



L'Université Paris-Sorbonne Paris IV

Rapport d'évaluation

mars 2006

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

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

Constat et recommandations

I - Constat

1 - Une université héritière d'un riche passé

L'Université Paris IV est l'une des trois universités parisiennes à avoir conservé dans leur dénomination le nom de la Sorbonne. Se considérant comme héritière de l'ancienne et prestigieuse institution dans le domaine des lettres et sciences humaines, cette université est fière de son passé et de la réputation dont elle jouit dans le présent, en France et dans le monde, pour ses performances. Elle fait volontiers valoir la notoriété de ses professeurs, l'importance de leurs publications, les succès de ses étudiants dans les concours d'enseignement, surtout à l'agrégation, le grand nombre de thèses qui sont soutenues chaque année... Ayant choisi récemment le terme d'*humanités* pour définir l'ensemble de ses activités d'enseignement et de recherche et pour signifier qu'elle voulait allier la tradition dont elle est porteuse à une modernité marquée par un souci de placer l'humain au coeur de ses préoccupations, elle entend plus que jamais apparaître comme une université de référence au niveau international dans ce domaine.

On ne peut reprocher à un établissement d'enseignement supérieur d'assumer son passé ni d'avoir de grandes ambitions, bien au contraire. Mais on est en droit de se demander si cette université s'est donné - et a reçu également - les moyens de traduire ses ambitions en actes, si elle a su éviter de s'enfermer dans la conservation et la célébration de ses acquis, aussi prestigieux soient-ils, si elle a vraiment choisi "de ne pas rester au port", mais "de prendre la mer", comme cela est dit dans le rapport d'auto-évaluation qu'elle a rédigé. C'est précisément l'objet de cette évaluation.

2 - Des avancées incontestables

Beaucoup d'avancées importantes ont été réalisées ces dernières années, notamment depuis le précédent passage du CNÉ, qui obligent pour le moins à nuancer l'image d'une université conservatrice et immobile que l'on a pu façonner. On en donnera quelques exemples qui paraissent significatifs.

À l'occasion de cette évaluation, le CNÉ a d'abord constaté que cette université avait une réelle volonté de se connaître et d'apprécier ses forces et ses faiblesses. La démarche d'auto-évaluation, qui était pour elle une nouveauté, a été considérée par l'équipe dirigeante de l'université comme une chance appréciable de poursuivre la politique de changement commencée. Bien relayée par les composantes et les services, elle a abouti à un dossier de qualité qui résulte d'une approche que l'on peut qualifier de démocratique et gestionnaire.

Le changement, c'est avant tout aujourd'hui, pour l'Université Paris IV, un engagement réel dans la mise en œuvre de la réforme LMD. Le dossier qu'elle a constitué pour une application de la réforme dès la rentrée 2005 et que le ministère vient d'accepter, moyennant quelques aménagements, traduit une volonté de rénovation pédagogique et de rationalisation de l'offre de formation, même s'il n'y a pas de bouleversement majeur dans la définition des cursus présentés. Mais le recentrage de cette offre de formation autour d'un seul domaine, "les humanités", et la division de ce domaine en huit mentions seulement, qui sont les mêmes en licence et en master, offrent un cadre plus lisible et plus opératoire à la mise en place de parcours pédagogiques différenciés pour les étudiants. La formation à la recherche bénéficie aussi de cet effort de clarification : l'architecture des écoles doctorales, réduites à sept, avant même l'application du LMD, est désormais consolidée.

L'ouverture de filières professionnelles, en dehors des traditionnelles carrières de l'enseignement auxquelles elle prépare bien, est déjà ancienne à Paris IV, puisque la création du Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées (CELSA), école interne de Paris IV formant des professionnels de la communication, date de près de quarante ans. Mais ces dernières années, des formations professionnelles, sous la forme de DESS surtout, avaient vu le jour dans d'autres composantes, en particulier dans le domaine des langues appliquées (commerce international, gestion des entreprises), en urbanisme et aménagement, en ingénierie de la langue, en administration de la musique... La démarche du LMD a permis de mieux situer ces formations, devenues masters professionnels, et d'en élargir le champ.

La grande qualité de la recherche à Paris IV est indéniable et sa réputation n'est pas surfaite. L'avancée la plus spectaculaire que l'on puisse observer aujourd'hui est certainement l'ouverture, en 2005, de la Maison de la recherche. Ce nouveau bâtiment, qui a pour objet d'augmenter très sensiblement les surfaces de recherche de l'université, devrait permettre la mutualisation des équipements de recherche ainsi qu'un meilleur accueil des doctorants et chercheurs, et favoriser la coopération entre les équipes de recherche. Il devrait ainsi être un bel instrument pour définir et dynamiser la politique de recherche de l'établissement.

Enfin, d'autres avancées décisives sont observées dans la gouvernance de l'université. Une restructuration de l'administration a été engagée, qui a en particulier consisté à remplacer les anciennes divisions administratives par des regroupements fonctionnels, les pôles de compétence, qui, en mobilisant les agents vers des objectifs à atteindre, permettront de mieux intégrer les exigences de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). L'université a su aussi se doter de précieux outils de pilotage et d'indicateurs, pour la gestion des ressources humaines notamment. Le projet d'observatoire de l'insertion professionnelle, que l'université veut mettre en place à l'occasion du prochain contrat quadriennal, traduit un changement de perception des préoccupations des étudiants - confirmé par la décision récente de créer un espace "vie étudiante" dans les locaux de la Sorbonne - et un souci réel d'assurer le suivi des parcours mis en place dans le cadre du LMD (licence, master, doctorat) et du devenir professionnel des étudiants formés à Paris IV.

3 - Une université en mutation

L'Université Paris IV est incontestablement une université en mutation, ce qui se traduit, dans les faits, par une série de contradictions ou, si l'on préfère, de pesanteurs, dont elle doit avoir pleine conscience si elle veut pouvoir les surmonter et aller de l'avant.

Ainsi, le regroupement des champs disciplinaires autour de huit mentions, sous le signe des humanités, se heurte-t-il à un nombre excessif d'UFR et également à une arborescence souvent trop foisonnante des parcours de formation à l'intérieur des mentions ou spécialités, qui risquent d'être préjudiciables à la mise en place de la réforme. D'une façon générale, cette université apparaît encore trop fortement marquée par une culture disciplinaire, qui explique en grande partie cette dispersion des structures et des parcours.

Dans le domaine de la formation, l'université dispose d'une école professionnelle interne de qualité. Mais cette école n'est pas assez impliquée dans la vie et dans les activités de l'établissement, de telle sorte que les apports pédagogiques et scientifiques mutuels entre les filières de cette école et les autres formations de l'université sont encore très limités.

Les langues étrangères occupent une place importante dans le dispositif pédagogique et scientifique de cette université, et les compétences dans ce domaine sont indiscutables. Mais l'enseignement des langues pour les étudiants des autres disciplines y est encore bien trop peu développé.

L'un des contrastes les plus manifestes dans cette université en matière de formation est celui qui existe, d'une part, entre la situation des premiers cycles, qui s'adressent à des publics étudiants très hétérogènes et qui ne bénéficient pas de conditions d'accueil suffisantes malgré le caractère très performant du tutorat, et, d'autre part, celle des troisièmes cycles, qui ont un caractère d'excellence, en particulier grâce à un recrutement plus élitiste et homogène et à de meilleures conditions d'encadrement.

La recherche est de grande qualité et dispose d'un potentiel important, qui couvre à peu près tout le spectre des sciences humaines et des humanités, et se traduit en particulier par un nombre élevé de formations (64 équipes, dont 20 UMR - unités mixtes de recherche - avec le CNRS), mais elle souffre, elle aussi, d'être encore trop monodisciplinaire et individuelle, et d'être trop peu engagée dans des projets européens. De même, si l'association à d'autres établissements a été entreprise pour les équipes de recherche (une sur six est commune à Paris IV et à un (ou plusieurs) établissement(s) de Paris), le mouvement n'a guère gagné les masters ni les écoles doctorales. C'est la volonté de l'université de préserver seule son périmètre et son identité, et de les distinguer de ceux des autres. On peut se demander si cela est, à terme, une bonne stratégie dans le contexte mouvant de Paris.

L'Université Paris IV jouit d'une réputation internationale dont elle est justement fière. Mais les échanges d'étudiants avec des pays étrangers demeurent modestes et le rayonnement international est plus l'effet d'actions individuelles que le résultat d'une stratégie d'ensemble de l'établissement. D'une façon générale, cette université apparaît insérée trop étroitement dans un contexte franco-français, en particulier pour le recrutement des enseignants, exception faite du secteur des langues, et le financement des programmes de recherche ; en outre, elle dispose de peu d'indicateurs de performance pour ses activités internationales.

Les initiatives heureuses prises par l'université pour améliorer la gouvernance, les réflexions qu'elle sait conduire sur ses orientations stratégiques ont pour limite un déficit en termes d'image de marque et de communication interne et externe.

II - Recommandations

Pour remédier à ces difficultés et permettre à l'Université Paris IV de mettre en œuvre la politique de rénovation dans laquelle elle s'est engagée, le CNÉ présente les recommandations suivantes.

1 - Offre de formation et vie étudiante

Il convient d'abord de mutualiser davantage les enseignements de licence ou de master et de simplifier l'arborescence des parcours de formation, de façon à donner une plus grande lisibilité nationale et internationale aux différents cursus et, en même temps, en assurer une meilleure gestion. Les échanges entre disciplines doivent être développés, que ce soit à l'intérieur de l'université ou avec d'autres universités parisiennes.

Les nouvelles technologies d'information et communication doivent être développées à tous les niveaux d'enseignement, en particulier grâce à une implication du CELSA. La pratique des langues étrangères par les non-spécialistes doit, elle aussi, être vivement encouragée. Il serait ainsi très souhaitable que, pour y parvenir, l'Université Paris IV prenne l'initiative de créer un centre de langues, qui pourrait être interuniversitaire et qui prendrait en charge ces enseignements pour l'ensemble de l'université, en développant particulièrement l'auto-formation guidée et en utilisant les ressources du multimédia, en associant formation initiale et continue.

Les projets d'observatoire de l'insertion professionnelle et d'actions de pilotage de l'orientation des étudiants doivent être conduits à leur terme. Mais ils doivent être accompagnés par des actions spécifiques pour obtenir une meilleure connaissance des résultats aux concours de l'enseignement, qui sont certainement l'un des "fleurons" de l'université.

Des indicateurs informatiques de gestion devront également être élaborés afin de mieux suivre et de mesurer les évolutions d'effectifs, les taux de réussite, le service des enseignants...

L'évaluation des enseignements, prévue par les textes et déjà pratiquée au CELSA, est à généraliser dans les autres composantes de l'université.

L'université devra s'efforcer d'assurer un meilleur accueil des premiers cycles. Cela passe certainement par des moyens spécifiques et par la réalisation des projets en cours de rénovation des bâtiments, mais aussi par une poursuite des actions de tutorat, considérées comme efficaces, et une implication plus grande des enseignants-chercheurs. Paris IV devra également prendre davantage en compte les besoins à couvrir en formation continue.

En ce qui concerne la vie étudiante, l'université doit veiller à ce que la mise en place de l'espace "vie étudiante" prévu dans la Sorbonne soit relayée par la création d'un véritable service fédératif de la vie étudiante. Il convient d'accompagner les étudiants dans tous les sites, notamment ceux qui sont davantage dédiés aux premières années. Paris IV doit également faire en sorte que ses activités culturelles, qui rencontrent un grand succès à l'extérieur de l'établissement mais mobilisent peu les usagers, puissent être davantage prises en compte et que leur validation dans les cursus fasse l'objet d'un débat afin de les y intégrer.

2 - Recherche

L'Université Paris IV doit éviter une trop grande segmentation des structures de recherche. De nouveaux regroupements d'équipes sont sans doute à inciter pour favoriser une organisation plus collective de la recherche. Mais il s'agit aussi de renforcer les échanges et les coopérations entre équipes, qui permettent de dépasser des clivages traditionnels, de dynamiser encore davantage la recherche et de donner une meilleure image de la vie scientifique à Paris IV. Il convient également de développer les co-accréditations avec d'autres établissements pour les formations et, plus encore, pour les écoles doctorales et les masters.

En ce qui concerne les écoles doctorales, l'université devra pratiquer une politique d'ouverture en favorisant les transversalités. Elle pourrait aussi élaborer, en collaboration avec des universités comme Paris I et Paris III, des opérations doctorales qui favoriseraient une plus grande lisibilité internationale et qui pourraient même déboucher sur des partenariats de formations doctorales à l'échelon européen.

La réussite de la nouvelle Maison de la recherche est une nécessité absolue. Pour cela, il convient de poursuivre la réflexion sur les implications scientifiques et organisationnelles du caractère fédératif de cette maison et d'en définir le statut.

Pour que l'Université Paris IV puisse affirmer son image d'excellence aux plans européen et mondial, il est nécessaire qu'elle s'engage résolument dans des programmes internationaux, notamment européens. La connaissance des appels d'offres et la réalisation des dossiers pour y répondre sont des tâches essentielles qui devraient faire l'objet d'une concertation et d'une coopération entre des universités parisiennes.

3 - Ouverture sur l'international

C'est dans tous les domaines d'activité de l'université, et pas seulement en recherche, qu'une attention plus soutenue doit être portée à l'international. Une politique d'établissement doit être définie en termes de grandes orientations et de partenariats stratégiques. Le nouveau pôle des relations internationales mis en place par l'université doit en être le support. Il s'agira de fixer un cadre général pour, en particulier :

- multiplier les échanges d'étudiants et d'enseignants ;
- encourager la mobilité des enseignants ;
- développer les doubles diplômes européens ;
- utiliser les possibilités offertes par la réforme LMD pour activer les relations internationales à l'intérieur même des cursus.

Les relations de Paris IV avec des universités étrangères sont actuellement très nombreuses, au niveau des individus ou des équipes d'abord, et souvent d'une façon assez formelle. Mais une politique active de relations internationales doit avoir pour objet de développer des coopérations institutionnelles, quand des collaborations concrètes et durables existent déjà.

Pour pouvoir piloter efficacement une politique de relations internationales ambitieuse et dynamique, il est nécessaire que l'université développe sa stratégie et définisse le profil de ses partenaires. Mais elle doit aussi parvenir à une meilleure connaissance des activités de ses enseignants-chercheurs et chercheurs, qu'il s'agisse des manifestations scientifiques qu'ils organisent ou auxquelles ils participent, en France et dans le monde, de leurs publications, de leurs missions à l'étranger, des échanges divers dont ils sont partie prenante.

4 - Gouvernance

Pour conforter l'image de l'institution et en particulier pour faire connaître l'importance des évolutions actuelles, l'Université Paris IV doit développer une plus grande communication interne et externe.

La modernisation de l'université, entreprise à partir d'axes stratégiques, devra être poursuivie. Il convient en particulier de saisir l'occasion de la mise en place du LMD et de la LOLF pour engager une gestion prévisionnelle des emplois, concevoir des outils de pilotage, réduire les volumes horaires des maquettes. L'université dispose maintenant d'outils permettant d'envisager des redéploiements d'emplois. Il lui appartient de les utiliser dans le cadre de sa politique de formation et de recherche.

La mise en place de la réforme LMD paraît peu compatible avec l'organisation actuelle des composantes. Il sera nécessaire de diminuer le nombre des UFR pour qu'elles soient en harmonie avec les mentions des licences et masters qui ont été approuvées par le ministère.

La question de la place du CELSA dans l'université doit être clarifiée. Il importe d'éviter un trop grand isolement de cette école, qui serait préjudiciable aussi bien au CELSA qu'à l'ensemble de l'université. Des synergies doivent être créées ou renforcées entre le CELSA et les autres composantes ; des projets fédérateurs doivent être conçus au bénéfice de l'institution dans son ensemble, selon un concept de "profitabilité réciproque", dans les domaines de la formation, de la recherche, des activités internationales.

L'université doit accroître et renforcer ses liens avec le monde des entreprises et avec la société civile. Le développement de ses formations professionnelles, dans le cadre du LMD, lui en fournit l'occasion et lui en donne même l'obligation. Mais ces relations concernent l'ensemble de la communauté universitaire et peuvent avoir des incidences heureuses sur l'insertion professionnelle des étudiants. L'idée d'une fondation a été évoquée pour promouvoir le rayonnement de la Sorbonne. Un tel projet peut être envisagé, mais il conviendra d'en définir avec précision les objectifs et les contenus.

L'université doit enfin développer la coopération avec d'autres établissements universitaires français et plus particulièrement parisiens. De nouveaux partenariats sont à explorer dans le cadre du LMD, dans l'organisation de la recherche et des études doctorales. En ce qui concerne plus précisément l'offre de formation en langues, dans le domaine des langues de faible diffusion ou peu enseignées en France, une coordination avec les autres universités parisiennes et avec l'INALCO est nécessaire pour éviter des concurrences stériles et une trop grande déperdition de moyens. Le ministère de l'Éducation nationale doit prendre l'initiative d'une réflexion et d'une concertation avec les établissements concernés, sur la répartition des formations dans ces langues, en prenant en compte les spécificités des divers établissements.

5 - Conclusion

L'Université Paris IV est un établissement de qualité dont la réputation n'est pas surfaite. Elle a su, ces dernières années, réaliser de réelles avancées et engager des projets innovants. Il conviendra cependant d'assurer un suivi rigoureux des actions entreprises pour en apprécier toute la pertinence et l'efficacité.

