui se traduirait par la substitution à l'ancienne référence confédérale d'une notion fédérale mal définie.

Il reste à savoir quel est, au cas par cas, le niveau de gestion le plus pertinent. C'est un débat important pour l'UPS et il lui appartient d'y apporter les réponses les plus explicites possible. Mais, quels que soient les choix retenus *in fine* par l'UPS, il semble au CNÉ que l'importance stratégique des questions de pilotage, dont il sera question plus loin, justifie d'accorder une priorité certaine au renforcement de quelques directions centrales.

Un manque d'indicateurs et d'outils politiques

La carence actuelle la plus grave est celle qui porte sur la fonction de pilotage stratégique de l'université, de ses projets et de ses partenariats. La présidence a de grandes ambitions pour l'université, ce dont on ne peut que se réjouir, mais actuellement elle n'a pas réellement les moyens politiques et pratiques d'assurer le pilotage stratégique de l'université à un niveau compatible avec ces ambitions. Il lui manque tout d'abord des outils techniques : les indicateurs et tableaux de bord minima sont presque tous absents. À la différence de ce qui s'est produit dans d'autres universités, NABUCO n'a pas été utilisé pour rationaliser l'arborescence budgétaire, malgré une diminution du nombre de centres de responsabilité. L'université n'a pas vraiment une vision d'ensemble de la réalisation du budget. La "crise de l'hiver 2003", qui s'est traduite par la fermeture, médiatisée, des locaux pendant 15 jours est révélatrice de ce problème. L'université n'a pas mis en place de comptabilité analytique, ni de contrôle de gestion. Elle ne dispose pas de véritable politique globale de contrôle budgétaire et financier. Il est urgent de continuer le mouvement déjà engagé par la direction des affaires générales pour produire les tableaux de bord de l'université, ce qui justifie le renforcement de cette direction.

Mais il manque aussi de nombreux outils politiques. Il est vrai que, comme toutes les universités françaises, l'Université Paris-Sud ne dispose pas toujours de l'autonomie suffisante pour régler au fond cette question. Ainsi, la composition des conseils ne leur permet pas vraiment de jouer un rôle aussi stratégique qu'il serait souhaitable, ce qui amène certains des élus à considérer qu'ils participent à de simples chambres d'enregistrement, point de vue guère motivant pour que suffisamment de personnalités de l'université aient envie de s'y investir.

Des marges de manœuvre

Ce constat général ne laisse cependant pas l'université sans moyens d'action, et elle le sait bien. Elle a par exemple, concernant les moyens financiers, créé un "fond de mutualisation", constitué chaque année par prélèvement à la base sur toutes les ressources de l'établissement, pour financer des opérations d'intérêt général : maintenance et sécurité selon les priorités de la commission patrimoine, fonds d'intervention de la recherche en complément des crédits du contrat quadriennal, etc. Malgré tout, elle

sous-estime encore parfois ses marges de manœuvre interne, par exemple en n'examinant les redéploiements des emplois vacants qu'à travers la petite fraction des postes concernée par le "BQR emploi" (même si elle a judicieusement demandé et obtenu des transformations de postes d'enseignant-chercheur en postes IATOS), et elle ne s'est pas toujours dotée des structures les plus adaptées. La modification des statuts (en 2002), qui a porté sur l'élection des vice-présidents, permet la constitution d'une équipe présidentielle soudée, ce qui est indispensable et positif. Mais la coexistence d'une équipe de direction (président, VP des conseils, VP chargés de mission, secrétaire général), de cette même équipe élargie régulièrement aux doyens et directeurs de composante (dont le rôle n'est pas assez clair pour que chacun le comprenne de la même façon dans l'université), des chargés de mission auprès de la présidence (soit auprès du président, soit auprès des vice-présidents des conseils) et enfin du bureau défini dans les statuts (art. 34) pose des problèmes de lisibilité.

L'amélioration du pilotage face à la complexité des structures

Le rapport d'auto-évaluation montre que l'université est consciente de l'ambiguïté de ces structures, mais les pistes avancées (notamment la transformation du bureau en une équipe chargée "d'animer des réflexions stratégiques sur des thèmes d'orientation politique") risquent d'être porteuses de nouvelles difficultés parce que l'université envisage par ailleurs de mettre en place un conseil stratégique d'orientation.

Un autre exemple de ce problème est fourni par les relations avec les organismes de recherche (CNRS, CEA, INSERM, INRA, voire INRIA) ou avec les grands projets (SOLEIL, Numatec, Opticsvalley,...), voire avec les hôpitaux de l'AP-HP (Assistance publique-hôpitaux de Paris). Il est certain que l'organisation française de la recherche, particulièrement complexe dans ses imbrications entre universités et organismes tout comme dans les structures internes des universités qui jouent un rôle direct dans ce domaine (fédérations de recherche ou instituts fédératifs, unités de recherche, écoles doctorales, UFR, commissions de spécialistes), structures qui sont parfois partagées entre l'UPS et d'autres universités et écoles, ne simplifie pas le pilotage stratégique de l'établissement. Une telle complexité, déjà impossible à maîtriser dans une université de taille moyenne, devient proprement ingérable dans une université qui a plus de 120 unités de recherche, ce qui permet aux nombreux acteurs, des directeurs aux universitaires de base, d'avoir de nombreux espaces d'autonomie dont certains savent profiter à merveille, et pas toujours de façon solidaire.

Le choix d'orientations stratégiques concertées s'impose

L'université ne peut imaginer contrôler dans le détail un dispositif aussi touffu, pas plus qu'elle ne peut établir un contact systématique et approfondi avec chacune des unités de recherche ou des responsables de formation ou de service. C'est pourquoi elle doit être extrêmement claire et ferme sur les orientations stratégiques et décider, de façon lisible, quelles instances seront chargées de les mettre en œuvre. Ce n'est pas toujours le cas actuellement.

Le problème n'est pas principalement, et en tout cas pas seulement, de réaffirmer l'autorité de la présidence sur ces grands dossiers. Au delà de cette position de principe, évidemment soutenue par le CNÉ, il s'agit pour la présidence, après avoir proposé un cadrage explicite des actions qu'elle promeut et

après avoir eu l'accord des conseils, de définir le plan d'action le plus concret possible pour la mise en oeuvre de ces orientations. Cette phase de réalisation est certainement facilitée par des gestes de portée symbolique, marquant l'engagement politique de l'université et de ses organes de direction, mais ces gestes symboliques ne suffisent pas ; une organisation plus concrète est nécessaire. Pour prendre quelques exemples, la volonté incontestable - et positive tant le retard est grand - en matière de vie étudiante aurait produit des résultats plus rapides si un plan d'action - avec des moyens humains et financiers - avait été élaboré en même temps que les vice-présidents étudiants étaient élus ; le souhait de l'université de peser fortement dans les orientation de SOLEIL aurait été renforcé si l'université, au delà de sa revendication d'être membre du Conseil d'administration de la société SOLEIL, avait mis en place un comité de projet interne chargé de coordonner les actions des nombreux laboratoires intéressés par cette implantation ; l'action collective de l'université dans le domaine de la stratégie de la recherche serait plus forte si les interlocuteurs intermédiaires de la présidence étaient bien identifiés (est-ce qu'il s'agit des conseils scientifiques des UFR, ou des conseils des IFR et/ou fédérations quand elles existent, ou des écoles doctorales ?) et/ou si le vice-président du Conseil scientifique était entouré d'une équipe de chargés de missions sectoriels lui permettant de bien faire passer l'information montante et descendante entre présidence et laboratoires ; l'université serait plus forte dans ses partenariats avec les organismes de recherche si elle avait en interne des commissions chargées, sous l'autorité politique de la présidence, d'élaborer des propositions pour les faire évoluer.