Le choix de placer les humanités au cœur des missions de l'établissement est légitime. Il peut être un facteur essentiel de progrès dans la mesure où il parvient à fédérer l'ensemble des forces de la communauté universitaire, en alliant tout à la fois tradition et modernité.

Table des matières

Présentation de l'établissement 3

- I L'institution et ses missions 3
 - 1 - Historique 3
 - 2 - Les grands domaines d'activité 4
 - 3 - Les chiffres-clés 4
- II Contexte 9

La démarche d'évaluation 11

- I Les étapes de la procédure 11
- II L'auto-évaluation 12
 - 1 - L'appropriation par l'université du *Livre des références* 12
 - 2 - La méthode : une démarche démocratique et participative 12
- III L'évaluation externe 13
- IV Une volonté de pilotage au service de la qualité 13
 - 1 - Le processus d'auto-évaluation 13
 - 2 - L'évaluation des enseignements : une pratique à développer 14
 - 3 - Des outils pour une aide au pilotage 15

Évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'établissement

17

I	Une offre de formation cohérente et diversifiée, mais qui gagnerait à être mieux positionnée dans son environnement parisien et international	17
	1 - Le choix d'un domaine unique pour l'université : "les humanités"	17
	2 - La pertinence et la lisibilité des parcours de formation	19
	3 - La professionnalisation des études	20
	4 - Les échanges entre disciplines	22
	5 - Le positionnement de Paris IV parmi les universités et établissements environnants	23
	6 - La préparation aux concours des métiers de l'enseignement	24
	7 - Les mesures d'accompagnement pédagogique	26
	8 - La vie universitaire : acquis et projets	29
	9 - Conclusion	32
II	Une recherche de qualité mais qui reste encore trop individuelle	33
	1 - La structuration de la recherche	34
	2 - La Maison de la recherche, une chance pour l'université	36
	3 - Les écoles doctorales	37
	4 - Conclusion	39
III	Un gouvernement dynamique et stratégique	40
	1 - Le pilotage de l'université	40
	2 - Les moyens au service d'une politique d'établissement	44
	3 - Conclusion	48
IV	L'ouverture vers la société et le rayonnement international de l'université	48
	1 - Communication et partenariats	48
	2 - Le positionnement international	52
	3 - Conclusion	55

Annexe	57
---------------	-----------

Liste des sigles	61
-------------------------	-----------

Réponse du président	63
-----------------------------	-----------

Organisation de l'évaluation	67
-------------------------------------	-----------

Présentation de l'établissement

I - L'institution et ses missions

1 - Historique

Aujourd'hui, trois universités conservent la dénomination de Sorbonne dans leur appellation : Paris-Sorbonne (Paris IV), Sorbonne Nouvelle (Paris III) et Panthéon-Sorbonne (Paris I). Par ailleurs, une partie des locaux de la Sorbonne est également affectée à l'Université René Descartes-Paris V, à l'École nationale des Chartres, à l'École pratique des hautes études ainsi qu'au rectorat de Paris.

Fondé dans les années 1250 par Robert de Sorbon, le Collège de Sorbonne permit à quelques étudiants pauvres d'accéder à l'enseignement. Très vite, il devint le centre des études théologiques puis le siège de l'Université de Paris.

En 1625, le cardinal de Richelieu fit reconstruire, en l'agrandissant, le Collège de Sorbonne. Celui-ci sera fermé à la Révolution et la faculté théologique disparut en même temps que les ordres religieux.

En 1821, on y installa le siège du rectorat, le secrétariat de l'académie et de l'Université de Paris, les facultés de théologie, des lettres et des sciences, auxquels viendra notamment s'adjoindre, ultérieurement, la bibliothèque de l'université.

À la suite des événements de mai 1968, au cours desquels la Sorbonne fut le centre de ralliement de la contestation estudiantine, une réforme de l'enseignement supérieur fut décidée, avec un fractionnement des facultés de l'ancienne Université de Paris et la naissance de treize universités, généralement pluridisciplinaires.

Pour sa part, l'Université Paris IV a choisi de se consacrer à l'étude des humanités.

2 - Les grands domaines d'activité

L'Université Paris IV est une université de type "tertiaire à dominante lettres et sciences humaines". Elle a décidé, dans le cadre de la réforme LMD (licence - master - doctorat), de se positionner dans un seul domaine de formation et de recherche - celui des humanités - regroupant huit grands secteurs disciplinaires :

- l'archéologie et l'histoire de l'art ;
- la géographie et l'aménagement ;
- l'histoire ;
- l'information et la communication ;
- les langues, les littératures et civilisations étrangères, les langues et affaires ;
- la littérature, la philologie et la linguistique ;
- la musique et la musicologie ;
- la philosophie et la sociologie.

L'université comprend une école interne à finalité professionnelle, le CELSA, entièrement dévolue aux métiers de l'information et de la communication.

La politique de recherche est fondée sur une structuration entre trois grands pôles : les lettres et sciences humaines, les langues et civilisations, et l'application des méthodes informatiques aux sciences humaines, y compris aux sciences du langage.

3 - Les chiffres-clés

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

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

- l'Université Paris IV ;
- l'ensemble des universités de la typologie "tertiaires - lettres et sciences humaines" ;
- 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.

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 IV	25 623	5 038	-5,9%	-8,1%
Tertiaires - LSH			+0,8%	+8,2%
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
	Lettres, langues et sciences humaines	Autres	Lettres, langues et sciences humaines
Université Paris IV	99,5%	0,5%**	-7,1%
Tertiaires - LSH	81,1%	18,9%	-0,5%

Source : MENESR- DEP - SISE

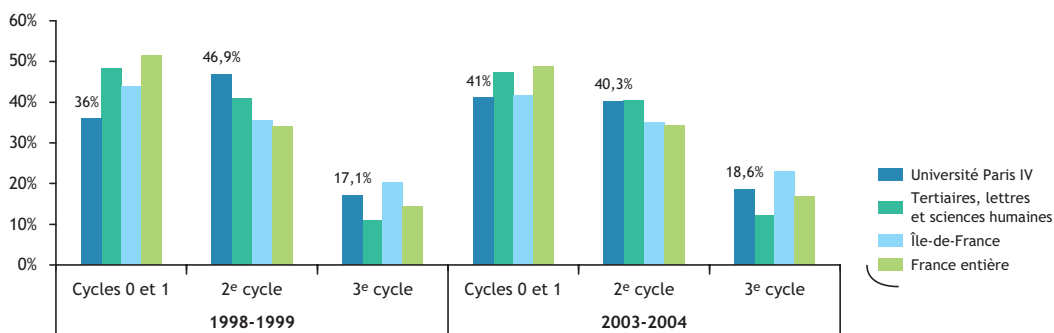
*À partir des inscriptions principales, soit 25 623 en 2003-2004

** Mathématiques et informatique appliquées aux sciences humaines

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

	1998-1999			2003-2004		
	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle
Université Paris IV	36%	46,9%	17,1%	41%	40,3%	18,6%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines	48,3%	40,8%	10,9%	47,4%	40,5%	12,1%
Île-de-France	44%	35,6%	20,4%	41,8%	35,1%	23,1%
France entière	51,6%	34%	14,4%	48,7%	34,4%	16,9%

Source : MENESR - DEP - SISE



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 IV	86,2%	6,1%	7,7%	85,2%	8%	6,7%	73,3%	12,8%	14%
Tertiaires - LSH	87,6%	3,6%	8,8%	83,2%	5,4%	11,4%	70,2%	9%	20,8%
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)

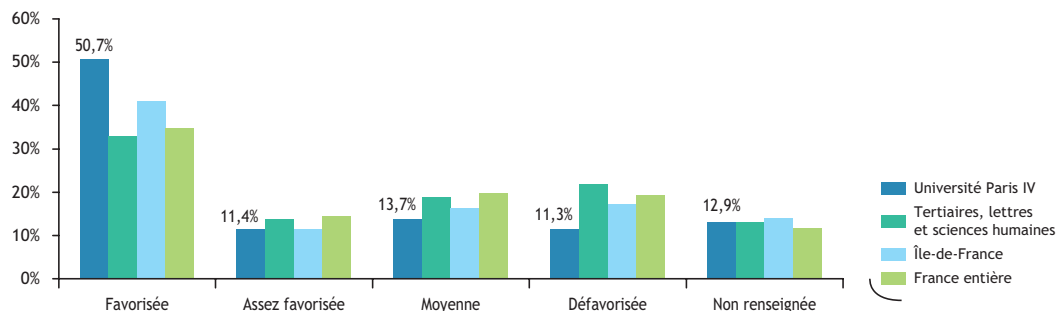
	Évolution 1998-1999/2003-2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université Paris IV	-10,4%	+4,3%	+32,6%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines	-4,3%	+20,9%	+56,5%
Île-de-France	-4,1%	+24%	+60,5%
France entière	-3,6%	+30,5%	+79%

Source : MENESR- DEP - SISE

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

	Favorisée	Assez favorisée	Moyenne	Défavorisée	Non renseignée
Université Paris IV	50,7%	11,4%	13,7%	11,3%	12,9%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines	32,9%	13,7%	18,7%	21,8%	13%
Île-de-France	40,9%	11,5%	16,3%	17,2%	14%
France entière	34,9%	14,4%	19,8%	19,2%	11,7%

Source : MENESR - DEP - SISE



Source : MENESR-DEP-SISE

Les boursiers (rentrée 2003)

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Université Paris IV	2 510	10,9%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines		23,3%
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 IV	95%	4,4%	0,6%	14,2%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines	85,9%	12,1%	2%	16,5%
Île-de-France	87,8%	10,9%	1,3%	17,4%
France entière	86,1%	12,5%	1,5%	13%

Source : MENESR - DEP - SISE

Les personnels enseignants

Effectifs des personnels enseignants titulaires par corps (année 2004)

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré	
Université Paris IV	605	213	35,2%	331	54,7%	61	10,1%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines			27,6%		57,3%		15,1%
Île-de-France			32,8%		55,5%		11,8%
France entière			29,6%		53,6%		16,8%

Source : MENESR-DEP-GESUP et enquête non permanents, hors surnombre, hors enseignants des disciplines hospitalo-universitaires

Les personnels administratifs et techniques

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

	Effectif total	Structure par catégorie en 2004			Évolution des effectifs 2001-2004			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université Paris IV	376	26,1%	20,2%	53,7%	-4,1%*	-18,3%	+10,1%	-0,5%
Tertiaires - Lettres et sciences humaines		24,2%	22,5%	53,3%	+2,3%	-0,9%	+7,1%	+2%
Île-de-France		20,8%	23,2%	56,1%	+3,7%	+1,2%	+6,5%	+3,6%
France entière		21,2%	24,1%	54,7%	+5,6%	+5,1%	+8,7%	+4,5%

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

*L'évolution des emplois à Paris IV sur la même période est de + 2,8%

La recherche

Équipes de recherche	(2004)	64 dont 20 UMR
Chercheurs du CNRS	"	63
Écoles doctorales	"	7
Doctorants	(2003)	2 469
Thèses soutenues	"	267
Co-tutelles de thèses	"	71

Sources : université, rapport d'expertise (et MENESR-DEP-SISE pour le nombre de doctorants)

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 IV	776	3 366	329
Tertiaires - Lettres et sciences humaines	845	3 027	342
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

Le patrimoine immobilier

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

	SHON		m ² par étudiant
	2004	Évolution 2001-2004	2004
Université Paris IV	61 122	+3,6%	2,6
Tertiaires - Lettres et sciences humaines		+10%	4,7
Île-de-France		+8,4%	7,9
France entière		+6,8%	9,7

Source : MENESR - DPD - Enquête annuelle "Surfaces"

Commentaires

Université exclusivement tournée vers les lettres, langues et sciences humaines, Paris IV présente, entre 1990 et 2003, une baisse sensible du nombre de ses étudiants (-5,9%), plus particulièrement en ce qui concerne les premières inscriptions (-8,1%). Il s'agit là d'une tendance inverse de celle que l'on peut constater tant au plan national qu'en Île-de-France ou encore au regard des autres universités de lettres et sciences humaines ; ces dernières connaissent en effet une augmentation globale de +0,8%, avec une hausse de +8,2% des premières inscriptions.

On observe une nette augmentation des 1^{ers} cycles (41% en 2003-2004 contre 36% en 1998-1999) et une hausse plus légère des 3^{es} cycles (18,6% contre 17,1%). En revanche, on constate un tassement des 2^{es} cycles : 40,3% contre 46,9% pour les mêmes périodes de référence.

En ce qui concerne l'accueil des étudiants étrangers, l'Université Paris IV a vu croître, en cinq ans, la proportion de ces derniers : +4,3% pour les Européens et +32,6% pour les autres nationalités. La part des étudiants européens (hors France) y est beaucoup plus élevée que dans la moyenne des autres universités.

La population étudiante se caractérise, quant à elle, par une origine sociale nettement plus favorisée qu'ailleurs, un pourcentage de boursiers globalement plus faible et une forte proportion de baccalauréats généraux.

Ainsi, les étudiants de l'Université Paris IV appartiennent, pour 50,7% d'entre eux, à la catégorie sociale dite "favorisée" contre, en moyenne, 32,9% pour les universités du secteur "lettres et sciences humaines", 34,9% pour l'ensemble des universités françaises et 40,9% pour celles d'Île-de-France. En outre, le pourcentage de boursiers par rapport aux inscriptions principales est de 10,9% à Paris IV et d'environ 24% dans les autres universités. Enfin, 95% des étudiants inscrits à la rentrée 2003 étaient titulaires d'un baccalauréat général alors que le pourcentage, pour ce même type de baccalauréat, se situe autour de 86% au niveau national.

Comparée à la moyenne des autres universités, Paris IV se caractérise, en termes de ressources humaines, par une proportion plus élevée de professeurs des universités mais par une évolution moindre du volume de ses personnels administratifs et techniques.

Le budget consolidé - hors salaires - et les ressources propres par étudiant sont inférieurs aux chiffres moyens des autres universités ; en revanche, le budget consolidé - y compris les salaires - est, pour sa part, légèrement supérieur à celui des autres universités du secteur lettres et sciences humaines considérées dans leur globalité.

Enfin, les surfaces hors œuvre nette (SHON) ont connu une augmentation de +3,6% entre 2001 et 2004, ce qui est inférieur à la tendance générale ; il en est de même pour le nombre de m² par étudiant.

II - Contexte

C'est la deuxième fois que le CNÉ procède à l'évaluation de l'Université Paris IV. Dix ans se sont écoulés depuis la première évaluation, et tant l'accueil réservé à cette démarche que les projets portés par l'université témoignent d'une profonde évolution, notamment en termes de pilotage de l'institution.

L'Université Paris IV est le fruit d'un héritage multiple : un passé prestigieux et séculaire, marqué par un véritable souci de la tradition, mais aussi des mouvements étudiants qui firent de la Sorbonne, en mai 1968, le haut lieu de la contestation. Aujourd'hui, l'université se trouve confrontée à un réel défi : comment perpétuer "l'esprit Sorbonne" tout en s'ouvrant à l'extérieur, qu'il s'agisse de la société civile ou de l'international ?

Cette évaluation est intervenue au moment où l'université a prévu, dans le cadre de la réforme LMD, d'articuler ses activités de recherche et de formation autour d'un domaine unique, celui des humanités.

Consciente des nouveaux enjeux de management et des implications résultant de la LOLF, elle a entrepris de revoir son organisation et ses méthodes de gouvernance. Toutes ces transformations nécessitaient tout à la fois un diagnostic interne - l'auto-évaluation - et un regard externe, - celui du CNÉ -, auquel l'établissement s'est volontiers prêté.

Dans ce contexte de forte mutation, le CNÉ a décidé d'examiner plus particulièrement, sous leurs principaux aspects, l'offre de formation et la vie étudiante, la recherche ainsi que le positionnement international de l'Université Paris IV. Deux autres thèmes ont également été retenus en tant que politique d'établissement : la démarche d'évaluation et les modes de gouvernement.

Enfin, il convient d'indiquer que ce rapport concerne l'université dans son ensemble et que le CNÉ a délibérément choisi de ne pas traiter à part son école interne - le CELSA - même si, à plusieurs reprises, des développements particuliers lui seront consacrés, compte tenu de son statut et de la spécificité de ses domaines d'intervention.

En effet, ce n'est que dans la recherche de complémentarités bien comprises que l'Université Paris IV pourra, dans la plénitude de ses missions, affirmer encore davantage son rayonnement national et international. Le CELSA fait partie de cette richesse et il a tout à gagner, à l'instar des autres composantes, à se réclamer - tout en y contribuant - de l'image de marque de l'université.

La démarche d'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris IV a reposé sur un double diagnostic :

- une analyse réalisée en interne par l'établissement lui-même, menée autour des points forts et des faiblesses de l'université, compte tenu de ses missions et projets ;
- un regard externe émis par le CNÉ, à partir des constats et appréciations portées par les experts.

Quatre points seront envisagés successivement :

- les étapes de la procédure ;
- l'auto-évaluation ;
- l'évaluation externe ;
- le pilotage au service de la qualité.