L'équipe de direction doit arriver à organiser l'université pour avoir les informations nécessaires pour définir les choix stratégiques de l'université. Elle doit s'appuyer sur des relais internes, connus et légitimes, qui l'aident à préparer les grands dossiers. L'influence de l'université et ses nombreux partenariats imposent au président et à ses principaux collaborateurs d'être très actifs dans les contacts extérieurs, mais cette présence indispensable prend beaucoup de temps, nécessite des préparations soigneuses pour être en position de force et éloigne obligatoirement des questions les plus internes. L'université n'a pas encore une organisation politique et administrative qui permette réellement à la présidence d'exercer ses fonctions stratégiques, notamment en externe, tout en assurant la coordination de la politique scientifique interne.

Il semble cependant difficile de mener ces discussions à l'UPS sans les résumer aux oppositions centralisation/décentralisation ou encore présidence/UFR. Ces polarisations excessives empêchent trop d'acteurs d'imaginer qu'il peut y avoir d'autres façons de travailler. Il serait certainement utile que l'UPS prenne le temps d'examiner ce qui se passe ailleurs, en France et à l'étranger, pour mieux discerner quelques pistes d'évolution.

Le devenir de la faculté d'Orsay

L'UPS est à dominante scientifique et médicale, ce qui pourrait laisser croire que les autres secteurs (droit et économie, STAPS, IUT) se sentent mal intégrés dans l'université. C'est pourtant loin d'être le cas et ce sont d'ailleurs plutôt les composantes qui rassemblent ces disciplines qui sont les plus en phase avec la volonté de créer une université forte. Ce paradoxe s'explique probablement par l'histoire parallèle de leur développement et de la montée en puissance de l'idée même d'une université. Mais il souligne, en creux, la situation particulière de l'UFR des Sciences.

L'université et les universitaires de Paris-Sud s'interrogent beaucoup sur ce que doit devenir la faculté des sciences d'Orsay. Le CNÉ est conscient de certaines des difficultés internes que peut poser la coexistence d'une UFR aussi importante numériquement, qualitativement et politiquement, et d'UFR souvent plus petites (mais pas toujours : l'UFR de Médecine soutient la comparaison avec les sciences).

Cette interrogation est donc naturelle. Mais les conditions actuelles du débat ne sont pas vraiment convaincantes. La question est trop souvent abordée comme si l'UFR des Sciences et la présidence étaient deux structures fortes qui se faisaient face et se gênaient mutuellement. La vérité est que ni l'une ni l'autre ne sont actuellement capables d'assurer la plénitude des pouvoirs qu'elles revendiquent et que, s'il y a gêne, c'est à cause des traditions de l'UPS qui ont limité le poids réel de la présidence et de l'UFR.

Autrement dit, la scission de l'UFR des Sciences ne donnerait certainement pas, par elle-même, à la présidence les moyens de pilotage dont elle souhaite, à juste titre, disposer. Le débat ne devrait donc pas se concentrer sur l'alternative : doit-on, ou pas, découper l'UFR des Sciences ? Cette question ne peut être tranchée que si bien d'autres débats sont abordés en amont. Le plus urgent est que l'université sache renforcer les capacités de pilotage de la présidence et les capacités de gestion du niveau central. Il se peut que cette réorganisation passe par des arbitrages douloureux en matière de répartition d'emplois, notamment de répartition d'emplois de cadre administratif. La capacité de l'université de procéder à ces arbitrages sera d'ailleurs un bon révélateur du degré de maturité de ses débats internes.

3 - Une université qui commence effectivement à exister...

Quinze ans après le constat sévère de 1989, on ne peut être que frappé de l'évolution et il faut en féliciter les équipes présidentielles qui ont su mettre l'UPS en mouvement. Maintenant l'université a envie d'exister, ce qui est un premier progrès, et elle commence effectivement à exister, ce qui est une bonne nouvelle. Cette évolution suscite parfois des réactions, ce qui montre qu'elle est réelle. Mais l'université reste trop faible, ce qui est une moins bonne nouvelle.

L'Université Paris-Sud se conçoit comme l'égale des grandes universités étrangères, ce qui est légitime de par la réputation internationale de nombre de ses enseignants-chercheurs et chercheurs, de beaucoup de ses laboratoires et de ses formations. Mais le chemin à parcourir pour que l'université, dans sa capacité de décision et de pilotage, soit comparable à ces grandes universités étrangères reste très long et très délicat. S'il est vrai que certains des obstacles ne dépendent pas de l'UPS mais de décisions nationales concernant toutes les universités, il n'en reste pas moins que l'UPS peut continuer à progresser en utilisant de façon la plus approfondie l'autonomie dont elle dispose et qu'elle n'arrivera à le faire que si elle maîtrise mieux son organisation interne.

4 - ... mais la course s'accélère

L'implantation de l'enseignement supérieur et de la recherche autour de la vallée de la Bièvre et du plateau sud dans les années 60 s'est faite dans un contexte très favorable et avec des moyens exceptionnels qui ont permis à l'UPS d'être un des très grands centres universitaires du monde. Cet élan fondateur, qui continue à assurer à l'Université Paris-Sud une position que bien des universités françaises

peuvent lui envier, est maintenant trop ancien pour suffire à assurer son avenir. On constate d'ailleurs que certains des enseignants-chercheurs que l'UPS souhaite recruter choisissent d'autres universités, à Paris ou ailleurs, y compris dans des disciplines où ceci n'était pas envisageable il y a 20 ans. La compétition mondiale, mais aussi française, voire parisienne, va en s'exacerbant et l'Université Paris-Sud doit savoir évoluer de plus en plus vite si elle ne veut pas être distancée. Cette université s'est mise en marche et elle avance d'un bon pas. Il lui reste à accélérer. C'est la condition pour qu'elle puisse jouer en Europe et dans le monde le rôle éminent qui doit être le sien.

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

AES	Administration économique et sociale
AGLAE	Automatisation de la gestion du logement et de l'aide à l'étudiant (application informatique)
APOGEE	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants (application informatique)
BQP	Bonus qualité pédagogique
BQR	Bonus qualité recherche
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat de plan État-Région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSNSM	Centre de spectrométrie nucléaire et de spectrométrie de masse
CTI	Commission des titres d'ingénieur
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DPD	Direction de la programmation et du développement
DRI	Direction des relations internationales
DUT	Diplôme universitaire de technologie

ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ED	École doctorale
EEA	Électronique, électrotechnique et automatique
ENS	École normale supérieure
ENSTA	École nationale supérieure des techniques avancées
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESA	<i>European Space Agency</i>
FC	Formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
GEMOS	Gestion des moyens du supérieur (application informatique)
HEC	(École des) Hautes études commerciales
IATOS	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
ICMMO	Institut de chimie moléculaire et des matériaux d'Orsay
IEF	Institut d'électronique fondamentale
IFIPS	Institut de formation des ingénieurs de Paris-Sud
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IN2P3	Institut national de physique nucléaire et de physique des particules
INRA	Institut national de recherche agronomique
INRIA	Institut national de recherche en informatique et en automatique
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IOTA	Institut d'optique théorique et appliquée
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITA	(Personnels) ingénieur, technique et administratif
ITARF	(Personnels) ingénieur, technique, administratif, de recherche et de formation
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie
LAC	Laboratoire Aimé Cotton
LAL	Laboratoire de l'accélérateur linéaire
LCP	Laboratoire de chimie-physique
LMD	Licence, master, doctorat
LPC	Laboratoire de physico-chimie
LPN	Laboratoire de photophysique nucléaire
LPS	Laboratoire de physique des solides
LURE	Laboratoire pour l'utilisation du rayonnement électromagnétique
MdE	Maison des études
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MINERVE	Microsystèmes, imagerie, nanosciences, enseignement, recherche, valorisation, entreprises
MSG	Maîtrise de sciences de gestion
MST	Maîtrise de sciences et techniques