I - Les étapes de la procédure

Plusieurs réunions et échanges ont jalonné les différentes phases de ce processus, manifestant tout à la fois l'engagement de l'établissement dans cette démarche d'évaluation et la volonté du CNÉ d'instaurer un climat de dialogue constructif et interactif.

L'évaluation de l'Université Paris IV a été lancée *in situ* le 21 juin 2004, par une présentation globale du dispositif à l'ensemble de la communauté universitaire (président, membres du bureau, représentants des enseignants, des étudiants, des personnels administratifs). Le *Livre des références*, destiné à accompagner l'établissement tout au long de l'évaluation interne, lui avait été adressé préalablement. Puis, le 6 octobre 2004, le CNÉ s'est à nouveau rendu dans l'université pour faire un point d'étape sur l'avancement du processus d'auto-évaluation. Le 15 novembre, l'Université Paris IV a remis son rapport d'évaluation conformément au délai imparti, et le 29 novembre 2004 le président de l'université, accompagné de la directrice du CELSA et de la secrétaire générale, est venu présenter ce dossier devant le CNÉ. Cette réunion a également été l'occasion d'évoquer les thèmes pouvant faire l'objet d'expertises.

Ces thèmes ont été approuvés par les membres du Comité, réunis en formation plénière, le jeudi 20 janvier 2005 et ont été communiqués au président de l'université par un courrier en date du 9 février 2005.

Les missions d'expertise se sont déroulées du 14 au 17 mars 2005.

Le projet de rapport a été soumis au Comité réuni en formation plénière le 17 novembre 2005. Une visite de concertation s'est tenue en Sorbonne le 15 décembre 2005. Cette réunion a permis de constater des évolutions positives depuis la visite des experts dans l'université ; quelques notes en bas de page préciseront certaines d'entre elles.

Le Comité a approuvé le rapport final lors de sa séance du 19 janvier 2006.

II - L'auto-évaluation

1 - L'appropriation par l'université du *Livre des références*

Ce nouveau guide¹, destiné à aider les établissements pour leur évaluation interne, a été remis aux universités, écoles et instituts d'Ile-de-France et de Lorraine concernés par le programme d'évaluation lancé à la fin de 2003 et en 2004. Ce document développe et organise la connaissance des éléments qu'un établissement doit être en mesure de rassembler sur son fonctionnement et ses résultats. Il définit les contours des dispositifs d'assurance de la qualité à mettre en place et fonde la réflexion des établissements sur une logique de démonstration qui leur donne le choix des arguments. Le *Livre des références* comporte trois grands chapitres consacrés à la politique de formation, à la politique scientifique et au management.

D'une façon générale, l'Université Paris IV a su faire sien le *Livre des références*. Elle a cependant indiqué que l'énoncé de certains critères a pu, parfois, conduire à formuler des réponses plus assimilables à un rapport d'activité qu'à une auto-évaluation proprement dite.

2 - La méthode : une démarche démocratique et participative

À la suite de la réunion qui s'est tenue en juin 2005 avec le CNÉ, le président de l'université a adressé, le 19 juillet, à tous les personnels enseignants-chercheurs et administratifs chargés de responsabilités, le *Livre des références*, accompagné d'un courrier rappelant l'intérêt et la nécessité de l'évaluation et présentant le dispositif mis en place, en interne, pour mener l'auto-évaluation.

Le 14 septembre, la journée de "séminaire de l'encadrement" réunissant une centaine de personnes a été consacrée à l'évaluation de l'établissement. Elle a été suivie par la remontée, en octobre, des éléments de réponse émanant tant des UFR que des services de l'administration.

¹ Consultable sur le site internet du CNÉ.

Le vice-président du Conseil scientifique, le professeur délégué à la mise en place du LMD et la secrétaire générale ont procédé à l'homogénéisation des éléments transmis et à la rédaction générale du projet de rapport d'auto-évaluation, qui a été remis au président pour validation.

Le document a ensuite été soumis aux membres des conseils le 12 novembre 2005, puis mis en ligne sur l'intranet de l'université afin qu'il puisse être consulté par l'ensemble de la communauté universitaire.

III - L'évaluation externe

Le CNÉ a retenu quatre grands domaines d'évaluation portant sur :

- gouvernance et démarche qualité ;
- les humanités au travers de l'offre de formation et de la recherche ;
- stratégie et rayonnement international ;
- l'étudiant.

Les expertises se sont déroulées dans de très bonnes conditions. Le planning des entretiens avait été soigneusement préparé par l'université, en concertation avec le CNÉ ; il a permis aux experts de rencontrer près de 200 personnes, au cours d'échanges ouverts et fructueux.

IV - Une volonté de pilotage au service de la qualité

1 - Le processus d'auto-évaluation

Pour l'Université Paris IV, l'auto-évaluation sollicitée par le CNÉ était une nouveauté. L'équipe présidentielle a montré, à cette occasion, sa compétence managériale en ayant une démarche très rationnelle pour arriver à un produit final, le rapport d'auto-évaluation et ses annexes : une lettre de cadrage du président complétée par une journée de séminaire de l'encadrement sur l'évaluation de l'établissement ; un croisement et une mise en forme des informations remontant des UFR et des services administratifs ; un bilan général présenté aux membres des conseils ; une mise sur intranet du document final consultable par tous. Cela montre une approche démocratique et gestionnaire du dossier évaluation.

L'université a saisi cette occasion pour apprendre à mieux se connaître, faire un diagnostic interne systématique en identifiant ses forces et ses faiblesses et poursuivre la dynamique de changement qu'elle a entreprise. Comme elle le dit elle-même : *"cette étape signale une adhésion à la démarche relativement nouvelle de la part d'un établissement peu enclin culturellement au questionnement et à la formalisation de son activité"*.

En même temps, on peut s'interroger sur la nature de la démarche d'auto-évaluation : s'agit-il d'une évaluation ou plutôt d'une forme de photographie à un moment précis de l'établissement et de ses politiques ? On peut avoir le sentiment, comme l'exprime, là encore, l'université elle-même, qu'il s'agit davantage d'une description méthodique et objective des activités de l'établissement que d'une réelle évaluation des forces et des faiblesses sur un plan plus qualitatif, mais cela n'atténue en rien l'intérêt de l'exercice.

À la lecture des différents documents, il apparaît que l'université ne se connaît pas encore suffisamment elle-même, ce qui est un handicap pour sa bonne gouvernance. Ainsi, elle n'a pas une connaissance suffisamment précise de l'ensemble des activités des enseignants-chercheurs dans les UFR et les centres de recherche. Ses informations sont encore très sporadiques. Elle le sait. Elle veut y remédier en poursuivant sa quête des bons critères pour des tableaux de bord pertinents.

L'auto-évaluation a permis de mettre en avant une réalité complexe autour de la question de l'appartenance des enseignants-chercheurs à leur université. En effet, il semble que certains enseignants-chercheurs, et aussi certains étudiants, aient le sentiment d'appartenir à la Sorbonne, entité prestigieuse sur les plans national et international, mais pas forcément à l'Université Paris IV, d'où une relative indifférence aux enjeux politiques et administratifs de l'établissement. Cela justifie la préoccupation de l'équipe dirigeante de construire ou perfectionner une culture spécifique d'établissement universitaire.

L'auto-évaluation a montré que des politiques commençaient à produire des effets dans la gestion des finances et des ressources humaines, et qu'il fallait poursuivre les efforts dans d'autres domaines comme la recherche ou les relations internationales.

Enfin, l'université mesure que la mise en place, à l'horizon de 2006, de la loi organique relative aux lois de finances va introduire des changements importants et rapides en termes de pilotage et de méthodes de travail.

En conclusion, il ressort que la démarche d'auto-évaluation conduite par l'Université Paris IV n'est pas encore totalement évidente pour l'ensemble de la communauté, mais qu'elle a largement contribué à renforcer la culture d'évaluation qui commençait à émerger. Les deux rapports d'évaluation interne remis au CNÉ, qu'il s'agisse de celui de l'université dans sa globalité ou de celui du CELSA, se sont révélés pleins d'intérêt, précis et bien documentés. On se doit cependant de remarquer que la première a adopté une attitude résolument plus critique, alors que le second a davantage privilégié une approche en termes de "communication".

2 - L'évaluation des enseignements : une pratique à développer

Le CELSA est la seule composante de l'université à s'être vraiment engagée, et ce depuis sa création, dans une démarche d'évaluation afin de faire évoluer les cursus en s'appuyant sur une action de veille active.

Les enseignements professionnels comme les enseignements universitaires sont évalués par les étudiants en fin d'année, par le recours à des questionnaires et à des séances d'évaluation permettant d'analyser les points forts ainsi que les manques et de suggérer des améliorations. L'article 17 des statuts du CELSA prévoit ainsi que "*les commissions pédagogiques et de la vie universitaire procèdent au bilan des enseignements et à leur évaluation*" et "*en fonction de leurs résultats, proposent les modifications éventuelles à apporter*", qu'il s'agisse de l'articulation entre enseignements et activités de recherche, du contenu des formations, du contrôle des connaissances ou encore des conditions d'obtention des diplômes.

En ce qui concerne le reste de l'université, il n'existe pas de dispositif global d'évaluation ; seule, l'UFR de littérature française distribue des questionnaires, pour certains cours, à ses étudiants.

L'université a bien conscience de cette lacune et entend y remédier à l'occasion de la mise en place du LMD. Le CNÉ l'y encourage fortement.

3 - Des outils pour une aide au pilotage

Le rapport d'auto-évaluation ainsi que les entretiens d'expertise témoignent de la volonté de l'université de promouvoir une politique de modernisation au service de la qualité.

Cette attitude est encore assez récente. Il est donc difficile aujourd'hui de prétendre évaluer l'existant, mais des signes forts attestent d'un changement en la matière. Celui-ci devra être poursuivi et amplifié, et faire l'objet d'un suivi attentif.

D'ores et déjà, l'université a pris conscience que tant la réforme LMD que les implications résultant de la LOLF nécessitent une meilleure connaissance d'elle-même et de nouvelles stratégies en termes de pilotage au niveau de l'établissement.

À titre d'exemple, on peut citer quatre types de mesure répondant à ces exigences :

- le regroupement des services par grands pôles recouvrant les missions de l'université et les principales fonctions qui en découlent, dans la perspective de la LOLF ;
- l'instauration d'une fonction "pilotage" au bureau du secrétariat général et l'élaboration de tableaux de bord ;
- la mise en place d'un manuel des procédures au sein duquel chaque service décrit les circuits de décision et de gestion en les formalisant à l'intention des usagers, avec une mise en ligne sur le site Web de l'université ;
- la création d'un observatoire de l'insertion professionnelle en accompagnement du pôle de la vie étudiante.

Il convient de préciser que, si la notion de systèmes d'information et le recours à des indicateurs sont encore peu développés à l'échelle de l'université¹, il n'en est pas de même au sein du CELSA qui dispose déjà d'un certain nombre d'indicateurs d'ordre pédagogique, scientifique, financier, social, ou dits de "notoriété" (nombre de demandes d'informations, articles de presse, invitations à des colloques et conférences...). De même, la participation active de personnalités extérieures à la vie de l'institution concourt au double système de veille et d'évaluation recherché par cette école.

¹ L'université a récemment mis au point des indicateurs portant notamment sur le plan financier, sur la scolarité et l'insertion professionnelle.

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

I - Une offre de formation cohérente et diversifiée, mais qui gagnerait à être mieux positionnée dans son environnement parisien et international

Plusieurs aspects méritent une attention particulière : l'adoption d'un domaine unique de formation et la pertinence des parcours, la professionnalisation des études, le positionnement de l'université dans son environnement immédiat, la préparation aux concours, les mesures d'accompagnement pédagogique et la vie universitaire.

1 - Le choix d'un domaine unique pour l'université : "les humanités"

Ce domaine se subdivise en huit mentions qui se développent de la licence au master :

Licence	Master
Archéologie et histoire de l'art	Archéologie et histoire de l'art
Géographie et aménagement	Géographie, aménagement, environnement et logistique des échanges (GAELE)
Histoire	Histoire
Information et communication	Information et communication
Langues, littératures et civilisations étrangères	Langues, littératures et civilisations étrangères
Langues et affaires	Langues et affaires
Littérature, philologie et linguistique	Littérature, philologie et linguistique
Musique et musicologie	Musique et musicologie
Philosophie et sociologie	Philosophie et sociologie

Source : rapport d'auto-évaluation

Ce choix d'un seul domaine apparaît d'emblée comme l'illustration d'une volonté forte et fédératrice de l'établissement de se reconnaître autour d'un héritage culturel pluriséculaire porté par "la Sorbonne" dans le champ des "humanités classiques". Il y a donc là un affichage reposant sur la puissance de la tradition, mais aussi sur le pari de projeter ces disciplines dans la modernité du troisième millénaire.

Le terme "humanités" est, de fait, fréquemment associé à une vision "historisante" et classique des sciences de l'homme. Il profite aussi d'un rapprochement avec celui, anglo-saxon, de "*Humanities*".

Au sein de l'établissement, le domaine unique "humanités" est reconnu par la communauté universitaire, étudiants et enseignants-chercheurs, avec cependant quelques nuances de jugement. S'il est vrai que les disciplines littéraires et historiques se reconnaissent bien dans le terme, les linguistes, les spécialistes de la communication, tout en l'acceptant, considèrent que des efforts importants devront être faits pour amplifier l'acceptation moderne et universelle du terme.

Ainsi, dans ce souci de gestion d'un héritage prestigieux doublé d'une volonté de modernité, le parti retenu d'un domaine unique apparaît comme assez fidèle à la trajectoire historique et culturelle de Paris IV. Mais il va de soi qu'il reste indispensable d'amplifier la modernisation tant des cursus que des outils pédagogiques mis à disposition des étudiants pour promouvoir toutes les composantes du domaine des "humanités" tel qu'il a été conçu.

Par ailleurs, il est paradoxal de constater que ces huit champs disciplinaires seront gérés par dix-huit UFR strictement disciplinaires, voire de spécialité. Lorsque l'on entend certaines remarques faites sur les autonomies ou les conservatismes des UFR qui freinent parfois les redéploiements structurels, sur le besoin de connaissances centralisées de données qualitatives et quantitatives pouvant permettre une meilleure gestion des moyens de l'établissement, il semble évident que le maintien de dix-huit UFR constitue, à très court terme, un handicap pour la gestion de ces mentions. En outre, les effectifs attendus, au demeurant fort inégaux, nécessiteront arbitrages et redéploiements de moyens tant humains que financiers.

Le besoin d'une coopération renforcée entre les disciplines, en particulier en master, pousse à considérer avec attention cette question d'une restructuration du nombre des UFR. À cet égard, le chiffre de sept écoles doctorales paraît plus en adéquation avec l'organigramme des niveaux L et M du LMD.

La bascule des enseignements de l'Université Paris IV en une seule phase, dès la rentrée 2005, dans le nouveau modèle LMD va assurément constituer un défi, mais aussi une occasion de remodeler des équilibres, de reconsidérer des situations acquises et d'alléger le volume horaire de certaines maquettes. La question récurrente des moyens disponibles et de leur gestion peut être facilitée par la mise en œuvre de la commission de pilotage LMD ¹ prévue dans le projet de contrat quadriennal.

¹ Un comité de suivi du LMD est prévu pour janvier 2006.

2 - La pertinence et la lisibilité des parcours de formation

Les huit mentions qui ont été définies dans le projet quadriennal 2006-2009 couvrent des champs disciplinaires bien identifiés. Elles ont été acceptées récemment par le ministère, avec seulement de légères modifications dans le titre de deux d'entre elles en licence. Les regroupements réalisés traduisent plutôt un croisement entre disciplines voisines - assez habituel dans le domaine des humanités - qu'une large ouverture sur d'autres champs de la connaissance. Le schéma contient en tout cas la même division disciplinaire en licence et en master, avec bien sûr une bipartition entre "recherche" et "professionnel" en 2^e année de master.

L'architecture générale de l'offre de formation LMD et sa mise en place posent plusieurs problèmes, pour lesquels quelques solutions sont suggérées.

À l'intérieur des différentes mentions, les spécialités étaient très nombreuses dans le projet préparé par l'université. Elles ont été fortement réduites dans le document d'habilitation du ministère : elles disparaissent de la licence, sauf en langues où elles correspondent en fait aux différentes langues enseignées à Paris IV. Elles sont maintenues en master, mais nettement moins nombreuses : 28 pour la recherche (au lieu de 49), 14 pour le "professionnel" (au lieu de 21), auxquelles il faut ajouter 7 spécialités situées à l'intersection entre recherche et professionnel, trois dans les langues, trois en géographie, une en aménagement.

En licence, l'absence de spécialité dans le document d'habilitation n'empêche pas que des parcours traditionnels tels que lettres classiques ou lettres modernes, qui conduisent en particulier aux métiers de l'enseignement, continuent à exister. La sociologie est toujours associée dans une mention unique à la philosophie, en dehors de toute spécialité.

Les spécialités des deux années de master font apparaître la diversité des thèmes de recherche existant actuellement. On retrouve ainsi, par exemple, la distinction générale entre littératures françaises, langue française, linguistique, lettres classiques, littératures comparées pour la mention "Littérature, philologie et linguistique", ou le découpage à la fois chronologique et thématique en "Histoire". Toutefois, dans cette dernière mention, le grand nombre de spécialités (neuf) peut laisser craindre quelques redondances fâcheuses et coûteuses. Il en est de même, à plus forte raison, pour les "parcours" souvent nombreux que souhaitent mettre en place les UFR à l'intérieur de certaines spécialités de licence ou de master, notamment en langues.