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONERA	Office national d'études et de recherches aérospatiales
POLA	Pôle laser
PPF	Plan pluri-formations
RAVEL	Recensement automatisé des vœux des élèves
RMN	Résonance magnétique nucléaire
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SANREMO	Système analytique de répartition des moyens
SCD	Service commun de documentation
SCDI	Service commun de documentation et d'information
SCFVE	Service central des formations et de la vie étudiante
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SHON	Surface hors œuvre nette
SIREDO	Système informatisé de recueil des données
SISE	Système d'information sur le suivi des étudiants
SOLEIL	Source optimisée de lumière d'énergie intermédiaire du LURE
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPS	Service universitaire de médecine et de promotion de la santé
SUPELEC	École supérieure d'électricité
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

Réponse de la présidente



Réponse de la Présidente

La direction de l'université tient en premier lieu à remercier très sincèrement le Comité National d'Evaluation pour l'importance et la qualité du travail réalisé. Le rapport remis est encourageant à plus d'un titre et les conclusions présentées nous permettront de continuer notre travail actuel de réorganisation conduisant à des évolutions positives. Je tiens personnellement à remercier les membres du CNE pour la richesse des échanges durant les quelques mois de cette évaluation.

Nous avons noté avec satisfaction le constat fait par le CNE des très grands progrès effectués par notre université depuis son dernier examen (1989). Cependant quelques remarques n'ayant plus lieu d'être (déjà) émaillent le texte depuis la dernière visite du comité (décembre 2004) : beaucoup de choses ont en effet évolué. Ce décalage est d'ailleurs intéressant car il montre que l'université change relativement vite. Nous détaillerons cet aspect plus loin.

Gouvernance

Je tiens d'abord à souligner que j'approuve la pertinence de l'ensemble des analyses et des conclusions formulées. Je vais les mettre en application. Elles se réfèrent évidemment à la réflexion stratégique, aux relations externes, à l'organisation interne, plus précisément aux relais de communication internes. Diffuser l'information, réunir plus fréquemment les directeurs d'Ecoles Doctorales, les directeurs d'Instituts Fédératifs de Recherche, de Fédération de Recherche, les consulter régulièrement me semblent effectivement nécessaires.

En particulier tout ce qui conduit à renforcer le rôle des Vice-Présidents des conseils pour l'animation de la vie interne de l'université (entourés d'un groupe de chargés de mission plus étoffé qu'il ne l'est actuellement). Cette suggestion sera particulièrement retenue en ce qui concerne le Vice-Président du Conseil Scientifique. La compétence des directeurs d'Ecoles Doctorales et des structures fédératives de recherche pourra ainsi être mise à profit plus efficacement.

Toutefois, quelle que soit la qualité des observations du CNE, je ne trouve pas dans le rapport autant de conclusions immédiatement opérationnelles que je l'aurai souhaité. Une des explications, sans doute difficile à appréhender pour un comité extérieur, tiendrait au poids de l'histoire de l'université. Ainsi au sein de l'Université Paris-Sud 11, les

composantes, leurs directeurs, les responsables recherche conservent un rôle important, nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement. Les choses doivent évoluer à leur rythme, et elles l'ont déjà beaucoup fait depuis 10 ans, elles le feront encore car tel est le sens de l'histoire dans notre université. Je m'y engage personnellement et pour un résultat qui ira dans le sens souhaité par le CNE.

Dans cet esprit, les réunions de l'équipe de direction se substituent aux réunions de Bureau avec une plus grande fréquence. En effet, la mise en place de réunions bimensuelles de l'équipe de direction ne justifie plus les réunions du Bureau de l'université qui s'avèreraient alors redondantes. Il est à noter que lorsque ce Bureau se réunissait, les membres élus étaient largement minoritaires à côté des directeurs de composantes très assidus.