D'une façon générale, on peut concevoir que l'Université Paris IV veuille conserver des spécialités pointues. La multiplicité des choix peut aussi apparaître comme une bonne chose, dans la mesure où elle permet des parcours plus diversifiés et devrait ainsi favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Mais elle se heurte d'abord à des difficultés d'ordre pratique : en licence, pour certains parcours, les choix réels des étudiants risquent d'être limités par les contraintes d'emploi du temps, dont l'effet sera renforcé par l'éclatement des locaux de l'université. De plus, la question des moyens ne doit pas être éludée. Une attention constante doit être portée à la mutualisation des enseignements, ce qui peut conduire à remettre en cause la complexité des arborescences de certains cursus. De larges troncs communs ainsi que des enseignements optionnels peuvent constituer des alternatives plus "fonctionnelles" qu'un éventail très large de parcours et de spécialités, moins lisible et plus consommatrice de moyens.

3 - La professionnalisation des études

La construction du schéma LMD a été, pour l'Université Paris IV, l'occasion de conforter et rationaliser son offre de formation professionnelle, à l'intérieur du CELSA (*cf. infra*), mais aussi dans d'autres UFR. Les anciens diplômés de 3^e cycle à caractère professionnel se trouvent intégrés aux spécialités des masters, parfois sous un titre commun au professionnel et à la recherche dans les arrêtés d'habilitation : ainsi, l'appellation "Études romanes" couvre-t-elle à la fois la formation à la recherche en études romanes et la spécialité professionnelle "Études ibériques et latino-américaines appliquées à la gestion des entreprises".

Le CNÉ note avec intérêt l'importance de la formation professionnelle dans certains secteurs : la géographie (aménagement, environnement), les langues étrangères, le français (lettres modernes appliquées et langue française appliquée). On regrettera qu'aucune spécialité professionnelle n'existe en histoire, et que le français langue étrangère (FLE), qui fait l'objet d'enseignement en licence et maîtrise, ne débouche pas sur une spécialité de master qui pourrait éventuellement être organisée avec d'autres universités parisiennes ; dans une université dont l'ouverture à l'international est une réalité, un tel affichage serait souhaitable. On saluera aussi l'effort réalisé dans le domaine de la musique et de la musicologie où, à côté de la spécialité professionnelle déjà existante "Administration et gestion de la musique", est ouverte une nouvelle spécialité, "Pratique de la musique médiévale", qui apparaît comme un vrai défi, mais s'appuie sur une base solide.

Le CELSA (Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées)

Créé en 1968, ce centre a fait place à l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication, mais le label "CELSA" a été conservé. Il relève du statut de l'article 33 de la loi de 1984 et jouit d'une autonomie certaine au sein de Paris IV.

Conçu à l'origine comme une formation professionnelle pour des étudiants en lettres, le CELSA s'est progressivement transformé en une école interne à l'université tournée vers les sciences de la communication. "*Un changement du contenu et non pas de marque a été réalisé*" comme le souligne sa directrice. Aujourd'hui, il a une pluralité de fonctions en formation initiale et continue ainsi qu'en recherche.

Il accueille et forme près de 900 personnes par an (environ 750 en formation initiale et 120 en formation continue) dans les secteurs de la communication, des ressources humaines, du journalisme ; il délivre les diplômes de licence, master, doctorat. Un projet de MBA "Sorbonne-CELSA" - Management, Communications et Sociétés - était en cours de montage lors des expertises.

L'offre de formation du CELSA est organisée au sein de six départements : journalisme ; marketing, publicité et communication ; ressources humaines et communication (RHC) ; communication des entreprises et des institutions ; communication et supports numériques ; management interculturel et communication. Ces mêmes six spécialités structurent la mention Information et communication du domaine unique Humanités retenu par la "maison-mère" Paris IV. Une activité recherche a été développée dans ce secteur.

Le CELSA recrute, sur concours et dossier, des étudiants et stagiaires à partir de bac+2, mais aussi en 2^e année (pour le master professionnel de journalisme) et également en 3^e année.

Profil des candidats admis en formation initiale - Concours 2005-2006

Niveau d'accès	Cursus antérieur (dont)*		Sexe (%)		Origine géographique (%)	
			F	H	Île-de-France	Province
Licence (1 ^{ère} année du CELSA)	DEUG	28 (2)				
	Licence	29 (9)				
	CPGE	34				
	DUT/BTS	14				
	Maîtrise	1 (1)				
	Autres écoles	8				
Total	114 (12)	69%	31%	78%	22%	
1 ^{ère} année de master Journalisme	IEP	10				
	Licence	2 (2)				
	Maîtrise	9 (2)				
	DEA	1				
	Autres écoles	3				
Total	25 (4)	72%	28%	52%	48%	
2 ^e année de master professionnel	IEP	21				
	Maîtrise	47 (6)				
	DEA/DESS	7 (2)				
	Autres écoles	29				
Total	104 (8)	79%	21%	60,5%	39,5%	

Source : CELSA

* Les chiffres entre parenthèses concernent les étudiants issus de l'Université Paris IV

On observe une large diversité des recrutements, ce qui constitue certainement un atout.

La majorité des élèves est issue d'un cursus universitaire, principalement en première année de formation ; cependant, près de 30% des admis en licence proviennent des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE). La proportion d'étudiants issus d'un IEP est de 40% en master Journalisme et de 20% en 2^e année de master professionnel. Pour cette même 2^e année de master, la part des titulaires d'une maîtrise représente 45% des nouveaux inscrits, 28% venant d'autres écoles que le CELSA.

Le taux de féminisation s'échelonne entre 69% et 79%, suivant le niveau d'accès.

Enfin, les trois quarts des étudiants inscrits en licence sont originaires d'Île-de-France. La part des provinciaux est sensiblement plus élevée en ce qui concerne l'entrée en 2^e année de master (39,5%) ; elle est encore plus importante en 1^{ère} année de journalisme (48%).

Les résultats aux diplômes¹ sont performants avec des taux de réussite allant de 54 à 100% sur les quatre promotions (1999 à 2003). Pour les trois-quarts des diplômes, la proportion de réussite est supérieure à 70%.

¹ Source : rapport d'auto-évaluation du CELSA.

Par ailleurs, les enquêtes sur l'insertion des diplômés - effectuées chaque année - montrent que cette insertion est plutôt satisfaisante, compte tenu de la conjoncture. Ainsi, sur un pourcentage de 83% d'étudiants de la promotion 2003 ayant répondu à l'enquête, il s'avère que 79,2% ont trouvé un emploi à l'issue de leur formation, la durée de recherche allant d'une embauche immédiate pour 57% d'entre eux à un délai de un à trois mois pour 32% et de deux à six mois pour 11%. On observe, à cet égard, que le premier mode d'insertion est celui des étudiants embauchés à la suite de leur stage (38%). La proportion d'étudiants inscrits en formation continue, ayant cherché et trouvé un emploi à l'issue de leur formation, est de 74%, ce qui est également positif.

L'équipe de direction du CELSA est parfaitement consciente des forces et des faiblesses de son école. Elle a aussi une idée claire de la politique à conduire pour le développement des formations proposées compte tenu d'un environnement concurrentiel.

Les forces du CELSA sont les suivantes : l'autonomie de gestion avec "l'article 33", valorisée par un bon règlement intérieur et une administration adaptée ; une sélection des étudiants ; la liaison entre la formation initiale et la formation continue et entre la formation et la recherche ; des liens avec le monde professionnel ; un réseau de partenaires fidèles aux prestations du CELSA, ce qui a des incidences en termes de ressources financières.

Les points les plus sensibles sont sa taille modérée avec seulement 800 étudiants, la concurrence amplifiée dans ce secteur des études supérieures, et l'absence de réunions du Conseil scientifique au cours des dernières années.

L'équipe de direction du CELSA envisage de développer le champ de la recherche, la thématique de l'économie de la connaissance et de l'information, les partenariats avec des écoles d'ingénieurs. Elle a pleinement conscience des menaces auxquelles l'institution se trouve confrontée : une forte concurrence avec les écoles de journalisme, une internationalisation insuffisante ou encore la difficulté de l'emploi dans les métiers de l'information et de la communication.

4 - Les échanges entre disciplines

Que ce soit en licence ou en master, la mise en place du LMD devrait être l'occasion d'élargir l'ouverture des formations vers d'autres disciplines et donc de favoriser des approches pluridisciplinaires. Beaucoup d'avancées ont déjà été réalisées. Tel est particulièrement le cas en histoire, avec les parcours histoire-langues vivantes, histoire-sciences humaines, en licence ; de même en géographie où, à côté des parcours communs avec l'histoire, les cursus orientés vers "l'aménagement, l'environnement et la logistique des échanges" témoignent de cette volonté d'ouverture et, d'une façon plus générale, dans les filières professionnelles. Il faut rappeler aussi que des formations officiellement affichées comme pluridisciplinaires existaient déjà, comme le DEUG et la licence Langue française et techniques informatiques, préparés par l'UFR de Langue française et l'Institut des sciences humaines appliquées. Il est souhaitable que ce mouvement soit poursuivi pour favoriser la rénovation de l'offre de formation à laquelle sont attachés les responsables de l'université.

On peut ainsi être satisfait de la création de la spécialité professionnelle Ingénierie de la langue pour la gestion intelligente de l'information, à l'initiative d'une équipe en sciences du langage très performante. Cette nouvelle filière se situe dans le prolongement des enseignements de langue française et techniques informatiques.

Mais, *a contrario*, on doit déplorer la quasi-absence de relations entre la filière Langues étrangères appliquées, licence et master professionnel, et le CELSA. Dans le champ de l'interculturalité et de la communication, ces deux secteurs auraient tout à gagner à une véritable coopération pédagogique et scientifique.

Cela pose le problème plus général du rôle que devrait jouer le CELSA par rapport aux autres secteurs disciplinaires de l'Université Paris IV. L'exemple de l'ingénierie de la langue est encourageant, mais insuffisant. L'efficacité de l'enseignement et des formations au CELSA en ces domaines porteurs de la communication, branche "moderne" des humanités, est certaine. On constate une différence d'implication dans les nouvelles technologies entre les étudiants de L3 du CELSA et leurs homologues des spécialités littéraires de la Sorbonne. Certes, il n'est pas dans l'ambition de l'université de se doter d'une UFR d'information et de communication, mais il n'en est pas moins indispensable de prendre en compte la nécessité d'offrir aux étudiants "littéraires" la compétence minimale indispensable qui leur permette d'entrer dans la modernité des échanges et de la communication. Le CELSA pourrait être pour la Sorbonne le centre de référence en ce domaine.

Cette indispensable synergie permettrait aussi au CELSA de sortir de l'isolement dans lequel il se trouve *de facto*. De ces rencontres plus actives naîtraient des projets fédérateurs plus nombreux, tel le projet de MBA. De même, la notoriété et la taille de l'Université Paris IV pourraient, dans le champ international, aider le CELSA à mieux se positionner dans ce secteur.

Cet objectif d'ouverture est commun au CELSA et à l'ensemble de l'Université Paris IV ; il y a, dans le champ de l'information-communication, un espace privilégié de réussite pour ce projet d'internationalisation des formations.

5 - Le positionnement de Paris IV parmi les universités et établissements environnants

L'Université Paris IV, qui se revendique comme l'héritière naturelle de "La Sorbonne", se positionne de fait à un niveau d'excellence au sein des universités parisiennes et se prévaut, à juste titre, d'une reconnaissance internationale affirmée. Il faudra cependant veiller à ce que cette déclaration ne procède pas de l'autoproclamation si l'université souhaite porter et développer un ambitieux programme international.

D'autres universités parisiennes se considèrent aussi comme les héritières de La Sorbonne "pluriséculaire" et une reconnaissance réciproque des champs de compétence et d'excellence des unes comme des autres s'avère donc nécessaire ; les compétitions inutiles et les redondances ne seront plus possibles, à court terme, entre établissements proches.

Les cohabilitations, sans être absentes, restent encore assez peu nombreuses, exception faite de la géographie-aménagement (avec les universités Paris I, Paris VII, Paris XII et Cergy-Pontoise) ou de la philosophie-sociologie (avec les universités Paris I et Paris VII, l'ENS et l'INALCO). Dans le premier domaine, la situation apparaît très bien structurée, de l'enseignement (licence et master) à la recherche, avec une seule école doctorale pour les universités parisiennes. Les conventions sont plus nombreuses avec les écoles normales supérieures (Ulm principalement), l'École des chartes, l'École nationale des arts décoratifs, l'Institut français de la mode, l'EPHE, l'EHESS... Des relations existent avec l'INALCO, mais elles mériteraient d'être approfondies et surtout institutionnalisées (notamment pour l'arabe, les études slaves ou l'hébreu). Un même type de positionnement commun avec Paris III devrait être mené globalement pour le secteur des langues.

L'impression générale est celle d'une concurrence forte, avec une déperdition des moyens qui se manifeste particulièrement dans les diplômes d'université : ainsi, pour les DU de "*biélo-russe, bulgare, polonais, serbe et croate, ukrainien, les inscriptions administratives sont nombreuses, mais les inscriptions pédagogiques se comptent à l'unité, avec un maximum de 30 pour le polonais*"¹. Comme le CNÉ l'a déjà recommandé dans son rapport d'évaluation de l'INALCO, il conviendrait que l'autorité de tutelle définisse une véritable "carte" des langues dites rares en Île-de-France, avec le concours des établissements concernés.

En tout état de cause, le projet d'établissement de l'Université Paris IV, certes très riche, ne pourra se développer à un niveau affiché d'excellence internationale qu'en tenant compte davantage de son environnement francilien. À l'échelle mondiale, une approche scientifique et culturelle francophile des humanités universelles ne peut échapper à une construction très lisible au niveau parisien, voire français, des cursus proposés (surtout en masters).

6 - La préparation aux concours des métiers de l'enseignement

Ce domaine d'activité fait l'objet de la plus grande attention de la part de l'Université Paris IV ; chaque filière disciplinaire est dotée d'un enseignant délégué à cette responsabilité pour les concours de l'enseignement secondaire, CAPES et agrégation. Tous les enseignants-chercheurs de Paris IV participent volontiers à ces préparations, en relation avec l'ENS Ulm.

La préparation au professorat se trouve promue par la mise en place d'un service consacré à cette mission de formation des maîtres, par des relations privilégiées avec l'IUFM ainsi que par la mise en place d'une formation pré-professionnalisante, module lourd, avec un stage d'immersion dans une classe.

La connaissance des effectifs d'étudiants concernés par ces préparations est complexe et difficilement consultable. Il est beaucoup attendu sur ce point de l'action de l'observatoire de l'insertion professionnelle.

¹ Projet de contrat quadriennal 2006-2009.

Pour le CAPES externe, les résultats attestent une réussite globale des étudiants de Paris IV.

Résultats des admissions au CAPES (valeurs arrondies) - Session 2004

CAPES	Nombre d'admis	% des admis de Paris IV /présents	Moyenne des admis de l'IUFM/ présents	Moyenne nationale admis/présents
Anglais	29	31%	29%	16%
Allemand	18	32%	27%	15%
Arabe	4	11%	10,5%	4,5%
Éducation musicale	12	19%	20,5%	26%
Espagnol	23	22,5%	22%	13,5%
Histoire et géographie	53	25,5%	23%	14%
Italien	3	10%	10%	8%
Lettres classiques	31	52%	49%	33,5%
Lettres modernes	107	50%	43%	28%
Philosophie	0	0%	3%	3%
Portugais	0	0%	0%	0%
Russe	1	14%	12,5%	3%

Les taux de réussite des candidats présents aux épreuves varient de 10 à 52% et la réussite en lettres classiques est très forte. Pour l'arabe, la formation proposée est efficace même si les petits effectifs ne sont pas statistiquement pertinents.

Résultats des préparations à l'agrégation - Année 2004

Discipline	Inscrits	Admissibles	Admis		Nombre de postes au concours ext.
			Nombre	% admis/inscrits	
Lettres modernes	306	59	26	8,5%	135
Lettres classiques*	118	non connu	20	17%	60
Histoire	208	21	9	4,5%	115
Géographie	41	10	5	12%	35
Philosophie*	184*	17*	10	5,5%	72
Anglais	93	14	8	8,5%	130
Espagnol	65	20	9	14%	55
Russe	12	non connu	1	8,5%	1

* Données 2005

Il est regrettable que l'université n'ait pu fournir la totalité de ses résultats aux concours de l'agrégation, ce qui aurait permis d'apprécier à leur juste valeur l'ensemble des préparations aux concours de l'enseignement.

7 - Les mesures d'accompagnement pédagogique

L'accueil des étudiants de 1^{er} cycle

L'université accueille un grand nombre d'étudiants de premier cycle qui présentent une forte hétérogénéité de niveaux et de motivations, se traduisant trop souvent par un défaut d'assiduité et un manque d'attention pendant les cours. Il s'ensuit une démobilisation d'un nombre important de néo-entrants, rapidement identifiable par la différence des effectifs entre inscrits et présents aux examens et les résultats globaux. Même si, comme le reconnaît l'université, il lui est difficile de déterminer le taux de réussite par année et par cohorte de ses étudiants (ce qui est regrettable), les taux de réussite sont de 32,19% en DEUG 1 pour l'ensemble des deux sessions, de 52,45% en DEUG 2 et de 60,54% en licence.