Lors de la dernière réunion de concertation avec le CNE le 13 juillet 2005, J.-Y. MERINDOL nous a encouragé vivement à rendre visite à certaines universités anglo-saxonnes prestigieuses (Oxford, Cambridge) pour comparer leur modèle d'organisation au nôtre. J'ai immédiatement réagi et suivi ce conseil puisqu'en ce moment même un chargé de mission étudie sur place la situation d'Oxford :

- ✓ l'organisation, les processus de décision et les outils de gestion de l'université dans le domaine de la recherche,
- ✓ son autonomie,
- ✓ le statut des enseignants-chercheurs,
- ✓ le système de leur évaluation,
- ✓ la gestion des ressources humaines,
- ✓ la valorisation.

Formation continue

Il me semble excessif de dire que « la politique de formation continue à l'UPS ne se réduit qu'à des actions d'organisation interne consensuelle ». En particulier, considérer comme telle la mise en œuvre de la démarche qualité est tout à fait réducteur au regard des enjeux d'une telle démarche. Celle-ci, outre qu'elle initie un processus que l'université souhaite étendre à l'ensemble de ses formations, constitue un préalable à la mise en œuvre d'une politique de formation continue forte, construite autour d'objectifs identifiés et partagés sur la base d'une mutualisation d'un certain nombre de moyens, dans la prise en compte des spécificités des différentes composantes (en termes de publics visés, de pratiques, de financement, etc...).

Il est très réducteur, voire inexact, de présenter les liens entre le comité technique, d'une part, et la présidence et ses institutions, d'autre part, en l'occurrence ici le CEVU, comme une sorte de pétition de principe sans véritable consistance. Ces liens sont forts, directs et fréquents, ne serait-ce qu'au travers des contacts nombreux entre le chargé de mission, la responsable administrative de la formation continue et la vice-présidente du CEVU. Ils le sont également au niveau du contenu des formations, ce qui est l'essence même de la formation continue, qui font l'objet des mêmes procédures d'évaluation que les diplômes nationaux de formation initiale dans le cadre de la Commission de la pédagogie de l'université et du CEVU.

La VAE a fait l'objet de plusieurs présentations au CEVU et au CA ces deux dernières années et les premiers CEVU et CA de l'année 2005-2006 ont examiné le bilan d'activité de la formation continue ainsi que la démarche qualité.

Vie Etudiante

Le paragraphe relatif à la vie étudiante appelle de ma part trois remarques. Tout d'abord, en ce qui concerne les vice-Présidents étudiants, force est de constater que le résultat est nettement en deçà de nos attentes, la responsabilité nous en incombant sans doute pour une part par insuffisance de préparation et d'accompagnement. Ceci est très certainement à rattacher aux difficultés soulignées par le rapport liées au mandat de représentant étudiant.

En second lieu, le rapport préconise que les étudiants salariés bénéficient de modalités particulières d'études, ce qui existe depuis plusieurs années à l'Université.

S'agissant enfin des projets FSDIE, le rapport regrette que les projets étudiants soient soumis préalablement aux commissions locales (d'UFR). Il s'agit d'un premier filtre de proximité qui n'est pas une lourdeur supplémentaire, mais au contraire un outil informatif qui contribue au bon fonctionnement de la Commission d'aide aux projets étudiants.

Accueil des étudiants étrangers

Il est inutile de rappeler que la coopération internationale est une des priorités de mon mandat.

Une commission des relations internationales (CORI) vient d'être créée en avril 2005 pour faciliter le pilotage des actions et les rendre encore plus visibles. Celle-ci est composée d'élus des trois conseils, des VP et du Secrétaire Général.

En effet, la lettre de cadrage 2005 renforce les actions concrètes et financières pour l'accueil des étudiants étrangers en termes de bourses et d'allocations post-doctorales, toutes choses justifiant un travail d'instruction des réponses aux appels d'offres.