L'augmentation du taux de réussite sur les trois années est réelle, mais, dans la mesure où l'on ne connaît pas la durée des études pour parvenir à ce résultat, il demeure difficile d'apprécier l'efficacité de cet enseignement des premières années. De plus, l'arrivée en licence (3^e année) des étudiants issus des classes préparatoires, avec une solide formation et des méthodes de travail affirmées, fausse ce résultat. L'Université Paris IV doit se doter au plus vite d'un outil informatique fiable pour apprécier ses flux de réussite, d'abandon, de réorientation...

Un autre indicateur de difficultés réside pour certaines disciplines, comme les littératures française et comparée, en la présence d'un fort contingent d'étudiants (10 à 20%) ayant une inscription administrative mais pas pédagogique. Ceci montre à l'évidence un "détournement" du statut d'étudiant à d'autres fins que celui de la formation. On constate une situation identique dans certains DU.

La détermination du taux de réussite en maîtrise est tout aussi délicate à apprécier actuellement en l'absence d'indicateurs fiables.

Face à ce constat, l'université a décidé de faire de la lutte contre la sélection par l'échec l'une de ses priorités. Plusieurs actions (*cf. infra*) ont été entreprises : renforcement du tutorat, mise en place d'un observatoire de la lecture, création d'un observatoire des débouchés des études en humanités, renforcement du bureau des stages...

L'université envisage également d'avancer le calendrier des procédures de réorientation, avec une action plus rapide, dès le milieu du premier semestre et non pas après la première session d'examen de ce semestre. Cette proposition doit pouvoir reposer sur une réelle évaluation des étudiants en difficulté et une proposition crédible de réorientation ; elle ne peut déboucher sur une "sortie" rapide, voire automatique, d'étudiants en mal d'adaptation au système universitaire et donc instaurer une sorte de sélection inenvisageable au sein de l'université française. Il faut donc mettre en œuvre des propositions alternatives et renforcer les informations et orientations préalables à l'entrée à l'université. Celle-ci pourrait utilement se rapprocher, en termes de réorientation, de l'IUT de Paris (Paris V), qui propose un large éventail de formations dans le secteur tertiaire, sachant que des réorientations vers des STS sont déjà pratiquées (environ 80 par an).

Les remarques précédentes ne sont évidemment pas spécifiques à l'Université Paris IV et sont valables pour la plupart des universités françaises. Cependant, la situation de cet établissement en L3 puis M1 et M2 est particulière ; avec l'arrivée de ses forts contingents d'étudiants d'hypokhâgne parisiens et provinciaux, celle des élèves des écoles normales supérieures, celle aussi de "bons" étudiants des universités de province attirés par la réputation de l'Université Paris IV, il se crée une nouvelle population d'excellent niveau qui pourrait en quelque sorte se substituer à une population "naturelle" plus hétérogène issue des deux premières années de 1^{er} cycle de Paris IV. C'est pourquoi il convient de favoriser un système de formation qui, en 1^{er} cycle, fournisse à ses étudiants les mêmes chances de réussite qu'en licence. La notoriété de l'Université Paris IV dans les humanités, bien représentée dans les classes préparatoires, et ses bonnes relations avec les lycées parisiens reconnus pour la qualité de leur formation placent indéniablement l'établissement dans une position très favorable, mais aussi fort sensible, pour une équitable prise en charge de ses étudiants des deux premières années ; elle ne peut, et d'ailleurs ne souhaite pas, relâcher ses efforts en leur direction pour assurer la meilleure réussite de leurs études.

En tout état de cause, le pragmatisme général de la démarche présidentielle doit être complété par une approche plus globale des publics étudiants. Si l'Université Paris IV veut se situer dans la compétition internationale, elle doit faire émerger des modèles qui correspondent à son projet "d'université des humanités". L'université doit se mettre dans la position de proposer des services à la hauteur de ses ambitions, notamment si elle souhaite être "pionnière" dans le domaine de l'orientation des étudiants.

Le tutorat : un succès à pérenniser

L'Université Paris IV bénéficie d'un dispositif de tutorat exemplaire. L'ensemble des tuteurs de l'établissement sont sous la responsabilité d'un enseignant et d'un personnel administratif contractuel. Ce centralisme vise à rationaliser les pratiques et à les évaluer. Deux objectifs premiers ont été fixés : l'évaluation de l'existant et la mutualisation des expériences. Les objectifs à moyen terme sont l'augmentation du nombre des étudiants inscrits au tutorat et l'influence des effets de ce dispositif sur les taux de réussite.

Un premier travail d'information auprès des nombreuses UFR a été effectué. L'objectif était de mettre en place des relais enseignants dans chaque composante. À quelques exceptions près, chaque composante a aujourd'hui un enseignant délégué opérationnel.

Ce sont les UFR qui choisissent les tuteurs. Plus de cent vingt tuteurs ont ainsi été recrutés. Un profil type a toutefois été élaboré au niveau central : un étudiant de 3^e cycle, et qui a fait son cursus complet à Paris IV. Ces deux qualités doivent permettre aux tuteurs de remplir leurs deux missions principales : la réussite scolaire et l'intégration institutionnelle de leur public.

Une démarche qualité a été mise en œuvre. Des données ont été collectées et démontrent le rapport entre l'assiduité au tutorat et le taux de réussite aux examens (+10% chez ceux qui suivent le tutorat). En outre, 98% des étudiants qui suivent le tutorat participent aux examens. Ces arguments permettent d'insister aujourd'hui sur la nécessaire augmentation du taux de fidélisation des étudiants. Il n'y a pas de "public cible" : l'objectif est d'éviter toute stigmatisation, positive comme négative. Au jury, les données sur la présence de l'étudiant au tutorat sont connues et peuvent être prises en compte.

Une des clés du succès du tutorat à l'Université Paris IV tient sans doute, pour une large part, à son vivier d'étudiants de 3^e cycle dont le niveau favorise un recrutement de tuteurs efficaces.

L'ampleur du dossier et la volonté présidentielle d'améliorer les taux de réussite amènent toutefois à s'interroger sur la fragilité du dispositif. Un enseignant et un personnel contractuel peuvent difficilement, à eux seuls, pérenniser un service aux étudiants d'une telle qualité. L'université devrait institutionnaliser et renforcer une entité qui a fait ses preuves.

La politique documentaire

L'Université Paris IV possède un patrimoine documentaire particulièrement riche : 700 000 volumes, dont 420 000 au service commun de la documentation (SCD), dont certains fonds anciens très rares.

Créé en 1992, le SCD est constitué de cinq bibliothèques : Clignancourt, Malesherbes, Michelet, la bibliothèque des thèses et celle des études ibériques et latino-américaines. Il existe, par ailleurs, une trentaine de bibliothèques d'UFR et de centres de recherche, souvent très spécialisées et qui connaissent de réelles difficultés de fonctionnement. La plupart de ces bibliothèques ne sont pas intégrées ou associées au SCD, ce qui est regrettable.

Comme l'a indiqué l'université dans son rapport d'évaluation interne, le bilan des activités du SCD au cours des dernières années se traduit par différentes mesures bénéfiques : la construction et la rénovation de ses bâtiments, l'accessibilité de ses collections, la mise en place de catalogues collectifs, l'ouverture du portail documentaire à la communauté universitaire, l'installation d'un système intégré de gestion, la participation au projet pilote de diffusion électronique des thèses, un rôle de conseil et d'expertise.

L'installation d'une bibliothèque de 700 m² dans la toute récente Maison de la recherche, rue Serpente, constitue une réelle avancée. D'autre part, la bibliothèque de travail installée sur le site du lycée Championnet, dans le 18^e arrondissement, pour les 1^{ers} cycles de Clignancourt est un outil unanimement apprécié. Sur un plan plus général, il convient de souligner de façon positive le fait que le directeur du SCD est invité à tous les conseils de l'université ainsi qu'à toutes les réunions de commission qui le concernent.

En revanche, l'insuffisance de salles de travail informatique avec accès à internet a été pointée par un grand nombre des étudiants rencontrés lors des expertises ; en outre, le développement du tutorat documentaire gagnerait à être encouragé.

Des outils partagés indispensables à la modernité des humanités : les langues et les TIC

La situation de l'enseignement des langues pour non-spécialistes est préoccupante. En effet, lors de la visite des experts du CNÉ, il n'existait aucun dispositif transversal en la matière. L'UFR d'Anglais n'offre plus d'enseignements pour les non-spécialistes, alors que la demande des autres UFR est forte. En outre, il n'a pas été mis en place de centre de langues, qui, comme cela se fait dans beaucoup d'universités, prend en charge l'enseignement des langues aux spécialistes d'autres disciplines en développant particulièrement l'auto-formation guidée et en utilisant les ressources du multimédia. Par ailleurs, il n'y a pas de préparation au nouveau certificat de compétence en langues pour l'enseignement supérieur (CLES).

Cependant, il semble exister chez beaucoup de linguistes, y compris les anglicistes, la volonté d'instaurer une politique des langues qui corresponde aux besoins des étudiants. C'est pourquoi le CNÉ recommande à l'université de se saisir de cette question. Il serait souhaitable que Paris IV élabore au plus tôt un projet de création d'un centre de langues, qui pourrait être interuniversitaire et serait orienté vers la formation initiale et continue.

Il y aurait également un grand intérêt à ce que tous les acteurs de la communauté universitaire puissent recourir davantage aux technologies nouvelles de la communication et de l'information. Ceci s'avère particulièrement indispensable pour un établissement réparti sur de nombreux sites. De même, une plus large ouverture sur les méthodes et pratiques de la communication et de l'information (média et supports numériques) faite en relation avec le CELSA dans les différentes filières littéraires et linguistiques faciliterait la "pré-professionnalisation" de ces secteurs.

8 - La vie universitaire : acquis et projets

Seuls certains aspects de la vie universitaire seront abordés dans ce chapitre consacré à l'offre de formation. Ils ont trait à plusieurs axes importants et transversaux de la stratégie de l'université à l'égard de ses publics : la communication, l'orientation, les activités culturelles, la mise en place d'un service dédié aux étudiants. Ils s'inscrivent bien sûr dans une dynamique beaucoup plus large incluant toutes les mesures d'accompagnement pédagogique et péri-universitaires menées en faveur des étudiants.

La communication à destination des étudiants

Le *Guide de l'étudiant* est complet. Néanmoins, on peut s'interroger sur l'intérêt qu'il y aurait à recourir plus systématiquement à d'autres relais d'information, tel le site intranet, ce qui permettrait peut-être d'alléger ce livret et, par là même, de financer à nouveau l'édition de guides bilingues à destination des étudiants étrangers. Les plaquettes de présentation des formations par niveau d'études sont bien ciblées et constituent un bon vecteur d'information.

Il y aurait tout intérêt, par ailleurs, à créer un journal des étudiants de Paris IV. Ce type de publication pourrait fédérer des étudiants aux origines disciplinaires diverses et leur assurer une expérience valorisable à l'extérieur. Le journal étudiant, sous condition d'une certaine ambition, tant sur le fond que sur la forme, pourrait constituer un levier d'intégration des étudiants des différents sites (en particulier du CELSA) à l'ensemble du corps étudiant.

Le site internet est actuellement en restructuration. Le service de la communication électronique a lancé un questionnaire auprès des étudiants pour pouvoir mettre en place un portail spécifique à leur intention. Cette démarche de consultation des usagers avant la production d'un support et d'un contenu mériterait d'être généralisée à l'ensemble de la communication à destination des étudiants.

Enfin, bien qu'une réflexion soit en cours sur la charte graphique de l'établissement, il convient de signaler que Paris IV bénéficie d'ores et déjà d'une signature visuelle sur tous les documents à destination de ses publics. On peut cependant déplorer que la référence à l'université n'apparaisse pas dans le logo du CELSA, ce qui est regrettable en termes d'image de l'établissement vis-à-vis des partenaires extérieurs, et tout particulièrement à l'international.

Le SCUIO (service commun universitaire d'information et d'orientation)

Les activités du SCUIO s'organisent autour de deux entités : l'une dévolue à l'orientation et à l'information des étudiants, l'autre à leur insertion professionnelle.

Du point de vue de l'information et de l'orientation, les activités menées sont relativement classiques (journées "portes ouvertes", salons, salle de documentation...). Les journées "portes ouvertes" réunissent un grand nombre de personnes. On peut regretter qu'elles n'aient lieu qu'en Sorbonne, site qui n'accueille que peu de premiers cycles. Des journées d'accueil sont toutefois organisées sur les sites en septembre. Le SCUIO est appelé à changer de locaux pour rallier le pôle vie étudiante. Ce changement spatial pourrait être l'occasion d'une réflexion sur ses pratiques (en particulier sur l'information des étudiants). La consultation de quelques usagers permettrait sans doute d'améliorer encore l'accueil et les productions papiers.

Les deux conseillères d'orientation psychologues reçoivent à peu près sept cent étudiants par an, majoritairement de deuxième cycle. La demande est à ce point élevée que le service a mis en place des conférences par groupe de disciplines pour répondre aux questions des étudiants. Cette démarche s'accompagne de la mise en place de modules de formation au choix professionnel et de construction du projet professionnel. Des enseignants, formés préalablement deux jours durant à l'APEC (Agence pour l'emploi des cadres) dispensent 10 heures d'enseignement à des étudiants pour les amener à confronter leurs représentations de départ sur tel ou tel projet professionnel à l'information qu'ils auront collectée. Ce module est en option dans toutes les formations de premier cycle et obligatoire dans l'une d'entre elles. Le suivi des étudiants ayant participé à ce module pourrait permettre d'évaluer son impact sur l'insertion professionnelle, mais aussi sur la réussite universitaire.

Au sein du service commun universitaire d'information et d'orientation, le BSIP (bureau des stages et de l'insertion professionnelle) est chargé de l'orientation des étudiants et de leur insertion professionnelle. À ce dernier titre, il établit les conventions de stage (environ 3600 par an). Cette mission occupe une partie importante du service tant en espace qu'en temps - trois personnes s'occupent de ces saisies. L'afflux des demandes de stage est un signe positif de l'insertion professionnelle des étudiants, en particulier pour une université des sciences humaines et sociales. Peut-être peut-on voir ici les effets d'une politique universitaire sur le long terme, puisque le BSIP a été créé en 1976.

Une application informatique recense les propositions de stage. Cet outil fait partie de ceux qui pourront alimenter l'intranet étudiant avec des services réels aux étudiants et assurer ainsi son succès.

La présidence veut être "pilote" sur la question de l'orientation. Cet objectif ambitieux nécessite, notamment, de pouvoir s'appuyer sur un SCUIO dégagé, autant que possible, de procédures purement administratives.

Les activités culturelles

De nombreuses activités sont proposées dans différents domaines artistiques (spectacle vivant, musique, projections...).

Le service culturel est dans une situation quelque peu paradoxale par rapport à l'environnement de l'institution. En effet, la qualité des initiatives soutenues permet de les insérer dans des manifestations culturelles au niveau de la Ville de Paris (festival *Ici et demain* - mars 2005) et de proposer des manifestations

à un public non exclusivement universitaire (*Je veux lire en trois jours l'Iliade d'Homère. Marathon Homérique*, mars 2005). Mais cette ouverture vers la ville est aussi une des conséquences d'un état de fait préjudiciable à la vie étudiante à Paris IV : le manque de locaux et l'absence de maîtrise des rares espaces disponibles.

À cette difficulté géographique s'ajoute le problème de la reconnaissance de ses activités par les membres de la communauté universitaire.

Les responsables de la politique culturelle regrettent que les manifestations rencontrent un succès public à l'extérieur de l'établissement sans jamais mobiliser ses usagers. Les questions culturelles et leur promotion pourraient peut-être être davantage portées par l'ensemble de l'institution et bénéficier d'une meilleure visibilité. Paris IV est une institution culturelle à l'extérieur de ses murs ; il semble difficile qu'elle ne soit qu'une institution scientifique et pédagogique à l'intérieur... La validation dans les cursus des activités culturelles pourrait faire l'objet d'un débat dans l'établissement et contribuerait à augmenter le nombre d'étudiants impliqués dans les ateliers de pratique artistique. Une centaine d'étudiants par an bénéficient des ateliers de chorale, théâtre, écritures poétique et romanesque. Deux leviers de croissance des effectifs sont envisageables : la diversification et la validation.

Le soutien aux activités culturelles semble bien fonctionner. Toutefois la gestion du volet "initiatives" du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) par un service culturel peut induire une difficulté d'affichage. En effet, le FSDIE n'a pas vocation à financer les seules activités culturelles. Il doit aussi permettre l'éclosion de projets sociaux, humanitaires et sportifs. La prise en charge exclusive de ce dossier par un service culturel peut amener certains étudiants à ne pas demander des subventions auxquelles ils pourraient prétendre. Cette situation révèle le manque d'une structure fédérative qui regrouperait l'ensemble des services participant à la vie étudiante.

Le service vie étudiante : espace et antennes

Il n'existait pas encore de bureau de la vie étudiante lorsque les experts du CNÉ se sont rendus à l'Université Paris IV. On ne peut donc, à ce jour, qu'émettre des suggestions qui pourront trouver leur place dans le projet d'ensemble conçu par l'établissement.

En tout état de cause, ce service fédératif devrait accompagner la mise en place de l'espace "vie étudiante" prévu en Sorbonne, qui regroupera les différents services aux étudiants. Le regroupement spatial est un préalable. Il ne peut suffire. Il manque encore à Paris IV une structure stratégique au-dessus de la vie étudiante. La mise en place de l'espace "vie étudiante" pourrait s'inspirer des expériences d'autres établissements qui ont su fédérer les services aux étudiants, les multiplier et y associer ces mêmes étudiants. Une telle entité n'est pas seulement un "guichet unique" administratif, mais pourrait être un espace où les étudiants, souplement encadrés par des personnels administratifs et enseignants, mèneraient une réflexion stratégique et des actions concertées sur les différents dossiers de la vie étudiante. Ce service pourrait être aussi l'interlocuteur le plus visible pour les différents acteurs extérieurs de la vie étudiante (entreprises, mutuelles, banques, particuliers voulant louer une chambre...) qui, bien souvent, perdent leur bonne volonté (et parfois leurs bonnes pratiques) dans le "maquis" universitaire.

Certains services aux étudiants ne sont jamais mieux rendus que par leurs camarades. Des missions administratives ponctuelles, et parfois formatrices, peuvent être confiées à des étudiants vacataires qui bénéficient ainsi d'un appoint financier.

Les missions de ce service devront aussi être relayées dans les principales implantations de l'université. Le programme général de reconstruction et d'extension du centre universitaire de Clignancourt intègre la possibilité d'y accueillir des permanences des différents services. La réussite en premier cycle, qui est une préoccupation affichée de la présidence, passera aussi par une amélioration du cadre d'études.

9 - Conclusion

Les enseignements dispensés par l'Université Paris IV sont conformes à cette longue tradition de formation dans le domaine des humanités dont elle a fait son emblème et son thème porteur. La qualité de l'offre de formation ne peut être remise en cause ; la structuration générale autour de huit mentions de la licence au master correspond à une volonté forte de lisibilité, mais les organigrammes des spécialités mériteraient d'être simplifiés.

De surcroît, la richesse des maquettes LMD peut se trouver contrariée par des problèmes de moyens (enseignement, locaux), et par des contraintes administratives liées à la multiplicité du nombre des composantes. L'éclatement de l'établissement en quatorze sites accroît aussi la difficulté de gestion.

La mise en place d'indicateurs informatiques de gestion doit être renforcée afin de mieux suivre et mesurer les effectifs des cohortes d'étudiants, leurs réussites et difficultés, les services des enseignants, les heures complémentaires. Seuls ces instruments permettraient un pilotage efficace en incluant une possibilité de redéploiement interne. Le CNÉ avait déjà souligné, dans son précédent rapport, l'intérêt de disposer "*d'informations beaucoup plus solides*" sur "*les étudiants, pour mieux les accueillir et les suivre*".

Une attention soutenue aux nouvelles technologies, à la mise en place d'intranet Paris IV, à l'amélioration des conditions de travail autonome, est régulièrement évoquée par les étudiants. L'amélioration de la pratique des langues vivantes de "communication" pour non-spécialistes va mobiliser de nombreux moyens et la création d'un centre de langues appliquées ne peut être différée longtemps. Cet outil est par ailleurs indispensable tant pour permettre la mobilité des étudiants de Paris IV en direction de l'étranger (l'Europe tout spécialement dans le cadre ERASMUS) que pour favoriser la maîtrise de la langue française pour des étudiants étrangers attirés par un cursus en Sorbonne. Ceci contribuerait au renforcement de l'audience internationale que souhaite développer la présidence de Paris IV.

Il conviendra, en outre, de veiller à un meilleur accueil, au sens large du terme, des étudiants de 1^{er} cycle, répondant ainsi à la dimension sociale de l'université et à son projet d'améliorer l'orientation de ses étudiants. Par ailleurs, la mise en place du service vie étudiante constitue également une priorité.

Sur un autre plan, le CNÉ souscrit à l'engagement de l'équipe de direction à la mise en place d'une évaluation des enseignements, qui reste à faire pour l'essentiel, à l'exception du CELSA, déjà fortement engagé dans cette pratique.

Enfin, il est indispensable que soient renforcées les collaborations entre le CELSA et "l'université-mère", permettant l'essor de projets fédérateurs au bénéfice de l'institution dans son ensemble.

II - Une recherche de qualité mais qui reste encore trop individuelle

La représentation que l'établissement a de lui-même est placée sous le signe de l'excellence et les indicateurs ne démentent pas cette première approche. Un enseignant sur quatre y bénéficie de la prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) - 24% en 2002 - et l'établissement compte sept membres de l'Institut universitaire de France (IUF). Un poste à l'Université Paris IV représente, pour beaucoup, le couronnement d'une carrière, ce qui explique le taux relativement élevé d'enseignants-chercheurs de plus de 55 ans (54,9% des professeurs contre 47,4% en moyenne nationale ; 26,6% des maîtres de conférences, contre 24% en moyenne nationale en 2002). L'excellence individuelle semble privilégiée à Paris IV plutôt que l'effet de taille de la recherche collective : avec 527 enseignants-chercheurs titulaires (192 professeurs et 335 maîtres de conférences et assistants en 2002), cet établissement est au nombre des grosses universités de sciences humaines et sociales. Il s'impose davantage par les effectifs des docteurs (247 thèses soutenues en 2003-2004) et par un fonctionnement en réseau informel avec les khâgnes les plus prestigieuses de Paris, l'ENS-Ulm ainsi que les Écoles françaises d'Athènes (EFA), de Rome (EFR) et, au Caire, l'Institut français d'archéologie orientale (IFAO). Avec 2,6% des DEA, 2,7% des doctorats délivrés en France (2001-2002) et 3% des premières inscriptions en thèse en 2002, Paris IV s'affiche davantage dans la spécificité de son recrutement étudiant en troisième cycle.

La politique de l'établissement s'efforce de dynamiser ces atouts en organisant sa recherche autour de "l'actualité des humanités". Paris IV ambitionne ainsi de "*reconstruire une république des lettres au service des humanités*". Mais la présidence actuelle de l'université a une conscience non moins vive des enjeux de l'eupéanisation et de la mondialisation de la recherche. L'excellence ne passe plus seulement par le cursus évoqué précédemment, mais bien davantage par la concurrence entre les "grandes" universités. Or, en l'état actuel, son image d'excellence ne permet pas forcément à Paris IV de s'affirmer au plan européen ou mondial. L'établissement n'émarge à aucune ligne budgétaire du 6^e programme-cadre pour la recherche et le développement technologique (PCRD¹). Individuelle, l'excellence demeure segmentée en raison de la faiblesse relative de l'organisation collective de la recherche, à laquelle travaille cependant activement l'actuelle équipe présidentielle, tout comme la précédente.

Trois thèmes seront évoqués successivement, permettant d'apprécier, sans prétendre à l'exhaustivité, les principaux aspects et évolutions de la recherche à l'Université Paris IV : les structures, la toute récente Maison de la recherche et les écoles doctorales.

¹ Sauf pour un programme mené dans le cadre de l'IUF (Institut universitaire de France).

1 - La structuration de la recherche

Les équipes de recherche

Avec 64 équipes de recherche (2004) dont 20 UMR (unités mixtes Paris IV/CNRS), le dispositif de la recherche atteste l'activité et la solidité d'une recherche très spécialisée. Étoffé, le potentiel de recherche couvre tout le spectre des sciences humaines et des humanités, à quelques exceptions près (psychologie, arts plastiques, ethnologie) ; s'y ajoute la sociologie, avec une équipe déjà existante et une autre présentée pour le nouveau contrat. Il reste qu'avec 527 enseignants-chercheurs (EC) et 64 équipes, la taille moyenne demeure faible : 8,23 EC/équipe, malgré les regroupements effectués depuis le précédent contrat quadriennal¹.

Les unités associées au CNRS représentent une équipe sur trois (20 sur 64, dont 2 UMS - unités mixtes de service), et 53,70% des enseignants-chercheurs titulaires (278 sur 527) pour 40,64% du budget alloué à l'établissement pour la recherche ; les chercheurs CNRS affectés aux UMR sont au nombre de 63, soit une moyenne de deux chercheurs par équipe. Le nombre - élevé - de 542 enseignants associés à la recherche de l'établissement, mais titulaires dans d'autres universités, s'explique en partie par la cohabilitation de 10 des 20 UMR. Les établissements cohabilités sont Paris I, l'EPHE, le Collège de France, l'ENS-Ulm, Paris III et, tout récemment, Paris VIII, seule exception dans une topographie concentrée dans le Quartier latin.

En dépit de sa force, ce dispositif de recherche collective n'émerge, à l'exception d'un programme, à aucun crédit européen.

Le fait est d'autant plus surprenant que les pôles forts de la recherche collective s'inscrivent dans des communautés scientifiques plutôt restreintes à l'échelle européenne et mondiale, au sein desquelles la mondialisation passe plus par les relations individuelles que par une infrastructure lourde. Ainsi en va-t-il pour les humanités classiques, l'archéologie antique et l'étude des mondes anciens, dont les champs sont structurés par les échanges noués autour des Écoles françaises d'Athènes et de Rome et de l'Institut français d'archéologie orientale. Il en est de même pour les langues et civilisations de l'Allemagne, de l'Europe centrale et de l'Europe scandinave, l'UMS gérant la *Revue des études slaves* relevant de Paris IV. La situation n'est pas sensiblement différente en histoire de l'art. Plus nombreux, il est vrai, sont les philosophes, les spécialistes de littérature, les historiens, les anglicistes et même les géographes, confrontés à de plus fortes contraintes d'organisation européenne et mondiale.

L'actualité des humanités est le thème fédérateur de l'université. Ce choix est de nature à favoriser "l'insertion" du CELSA au sein de Paris IV : les deux équipes de recherche qui relèvent de la 71^e section (sciences de l'information et de la communication), très actives, avec un fort investissement des enseignants-chercheurs du CELSA, constituent des vecteurs indispensables à l'actualisation des humanités classiques et modernes. L'UMR 8139 - Langages, logique, informatique, cognition et communication - et l'EA 1498 - Information, communication, organisation et sociétés - ont conscience de leur fonction stratégique dans la politique de recherche de l'université comme dans celle de l'école doctorale V.

¹ Depuis la venue des experts du CNÉ, l'université a proposé de nouveaux regroupements dans le cadre du futur contrat quadriennal, ramenant le nombre des équipes de soixante-quatre à une cinquantaine.

En ce qui concerne les moyens de la recherche, la politique de l'université est particulièrement claire pour ce qui est des critères d'attribution du "bonus qualité recherche" (BQR) : les demandes d'aide doivent impérativement présenter un volet international.

Les crédits des équipes ont connu un taux de capitalisation de 56% en 2004, les directeurs des équipes invoquant les difficultés et la lenteur de la gestion des dossiers. Une présentation du logiciel de comptabilité serait, à cet égard, utile aux directeurs d'équipe à qui elle permettrait un accès plus direct au suivi de leurs dépenses. Quant aux personnels du service financier, une meilleure connaissance du dispositif de la recherche et de ses exigences améliorerait encore son efficacité tout en facilitant la communication entre "scientifiques" et "administratifs".

La valorisation de la recherche

La diffusion et la valorisation de la recherche sont soutenues par deux relais classiques mais efficaces : la publication et les conférences.

Les Presses de Paris-Sorbonne

Ce service général de l'université fait preuve de professionnalisme. Ont été mises en œuvre, face aux auteurs, une politique du manuscrit complet et définitif et la décision de limiter les tirages ainsi qu'une politique de déstockage. Le comité éditorial implique les sept directeurs des écoles doctorales. Une librairie a été ouverte rue Serpente et un site Web a été construit en appui à la diffusion qu'assure le CID (Centre interuniversitaire de diffusion). Les campagnes publicitaires ont été également repensées en liaison avec la grande presse.

Le service de valorisation de la recherche

Ce service, créé en octobre 2003, permet aux doctorants de diffuser les premiers résultats de leur recherche en sollicitant l'aide de la Ville de Paris. Ce service s'est engagé dans une démarche de mutualisation autour de thématiques transversales. Il propose quatre grands types d'activités :

- l'aide au montage de dossiers à financement (bourses de post-doctorat, par exemple) ;
- la conception et la réalisation de documents d'information et de promotion ;
- la coordination d'opérations individuelles ou collectives, une veille technologique et méthodologique, la constitution de réseaux de correspondants ;
- l'organisation et la participation à des manifestations.

Les vecteurs de la diffusion sont variés : journal *Les brefs de la recherche*, conférences destinées à l'université inter-âges, petits colloques fermés de doctorants, table ronde sur l'Europe... Le public visé se décompose par cercles concentriques : doctorants, enseignants du second degré, public de l'université inter-âges, etc.

2 - La Maison de la recherche, une chance pour l'université

L'Université Paris IV vient de se doter d'un grand équipement de recherche qui lui est propre : la Maison de la recherche, rue Serpente, inaugurée après réhabilitation à la mi-avril 2005. L'ancien bâtiment des sociétés savantes offre 7000 m² couverts et 4000 m² utiles, et cela à quelque 300 mètres de la Sorbonne, donc dans une très grande proximité. Cette opération a permis d'augmenter les surfaces recherche, qui faisaient cruellement défaut. Au prix de la ponction de ses réserves financières, l'établissement s'est ainsi doté d'un bel instrument pour sa politique de recherche.

Le logement d'une partie des activités de recherche est la fonction principale de la rue Serpente. Dans ses cinq étages, elle mutualise :

- au rez-de-chaussée :
 - des locaux d'accueil pour les colloques, avec un auditorium de 80 places équipé pour la visioconférence, quelques salles pour la tenue de séminaires ou de soutenances de thèse, des salles de cours et de séminaires ;
 - une boutique pour la vente des Presses de la Sorbonne ;
 - un bureau pour l'accueil de chercheurs étrangers, et des salles de cours pour l'Institut des sciences humaines appliquées (ISHA) ;
- au 1^{er} étage : la bibliothèque. Les cinq fonds hébergés rue Serpente sont ceux du service commun de documentation (SCD), la bibliothèque des thèses soutenues depuis 1986, la bibliothèque de l'ISHA, les fonds Chastagnol et Pierre Léon, et une partie des collections du Centre d'histoire du XIX^e siècle ;
- au 4^e étage : des locaux administratifs dévolus au service de la recherche, une salle informatisée de 30 places pour les formations destinées aux doctorants ;
- dans les autres étages, des surfaces ont été affectées aux écoles doctorales I, II, III, IV et V¹.
Enfin, deux équipes relevant d'autres établissements, mais dans lesquelles Paris IV est partie prenante, sont installées rue Serpente :
 - l'équipe RISC - UMS 2551 (Relais d'information sur les sciences de la cognition, unité extérieure CNRS/ENS), liée à l'ISHA ;
 - le GIP CIERA (Centre interdisciplinaire d'études et de recherches sur l'Allemagne), au 5^e et dernier étage.

¹ L'ED VI est logée au Carré Colbert et l'ED VII rue Saint-Jacques.

Des incertitudes demeurent quant à la destination du bâtiment. Ni UMS, ni centre documentaire malgré l'existence d'une bibliothèque, ni MSH (Maison des sciences de l'homme) ouverte en fin de semaine et pendant les vacances, la Maison Serpente n'est pas non plus un collège doctoral, mais elle est tout cela à la fois. Son utilisation actuelle répond plutôt aux urgences : urgence de logement du service de la recherche, urgence de l'hébergement de la direction et du secrétariat des écoles doctorales (ED), urgence d'une mise en proximité de la direction des équipes et de leur ED, urgence d'une infrastructure d'accueil pour les colloques. Pour l'heure, son statut n'a pas été précisé. Il n'a pas non plus fait l'objet d'une négociation avec le CNRS.

Une place est faite aux doctorants, avec une pièce par étage et cinquante places en bibliothèque. Le 16 mars, ils sont venus participer aux élections de leurs représentants au conseil des ED et ils marquent leur satisfaction de disposer d'un espace reconnu. Les doctorants étaient d'ailleurs présents dans le bâtiment avant même son inauguration.

La réalisation de cette Maison de la recherche marque un tournant dans la politique de l'établissement. Désormais, l'organisation interne de la recherche à Paris IV devient un préalable à son "rayonnement" extérieur. La mise à niveau européen de la politique scientifique de l'établissement est dorénavant envisageable.

Il convient, par ailleurs, d'indiquer que l'Université Paris IV est également partie prenante dans deux autres grands équipements de recherche : d'une part, la Maison d'archéologie et d'ethnologie René Ginouvès (MAE) - site de Paris X - qui est un pôle structurant pour l'archéologie française et offre une interface entre Paris IV et Paris I ; d'autre part, l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), ce qui pourrait constituer un élément moteur pour l'exploration d'un partenariat avec les autres établissements ainsi que pour le monopole de projets européens ou mondiaux.

3 - Les écoles doctorales

L'architecture des écoles doctorales, ramenée à sept écoles, est désormais consolidée. Elle est d'inspiration mono-disciplinaire, dans ses grands traits du moins :

- ED I : Mondes anciens et médiévaux ;
- ED II : Histoire moderne et contemporaine ;
- ED III : Littératures française et comparée ;
- ED IV : Civilisations, cultures, littératures et sociétés ;
- ED V : Concepts et langages ;
- ED VI : Histoire de l'art et archéologie ;
- ED VII : École doctorale de géographie de Paris.