Sur le plan pratique, l'organisation de l'accueil de l'étudiant s'est améliorée (logements en liaison étroite avec le CROUS, tutorat d'accueil pour nos jeunes étudiants étrangers ...). Le point d'accueil se situe évidemment à la Maison des Etudes.

Evolutions depuis décembre 2004

L'enquête du Comité National d'Evaluation (CNE) s'arrête en décembre 2004. Le rapport nous a été remis en septembre 2005. Depuis la dernière visite du CNE, beaucoup de transformations ont été opérées.

- **Sur le plan des statuts**, en février 2005 le Conseil d'Administration a voté la reconnaissance de la composante IFIPS sous la forme d'une Ecole relevant de l'article L 713-9 du code de l'éducation (ex article 33).
- Le **PRES** : il s'agit du rapprochement de 4 Universités (Paris 11, Paris 12, Evry, Versailles-St Quentin) et d'une Ecole (ENS Cachan). Ce schéma est au cœur des discussions actuelles sur les PRES. Un des buts recherchés est une meilleure visibilité internationale, en particulier dans le domaine de la recherche et des formations. Le PRES a eu comme premier résultat de s'imposer dans les groupes de travail de deux pôles de compétitivité franciliens à vocation mondiale, System@tic et MeditechSanté, d'où sont issus plusieurs projets, en particulier dans le domaine des sciences de la vie et de la santé. Citons l'Institut du Médicament, l'Institut des Biostructures et Imagerie cellulaire et moléculaire, Neurovalley, mais également dans le domaine des STIC, les projets Cassiopée et Cariocas.

En ce qui concerne le domaine agronomique et agroalimentaire, celui-ci se fonde sur les meilleures compétences en biotechnologie d'établissements fondateurs du PRES, et constitue un autre champ de développement presque incontournable. Au-delà de l'Université Paris-Sud 11 et des deux centres de recherche INRA de Jouy-en-Josas et de Versailles, ce pôle de compétences pourrait également regrouper l'Ecole Vétérinaire de Maisons-Alfort, l'INA P-G par son campus de Versailles-Grignon et l'ENSIA de Massy. Dans un domaine annexe, l'ENGREF et l'Ecole Nationale du Paysage de Versailles pourraient être associées au dispositif. Cet ensemble fortement intégré et profondément lié au territoire sud-francilien est mis en exergue par les établissements fondateurs du PRES qui en font également un axe de développement majeur.

Si ces restructurations en profondeur concernent toutes le domaine biotechnologie et santé, d'autres projets scientifiques structurants (recherche et enseignement) sont également étudiés dans le cadre du PRES. Ainsi en va-t-il de la chimie, des nanosciences, de l'environnement et du développement durable, des sciences humaines et sociales ...

- **Pluridisciplinarité**

Le CNE prend acte de la bonne articulation entre la recherche et les formations dans notre université. Toutefois, l'émergence de la pluridisciplinarité dans l'établissement n'est pas assez soulevée dans le rapport. De gros efforts ont été effectués sous la précédente présidence ; le renforcement se poursuit actuellement. La recherche est l'élément structurant et fédérateur de l'Université Paris-Sud 11. Elle est l'image de marque de l'établissement et l'ensemble des missions confiées aux universités se construit à l'UPS à partir et autour de la recherche. Seule, en effet, en Ile-de-France, l'Université Paris-Sud 11 possède un spectre complet de compétences allant des sciences les plus dures aux pratiques cliniques de la médecine, en passant par les sciences de la vie, la pharmacie, la recherche médicale et les sports. Elle possède aussi une composante Droit-Economie-Gestion extrêmement précieuse. C'est là un potentiel que nous exploitons et qui doit encore être

mieux utilisé au cours du prochain contrat. On peut ainsi considérer que les rapprochements pluridisciplinaires transversaux le long de l'axe Sciences Dures/Sciences de la Vie/Sciences de la Santé/Sport/Sciences Juridiques et Economiques constituent un élément fort et une plus-value du projet d'établissement. C'est ainsi que si cette pluridisciplinarité a été significativement exploitée lors de la construction des masters, elle se reflète aussi largement dans les plans de pluriformation présentés dans le projet recherche de l'établissement. A cet égard, il est vrai que l'Université Paris-Sud constitue le lieu idéal pour construire des projets de recherche et de formations pluridisciplinaires correspondant de plus à des besoins économiques et sociétaux de plus en plus forts.