L'école doctorale I rassemble spécialistes des langues anciennes, archéologues et historiens de l'Antiquité. L'école doctorale V a un champ étendu, puisqu'elle rassemble philosophie, sociologie, musicologie et histoire de la musique, linguistique et sémiotique, informatique et cognition, sciences de l'information et de la communication et sciences humaines appliquées. Pareille ouverture suscite des réticences parmi certains membres de l'école doctorale, qui accordent la priorité à la formation disciplinaire *stricto sensu*. Géographes, urbanistes et aménageurs des 23^e et 24^e sections du CNU coopèrent au sein de l'ED VII. Quant à l'école doctorale IV, elle confronte autour du pôle angliciste des aires culturelles très variées, du monde slave à l'Europe scandinave et de l'aire méditerranéenne et islamique à l'Asie orientale.

Les écoles doctorales ont joué un rôle important lorsque l'université a mis en place la réforme du LMD, d'où une structuration verticale des formations, du master à l'école doctorale, et cela dans une continuité presque parfaite. Cette organisation a sans doute ses avantages, notamment celui de la clarté. Elle présente néanmoins des risques de fermeture disciplinaire dans le parcours du doctorat, si l'on n'y prend garde. Plus on s'élève dans la pyramide des formations et plus l'exigence interdisciplinaire devient nécessaire, parallèlement à la maîtrise de la technicité de la recherche.

Les co-accréditations demeurent l'exception, alors qu'une UMR sur deux est commune à Paris IV et un autre établissement. Seule l'ED VII est co-accréditée entre Paris IV, Paris I et Paris VII. Comme les masters, les écoles doctorales ont ainsi une ouverture moindre que celle des équipes aux autres établissements parisiens, même si les parcours de formation offrent aux étudiants un certain décloisonnement.

Les écoles doctorales de l'Université Paris IV sont des pôles forts de formation doctorale, à la fois par le nombre des doctorants et par la qualité de la formation qui s'y trouve dispensée. La statistique met en évidence la progression du nombre des thèses soutenues et leur importance en valeur absolue :

- 2001-2002 : 207 thèses soutenues ;
- 2002-2003 : 267 thèses soutenues ;
- 2003-2004 : 244 thèses soutenues.

L'analyse des flux annuels de l'année 2002-2003 place ces ED dans la bonne moyenne nationale, du moins pour le secteur des sciences humaines :

- inscrits : 551 doctorants en 1^{ère} inscription ;
- ratio 1^{ères} inscriptions/thèses soutenues : 48, 46% (en une année un peu exceptionnelle) ;
- allocataires de recherche : 57 ;
- ratio allocations/thèses soutenues : 21,35% ;
- ratio allocations/1^{ères} inscriptions : 10,34%.

Les effectifs cumulés mettent en évidence l'importance du vivier des jeunes chercheurs formés dans l'établissement (chiffres 2002) :

- allocations 2002 : 168 (stocks cumulés) ;
- allocataires 2004 : 147 (stocks cumulés) ;
- doctorants (stocks cumulés, 2002) : 2 367 ;
- ratio thèses soutenues 2002/inscrits en doctorat : 10,28%.

L'analyse des effectifs cumulés nuance le bilan dans un moindre optimisme : la dernière ligne souligne l'ampleur des stocks cumulés et, par conséquent, la longueur de la thèse. Paris IV ne fait pas exception à un constat qui s'impose dans tout le champ des sciences humaines. Évaporation des étudiants, abandons et lenteur des recherches sont également constatés en DEA :

- inscrits DEA 2002 : 1466 ;
- diplômés DEA 2002 : 698 ;
- ratio : 47,61%.

Autant de réalités dont l'université a vive conscience, tant pour sa force que pour ses faiblesses. Consciente des inégalités de l'encadrement doctoral, elle s'est efforcée de les compenser par la réforme de ses écoles doctorales et par la création d'un observatoire de l'insertion professionnelle (OIP) pour le suivi des doctorants, des docteurs et de l'ensemble des étudiants, sur la lancée des actions expérimentales conduites par les écoles doctorales IV et VII. Qui plus est, l'organisation du parcours de la formation doctorale est à l'ordre du jour dans toutes les écoles doctorales. Les modalités en sont diverses, des modules de formation aux tables rondes, aux journées thématiques et aux doctoriales. La commission du doctorat se montre sélective et vigilante ; elle est pensée comme une instance de pilotage de la définition des sujets de thèse et les directeurs des écoles doctorales y sont associés.

Pour sa part, l'ouverture des écoles doctorales à la mobilité européenne et à la mondialisation de la recherche peut être évaluée à travers le nombre des co-tutelles de thèse :

- 2001 : 35 ;
- 2002 : 44, soit 7,99% des 1^{ères} inscriptions en thèse ;
- 2003 : 71.

Le nombre des étudiants étrangers inscrits en 3^e cycle est également croissant :

- 2001-2002 : 1161 ;
- 2002-2003 : 1219 ;
- 2003-2004 : 1285.

4 - Conclusion

La très grande qualité de la recherche à l'Université Paris IV est indéniable et sa réputation n'est pas surfaite. Cependant, l'établissement aurait tout à gagner en engageant ou en poursuivant certaines inflexions concernant sa politique de recherche.

Ainsi, on ne peut que constater une forte segmentation de la structuration de la recherche collective à Paris IV. Si une équipe sur six est commune à Paris IV et à un ou plusieurs autres établissements, et si le CNRS a restructuré en ce sens les UMR, le mouvement n'a gagné ni les masters, ni les écoles doctorales. Les masters ne sont que très faiblement cohabilités et les écoles doctorales ne le sont que pour deux d'entre elles, alors que les ED I, II et III comptent des équipes communes entre Paris IV, Paris I, l'EPHE et Paris III.

Certes, une réflexion est menée sur le caractère fédératif du grand équipement qu'est la Maison Serpente. Est également engagé un débat sur les indicateurs et les outils d'évaluation en sciences humaines, en même temps qu'est prévue la création d'une commission internationale d'expertise, dont la première réunion viendrait en 2007. L'Université Paris IV a donc pris conscience de la nécessité d'une organisation plus efficace et plus dynamique de la recherche collective, ainsi que d'une modernisation inévitable dans le contexte concurrentiel de l'Europe des universités. On ne peut que l'encourager en ce sens.

Au regard des formations doctorales, le CNÉ recommande à l'université d'en atténuer le caractère mono-disciplinaire et d'accroître les transversalités entre elles. En outre, l'Université Paris IV pourrait contribuer à l'élaboration d'opérations doctorales au niveau du Quartier latin - en collaboration, notamment, avec les universités Paris I et Paris III -, ce qui favoriserait une plus grande lisibilité internationale. De même, l'organisation de partenariats de formations doctorales pourrait être envisagée à l'échelon européen.

Par ailleurs, en termes d'organigramme, alors que l'université s'est engagée résolument dans une restructuration de ses activités par pôle, on peut s'interroger sur le fait qu'il n'ait pas été créé de "pôle recherche".

III - Un gouvernement dynamique et stratégique

Deux thèmes seront abordés successivement : le pilotage de l'université et les moyens mis au service de la politique d'établissement.

1 - Le pilotage de l'université

L'organisation centrale

L'organisation générale de l'université est claire. Elle s'appuie sur des organigrammes et des répartitions visibles des compétences. On retrouve la structure classique d'un président, d'un bureau, du secrétaire général, des trois conseils (Conseil d'administration, Conseil scientifique et Conseil des études et de la vie universitaire), d'une administration divisée en pôles à laquelle s'ajoutent des services communs et les administrations des sites de l'université, sans oublier le CELSA (article 33 de la loi de 1984).

L'université veille à procéder régulièrement aux adaptations de ses structures administratives en fonction de ses options de management. Ces dernières années, cette démarche a été accentuée à l'initiative du président, soucieux d'une bonne gouvernance, et de la nouvelle secrétaire générale, très sensible à la qualité du management.

Le président s'appuie sur une équipe de direction, les vice-présidents et des professeurs délégués. Il a engagé, avec un grand volontarisme, une restructuration de l'administration de l'université avec des changements de structures et de personnes.

Cette restructuration a été conçue en trois étapes. En 2003-2004, une première phase a concerné la concentration des services en les faisant passer de onze à huit, et la valorisation du secrétariat général et de son bureau chargé de l'organisation globale de la vie institutionnelle. En 2004-2005, une deuxième étape s'est attachée à changer une certaine conception de l'administration héritée d'une formule rectorale en divisions vers celle de pôles de compétences, premier pas vers un découpage administratif de l'université prenant mieux en compte les exigences de la LOLF : ce regroupement fonctionnel mobilise les agents et leurs responsables vers un objectif à atteindre. Le terme de pôle a été choisi pour symboliser cette démarche. Une troisième étape prolongera cette organisation par objectifs pour les domaines non encore couverts.

Ce volontarisme institutionnel doit être souligné, car il montre la modernisation et la réforme d'une administration plutôt traditionnelle et l'intégration de préoccupations d'objectifs, d'évaluation et de décloisonnement.

Cet effort de rationalisation de l'administration doit être poursuivi car on peut encore constater des doublons ou des insuffisances : le service culturel des étudiants apparaît dans deux pôles ; l'hygiène et la sécurité n'ont pas seulement un aspect "patrimoine". On peut également imaginer des liaisons entre la valorisation de la recherche et les Presses de l'université, ainsi qu'entre l'international et la recherche. L'organigramme montre aussi la grande autonomie du CELSA, qui est rattaché exclusivement au président de l'université, sans faire apparaître de liaison directe avec l'administration centrale de l'université.

Globalement, comme elle le dit elle-même, *"l'université est consciente des freins structurels, mais cherche à éviter qu'ils constituent pour autant un frein à l'action"*. Elle sait qu'elle devra poursuivre ses adaptations pour mieux intégrer la réforme du LMD et institutionnaliser ses transformations.

Le mode de gouvernance

L'université a hérité d'une longue tradition centralisatrice. Cette tradition la sert en période de grande mutation. Le président peut effectivement insuffler et piloter le changement. L'organisation interne permet un pilotage efficace par le président, qui exerce le pouvoir de conception et de gestion et qui est reconnu comme un rassembleur et un animateur ayant une réelle vision pour le développement de son établissement.

Les vice-présidents sont choisis par leurs conseils respectifs. À l'Université Paris IV, la tradition veut que le vice-président du CEVU soit un étudiant. C'est un choix novateur en termes de démocratie universitaire et qui paraît judicieux pour aider à la reconnaissance et à la participation de la vie étudiante. Cependant, l'attribution systématique de cette vice-présidence à un étudiant peut, dans les faits, conduire à une marginalisation du CEVU. Ainsi, la mise en place de la réforme LMD a été confiée au vice-président du CA, alors que le CEVU est chargé de la vie universitaire et des études. En outre, il n'est pas toujours facile, pour un étudiant - fût-il vice-président du CEVU - de faire valoir une politique concernant l'offre de formation.

Les élus étudiants rencontrés lors des expertises n'ont pas émis d'observations particulières à cet égard. Mais l'établissement pourrait peut-être envisager de laisser la possibilité à un enseignant d'être vice-président du CEVU - et à un étudiant d'être vice-président étudiant, ou "à la vie étudiante" - avec, pour chacun, une plénitude d'exercice de ces fonctions. En tout état de cause, la vice-présidence du CEVU ne peut pas n'être qu'un titre.

Le président dispose d'une équipe de direction dont il choisit presque tous les membres et qui comprend le bureau et les professeurs délégués. Le bureau est composé de six membres de droit et de six membres choisis.

Le président recourt, au-delà du bureau, à un grand nombre de professeurs délégués sur un thème fort de son programme pour lancer une dynamique ou conduire un projet. La liste de délégués (parfois de directeurs, voire de délégués-adjoints) est longue avec 21 fonctions distribuées, et inspire quelques remarques. Ce dispositif montre que le président souhaite associer le plus grand nombre de professeurs au pilotage de l'université en leur confiant des missions spécifiques : c'est une démarche intéressante en soi. Mais le nombre de délégués est excessif et discordant avec la démarche de regroupement en pôles administratifs, dont le nombre est plus réduit. De plus, cela entraîne inévitablement des recouvrements ou des pertes d'efficacité.

À entendre les personnes auditionnées, le bureau de l'université fonctionne bien (réunion toutes les trois semaines) et agit avec efficacité. Les réunions de l'équipe présidentielle avec les directeurs d'UFR ont lieu tous les deux mois. Elles sont un lieu de circulation d'informations et d'expression des points de vue, sans être un lieu de décision. Ces réunions avec les directeurs de composante ne semblent pas être, aux dires de certains, complètement satisfaisantes : il y a un dialogue, mais il semble un peu trop dispersé.

L'établissement peut décrire ses circuits de décision, car il s'est lancé dans une démarche qualité en ce qui concerne la standardisation des procédures au travers de fiches spécifiques mises à la disposition des usagers sur l'intranet de l'université. Plusieurs fiches existent déjà, et cette technique va être généralisée : la mission d'un professeur à l'étranger ; l'intervention et le paiement de vacataires ; la mise en place de conférences, de contrats ; l'organisation d'une réception, le paiement de droits d'auteur... Ce processus participe de la modernisation de l'administration de l'université.

Le projet de développement

L'établissement a une réflexion sur ses orientations stratégiques. Le président de l'université et son équipe ont une conscience très aiguë des mutations de l'enseignement supérieur, notamment en sciences humaines, et des nécessités de concilier la quête de l'excellence, de la démocratie et du management.

Les axes du projet d'établissement qui seront portés dans le contrat 2006-2009 sont largement inspirés du programme politique du président et de son équipe. Ils visent plusieurs objectifs :

- la création du savoir (l'étude des humanités, des langues, des lettres et des civilisations du passé et du présent, la Maison de la recherche, la refonte de l'architecture des équipes de recherche...)
- la transmission du savoir (la réforme du LMD et les humanités, la lutte contre l'échec, l'évaluation des enseignements...)
- l'ouverture extérieure (les relations internationales réorganisées, la formation continue, la création d'une fondation de l'Université Paris-Sorbonne)
- la modernisation de la gestion de l'établissement (le développement des indicateurs de gestion, la gestion des ressources humaines, le redéploiement interne des postes d'enseignant-chercheur, la gestion plus rigoureuse du budget de l'établissement...).

On décèle bien une stratégie d'établissement avec une démarche par projets et un souci de l'évaluation. Cette stratégie de développement s'appuie sur une politique budgétaire, une politique patrimoniale (Maison de la recherche de la rue Serpente, meilleure gestion du site Sorbonne) et une gestion des ressources humaines (création d'une DRH). Elle fait l'objet de discussions et de débats au sein des conseils et des composantes. Compte tenu de l'ampleur des changements entrepris, il serait souhaitable que l'établissement produise chaque année un rapport d'activité, ce qui montrerait mieux l'état d'avancement des projets et des chantiers. Il s'engage néanmoins à organiser à terme une meilleure diffusion d'informations, par voie électronique, à l'ensemble des personnels administratifs et enseignants, qui connaissent parfois assez mal la politique de l'établissement.

L'émiettement institutionnel et géographique

L'université est organisée en un grand nombre de composantes sous des formes diverses (UFR, centres, départements, écoles...). Ce découpage n'est pas toujours très lisible pour un observateur extérieur. S'ajoute à cette diversité institutionnelle la dispersion des implantations géographiques, aussi bien dans Paris *intra muros* qu'à l'extérieur de Paris (comme à Neuilly).

Cet émiettement institutionnel et géographique s'explique par des raisons disciplinaires et historiques, et aussi par l'absence de locaux suffisants sur le site de la Sorbonne. Il constitue l'un des principaux handicaps pour une politique et une gestion globales de l'université.

L'émiettement institutionnel va certainement évoluer à moyen terme, car il est en décalage avec la stratégie du LMD¹. En même temps, cette évolution doit être convenablement maîtrisée. Les composantes permettent d'utiles décentralisations ou déconcentrations et facilitent la démocratie au sein de l'université. Néanmoins, il est indispensable d'arriver à certains regroupements. Le nombre des composantes devrait, à terme, progressivement se rapprocher du nombre des mentions de master. Cela donnerait plus de cohérence globale à l'établissement.

L'émiettement géographique pose d'autres questions en termes de gouvernance et de management. En effet, l'Université Paris IV dispose de douze implantations à Paris. La gestion de chacun des centres (ou sites) fait l'objet d'une organisation administrative. Pour les grands centres spécifiques, tels les centres de Clignancourt ou Malesherbes, la direction et l'administration sont assurées par un directeur et un administrateur de centre. Plusieurs UFR ont d'ailleurs leur siège dans ces centres. Cette gestion est assumée avec beaucoup de sérieux et de professionnalisme mais structurellement, cet émiettement ne facilite pas l'émergence d'une culture d'établissement, ni les liaisons administratives ou techniques.