Les moyens

Je ne saurais terminer cette lettre sans évoquer le problème des moyens.

Il est tout à fait compréhensible qu'en raison du rapport récent de la Cour des Comptes sur notre établissement, le CNE n'ait pas jugé opportun d'aborder en détail la question des moyens. Cependant, je tiens à souligner que les dotations de l'Etat à l'université sont insuffisantes en ce qui concerne :

- les moyens financiers : l'infrastructure, la maintenance recherche et immobilière, les dotations des laboratoires, etc.
- les moyens humains : gros déficit d'emplois d'encadrement IATOSS
- les allocations doctorales et post-doctorales.

Nous sommes défavorisés au regard de grandes universités parisiennes intra-muros. Pour ne citer qu'un exemple, nous avons en 2005, 100 allocations de recherche de moins qu'une université parisienne à dominante scientifique et médicale comprenant le même nombre d'écoles doctorales et d'enseignants-chercheurs et chercheurs dans les laboratoires.

De même, alors que les besoins en crédits de sécurité sont estimés à 34 millions d'euros, le ministère octroie 6 millions d'euros de crédits exceptionnels à l'Université Paris-Sud contre, par exemple, 16 millions à une université parisienne (40 millions d'euros sur 110 pour les universités parisiennes intra muros hors Paris 6).

Si l'ambition de l'Université Paris-Sud est d'être comparable aux grandes universités étrangères, et elle l'est déjà par la réputation internationale de bon nombre de nos enseignants-chercheurs et chercheurs (soulignons, par exemple, que pour le congrès mondial des mathématiques qui aura lieu à Madrid en août 2006 et où sera décernée la médaille FIELDS, sur les 150 invités sélectionnés 8 sont de l'Université), je suis pleinement consciente que des progrès certains restent à accomplir en capacité de décision et de pilotage. Néanmoins, l'aide de l'Etat en matière de moyens s'avère essentielle et encore insuffisante.

Orsay, le 14 octobre 2005



Anita BERSELLINI
Présidente de l'Université Paris-Sud 11

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris-Sud 11 a été placée sous la responsabilité de Georges **Boulon** et Jean-Yves **Mérindol**, membres du Comité national d'évaluation, et réalisée avec la collaboration de Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004, puis de Michel **Levasseur**, président par intérim, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Bernard **Belloc**, professeur à l'Université des Sciences sociales - Toulouse I ;

Falk **Bretschneider**, doctorant à l'École des hautes études en sciences sociales ;

Jean **Camy**, professeur émérite à l'Université Claude Bernard - Lyon I ;

Pierre **Couraud**, chargé de mission au CNÉ ;

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

Pierre **Maussion**, chargé de mission au CNÉ ;

Jean-Baptiste **Mougel**, président du cercle de réflexion *Horizons universitaires* ;

Gérard **Smadja**, professeur à l'Université Claude Bernard - Lyon I ;

Josette **Travert**, professeur à l'Université de Caen Basse-Normandie ;

Michel **Van der Rest**, professeur à l'École normale supérieure de Lyon ;

Gilbert **Weill**, professeur honoraire à l'Université Louis Pasteur - Strasbourg I ;

Richard **Yelland**, *Head of Education Management and Infrastructures Division* à l'OCDE.

Nisa **Balourd** a assuré l'illustration et la présentation 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 (automne 2004).

Membres du Comité :

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*

Directeur de la publication : Michel Levasseur
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**