L'observation de la gestion du site Sorbonne, et donc de la Sorbonne, amène à s'interroger sur la rationalité actuelle de la distribution des locaux et des compétences pour ce bâtiment historique au cœur de la capitale. En effet, il ne faut pas oublier que la Ville de Paris est le propriétaire des lieux. Elle s'est vu concéder, en 1852, les bâtiments et dépendances de l'ancienne Sorbonne, à charge pour elle d'y conserver à perpétuité le "*chef-lieu de l'académie*" ainsi que les facultés qui s'y trouvaient installées. Une convention, en date du 1^{er} octobre 1929, régit la répartition des dépenses d'entretien des bâtiments. Elle a été suivie de plusieurs arrêtés d'affectation de surfaces. La Sorbonne accueille, par ailleurs, de très nombreuses manifestations, cérémonies, colloques... publics et privés.

Tout ceci fait que l'espace Sorbonne reste problématique à administrer compte tenu de la diversité des affectataires et donc du partage des locaux entre plusieurs établissements (les universités Paris I, Paris III, Paris IV et Paris V, l'École des Chartes, l'École pratique des hautes études) et le rectorat de l'Académie de Paris. L'Université Paris IV est le plus gros affectataire des locaux, avec plus de 12 500 m².

¹ Cf. *supra* : l'offre de formation.

Il serait sans doute souhaitable, pour rationaliser la gestion de cet ensemble architectural de manière encore plus cohérente et efficace - et avec des coûts moindres - d'engager une vaste réflexion sur l'organisation et le statut administratif de cet espace Sorbonne. Mais cela dépasse le cadre de cette évaluation.

Par ailleurs, il convient de signaler les difficultés auxquelles l'université va se trouver confrontée en raison des travaux qui doivent être effectués en Sorbonne et au centre de Clignancourt, la conjonction de ces deux chantiers n'étant pas sans incidence sur le fonctionnement de l'université.

En effet, les travaux de mise en sécurité de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne, conduits par la Ville de Paris, auront pour conséquence la fermeture pour trente mois, annoncée à compter de 2008, du secteur médian de la Sorbonne, soit la majeure partie des espaces affectés à Paris IV. En outre, il subsiste une incertitude sur l'échéance à laquelle l'université devra libérer le lycée Championnet, local de substitution pour l'opération de reconstruction et d'extension du centre Clignancourt.

Le CELSA

Parmi l'ensemble des composantes, il est important de faire un développement spécifique sur le CELSA, compte tenu de son statut au sein de l'Université Paris IV.

Le CELSA est une école dans l'université, dotée d'une grande autonomie. Son Conseil d'administration est un lieu de débat avec trois réunions par an et une réelle implication de tous les membres, y compris des étudiants. Plusieurs thèmes ont été traités par le CA ces dernières années : place de l'informatique dans la formation ; évolution des frais d'inscription ; place de la communication et de l'information dans l'école ; développement de l'international... Globalement, le CELSA a un management par projets. On y procède à une évaluation régulière des enseignements.

Au regard de la gouvernance générale de l'université, on ne peut que s'interroger sur l'autonomie de cette école, jugée parfois excessive, mais non sans une certaine ambiguïté, par la présidence de l'université. En effet, la réussite du CELSA dans ce segment de l'enseignement supérieur - les sciences de la communication - est en quelque sorte exemplaire pour la liaison entre l'enseignement, la recherche et le monde professionnel. L'autonomie sert le projet de développement des sciences de la communication et montre ainsi que les sciences humaines peuvent se professionnaliser. D'un autre côté, cette autonomie pousse le CELSA à utiliser la "marque Sorbonne" plus qu'à participer à la gouvernance de l'établissement Paris IV, comme on peut le constater en termes de communication externe. Or, le CNÉ ne peut, une nouvelle fois, qu'insister sur l'intérêt - commun à tous - de favoriser une plus grande synergie entre l'ensemble des forces de l'université.

2 - Les moyens au service d'une politique d'établissement

La gestion financière et comptable

Dans la nouvelle structuration de l'organigramme, l'agent comptable chef des services financiers est devenu chef du pôle finances. Ce pôle comprend l'agence comptable, le service financier et le service de la commande publique.

Un professeur délégué aux finances a été nommé en 2003 et travaille en relation étroite avec le président, la secrétaire générale et l'agent comptable, plus particulièrement dans la phase de négociation avec les composantes, mais aussi dans la définition des procédures financières.

Le problème le plus important de l'université est celui de l'équilibre financier qui est devenu l'objectif prioritaire, ce qui suppose la recherche de recettes supplémentaires pouvant dégager des marges de manœuvre pour l'établissement. Le faible nombre de m² de l'université (61 122 m², alors que le ministère lui reconnaît, par la définition d'une dotation théorique, un besoin de 158 014 m²) minore la partie surfaces de sa dotation globale de fonctionnement alors qu'elle doit gérer douze sites anciens et disparates dispersés dans tout Paris (plus le CELSA à Neuilly).

Lors de son élection en 2003, le président, bien conscient de ces difficultés, a trouvé une situation très tendue, principalement en raison des travaux effectués pour la réhabilitation des locaux de la rue Serpente en vue d'y installer la Maison de la recherche et de la demande de l'emprunt de 3 050 000 € pour achever l'opération.

En fait, cet emprunt, pour lequel l'autorisation a été délivrée après plus d'une année de négociations difficiles avec le ministère des Finances, a permis une étude et une analyse très pointue des documents financiers, la recherche d'un rééquilibrage, des propositions d'assainissement et d'économies permettant de convaincre que l'université était capable de mettre en place une gestion saine sur le long terme. La recherche d'une application stricte du principe de sincérité (qualité de la prévision, qualité comptable, pratique des amortissements, valeur du patrimoine intégré, identification comptable du CELSA) a permis de progresser dans la définition d'indicateurs indispensables au président pour son pilotage financier.

Le budget 2004 (26 millions €, CELSA compris) a été présenté en équilibre avec un prélèvement sur fonds de roulement de 1 070 846 €. Un plan de redressement devait donc accompagner ces premières mesures pour faire évoluer de manière positive le déficit structurel existant depuis 1999.

La lettre de cadrage budgétaire 2005 datée du 4 octobre 2004 vise deux objectifs : résorber le déficit de fonctionnement et assurer le financement de la Maison de la recherche. Elle souligne la démarche d'évaluation et de diagnostic interne, les améliorations apportées en matière de communication et d'outils informatiques (NABUCO, Web, guide des procédures...). Elle annonce l'abandon de la reconduction annuelle de crédits aux composantes pour entrer dans une démarche de projets, fondement de la relation contractuelle avec l'État mais aussi préfiguration de la LOLF. Les composantes doivent remplir des états justificatifs très précis de leurs besoins à partir d'une priorité forte qui est la maîtrise des moyens pédagogiques (carte des formations, gestion des heures complémentaires).

La politique budgétaire engagée dès 2004 a commencé à porter ses fruits ; l'analyse des dépenses a permis de réduire certains coûts et la rationalisation de l'affectation des surfaces a diminué les dépenses de location.

La centralisation de certaines dépenses de personnels (vacations), les mesures d'économies sur le fonctionnement quotidien (affranchissements, téléphone, reprographie), ainsi que la révision de certains contrats et marchés (nettoyage) ont réduit les dépenses de manière sensible. Il faut noter à ce sujet les efforts de gestion rigoureuse entrepris par les responsables de site, qui ont entraîné des économies substantielles.

Les résultats du compte financier 2004 constituent les premières réponses aux objectifs de gestion définis par le président et adoptés par le Conseil d'administration : rétablissement d'un fonds de roulement suffisant et équilibre budgétaire.

La gestion des ressources humaines

Il a été créé, en 2004, un poste de chef de pôle pour les ressources humaines. L'arrivée d'un directeur des ressources humaines marque la volonté du président d'une plus-value au niveau des services de personnel qui restent au nombre de quatre : service du personnel enseignant, service du personnel administratif, service de la formation (dirigé par le DRH), service des traitements État (qui assure la coordination paye avec la Trésorerie générale).

Ceci entraîne une plus grande transversalité sur certains chantiers, ainsi qu'une collaboration indispensable entre les quatre services.

L'université s'est dotée depuis 2002 du logiciel de gestion VIRTUALIA qui lui permet d'être réactive en matière de gestion de personnels (suivi individuel de la carrière et consultation du dossier de chaque personnel enseignant ou administratif, émission de tableaux de situation des personnels enseignants ou administratifs par catégorie professionnelle, édition d'annuaires papier...). Cet outil informatique de gestion des personnels est devenu indispensable au pilotage de l'établissement pour la formalisation d'éléments statistiques, l'élaboration de prévisions, l'aide à la décision pour le recrutement et la mobilité interne des personnels.

Plusieurs chantiers ont été ouverts en matière de GRH et, en tout premier lieu, la recherche d'outils de pilotage et d'indicateurs. En ce qui concerne les enseignants-chercheurs, l'accent a été mis sur la gestion prévisionnelle des emplois, la définition de profils de postes adaptés aux objectifs du contrat et la mise en place d'une politique de recrutement.

La gestion prévisionnelle des emplois d'enseignant est récente, car l'établissement a d'abord cherché à construire son système d'information et ses indicateurs dans ce domaine.

Un logiciel maison, AZUR, gère à la fois les services, les heures d'enseignement et les heures complémentaires.

L'université dispose dorénavant d'outils lui permettant d'envisager des redéploiements mais, jusqu'à présent, très peu ont été effectués.

Il reste à réaliser un travail important de prévision pour prendre en compte les départs, principalement en retraite, mais les composantes, fortes de l'attractivité exercée par les postes publiés (en moyenne 80 candidatures pour un poste de maître de conférences), ne se soucient guère de manière anticipée de leur renouvellement.

Pour les IATOS, des réalisations concrètes viennent de voir le jour : cartographie des emplois, fiches de postes et entretiens d'évaluation, mobilité interne ou externe encouragée. On assiste donc à une véritable optimisation des ressources humaines en vue de faire face aux exigences nouvelles du LMD, des nouvelles technologies, de la LOLF...

La gestion prévisionnelle des personnels IATOS en est également à ses débuts. L'établissement a mis en place une cartographie des postes par pôle, composante et service.

Ceci permet de mettre en évidence les déséquilibres à corriger entre les différentes catégories A, B, C, ou la proportion entre titulaires et contractuels, tout en intégrant le résultat de l'activité des services mis en regard du potentiel.

Sur l'ensemble de l'université, on compte, parmi les personnels titulaires, 26% de catégorie A, 20% de catégorie B, 54% de catégorie C. Un rééquilibrage vers les catégories B semble souhaitable, celles-ci étant des cadres intermédiaires nécessaires au bon fonctionnement d'une institution.

Une politique active de mobilité interne ou externe a été entreprise. Le mouvement est structuré dans le temps et affiché dans le calendrier institutionnel. La liste des postes à pourvoir est établie par la direction de l'université à partir de la carte des emplois et d'entretiens avec la directrice des ressources humaines et/ou le secrétaire général. Elle fait l'objet avant publication d'un arbitrage interne qui tient compte des objectifs de professionnalisation que se fixe l'université et, dans certains secteurs, de l'utilisation des procédures nationales dont l'établissement ne maîtrise pas le calendrier. C'est ainsi qu'en 2004, 19 cadres ont changé d'affectation, soit par le mouvement interne, soit par mutation ; quelques redéploiements de postes sont également intervenus, en particulier à la suite de réorganisations. Cet effort de mobilité mérite d'être souligné.

Une démarche volontariste a été engagée à la fin de l'année 2003 pour utiliser l'entretien d'évaluation comme un levier permettant de créer une dynamique dans les services. Ce projet a été mis en place avec un groupe de travail technique et la commission paritaire d'établissement (CPE) comme acteur institutionnel, et ce bien avant le débat sur notation/évaluation.

Par ailleurs, depuis 1998, l'Université Paris IV a mis en place un dispositif d'accueil de ses personnels administratifs qui a été étendu depuis trois ans aux personnels enseignants. Il s'agit d'une journée de présentation de l'université avec l'intervention de l'encadrement supérieur de l'établissement, en présence du président et de la secrétaire générale. Une pochette valant "livret d'accueil", rassemblant une documentation importante, est distribuée aux nouveaux arrivants.

En revanche, il n'existe pas de document sur l'action sociale, qui est au demeurant assez restreinte au niveau de l'université.

En matière de formation, l'université présente depuis plusieurs années des actions dans presque tous les domaines : accueil, bureautique, préparation aux concours, hygiène et sécurité, marchés, logiciels de gestion.

En GRH, les formations liées à l'entretien d'évaluation ont été créées plus récemment, de même qu'un plan de formation de l'encadrement ciblé sur les pratiques managériales et l'animation d'équipes, l'organisation des services et les techniques d'animation d'entretiens et de réunions.

Le budget dédié à la formation était de 180 000 € en 2003 ; 173 000 € ont été dépensés.

3 - Conclusion

À l'issue de ce chapitre consacré au gouvernement, il faut souligner la volonté du président et de son équipe non seulement de définir une politique cohérente d'établissement, mais surtout de se doter des moyens financiers, administratifs et humains permettant d'atteindre à moyen terme leurs objectifs.

L'Université Paris IV est parvenue à rééquilibrer ses finances, mais cet équilibre reste fragile. Même si l'élaboration du budget se fait dorénavant à partir de remontées précises et non plus par simple reconduction, la recherche de critères de répartition basée sur les effectifs et les formations entre les différentes composantes apparaît maintenant indispensable, et seule la transparence et l'affichage d'indicateurs, si possible partagés, pourront permettre l'appropriation, par la communauté universitaire, d'une politique budgétaire rigoureuse au moyen d'une communication adaptée.

Pour sa part, l'évolution de la GRH à Paris IV est extrêmement positive. L'université a su se doter d'outils d'aide à la décision et de suivi : logiciels VIRTUALIA et AZUR, cartographie des emplois, fiches de postes et entretiens d'évaluation. Il lui reste à progresser dans la gestion prévisionnelle des emplois, à se doter d'un outil de connaissance de l'établissement tel qu'un bilan social, et surtout à communiquer et communiquer encore pour bien faire comprendre tous ses projets.

Il sera nécessaire à l'équipe de direction d'avoir des stratégies fortes, élaborées de manière collégiale avec les composantes. Une communication soutenue et adaptée devra provoquer l'adhésion de la communauté universitaire et son appropriation des projets, et renforcer ainsi l'autonomie et la crédibilité de l'institution. L'Université Paris IV pourra alors donner une image de modernité basée sur un ensemble de bonnes pratiques, une qualité des informations mises à disposition des usagers et un fonctionnement transparent.

IV - L'ouverture vers la société et le rayonnement international de l'université

Dans un contexte national et international en pleine mutation, l'Université Paris IV doit privilégier davantage son image de marque, créer des liens étroits avec la société civile, développer la formation continue et amplifier son rôle à l'international sur la base d'un projet porté par l'ensemble de la communauté universitaire.

1 - Communication et partenariats

L'ouverture de l'Université Paris IV vers l'extérieur est l'un des axes de la politique de l'établissement. À cette fin, elle doit mieux se faire connaître pour faciliter l'insertion de ses étudiants et diversifier ses ressources financières.

Communiquer sur l'image de marque de Paris-Sorbonne

L'Université Paris IV bénéficie d'un grand prestige et d'un potentiel de développement et de notoriété considérable. Le choix de son "territoire" de marque, les humanités, est pertinent et bien reçu, non seulement par la communauté universitaire, mais aussi par les représentants des entreprises qui ont été rencontrés lors des expertises. Mais il faut probablement donner un peu plus de contenu à cette enseigne, afin de justifier et légitimer le positionnement que revendique l'établissement.

Il convient, vis-à-vis du monde extérieur - français et international -, de "désanctuariser" Paris IV en montrant que "l'université des humanités", tout en s'appuyant sur l'enseignement des civilisations du passé, est animée d'une dynamique résolument tournée vers l'avenir, manifestant une totale ouverture et un modernisme fondé sur un réel capital de connaissances et de compétences universitaires.

Or, nombre d'enseignants ne sont pas toujours assez sensibles au fait qu'il existe une véritable concurrence dans les disciplines qui sont les leurs, et que le sentiment de compter parmi les meilleurs a de moins en moins de sens dans un monde en perpétuel mouvement et évolution.

La problématique concernant l'ambition d'avoir une image de qualité équivalente à celle d'autres grandes universités européennes (Oxford, Cambridge, par exemple) ou américaines (comme Harvard ou Yale) ne semble guère les préoccuper. Or, "l'université des humanités" devrait prendre en compte cette légitime ambition et s'en donner les moyens.

Préparer les étudiants à leur avenir professionnel

L'Université Paris IV doit s'appliquer à mieux intégrer ses jeunes étudiants et à les accompagner avec succès jusqu'au terme de leur scolarité quel qu'en soit le niveau, pour bien les préparer à leur future vie professionnelle.

Si le spectre des enseignements dispensés à Paris IV doit rester large, l'université doit cependant garder à l'esprit sa responsabilité vis-à-vis des étudiants pour les conseiller et bien les orienter, notamment vers les enseignements et les filières correspondant à leurs compétences professionnelles et où les débouchés sont les plus nombreux.

Dans cette perspective de professionnalisation, il existe déjà des formations d'éducation aux choix professionnels proposées aux étudiants de 1^{ère} année de DEUG, de manière optionnelle, sous la forme de cinq séances de deux heures, dispensées en petits groupes par des enseignants. Mais on doit également citer le projet d'observatoire de l'insertion professionnelle (OIP) auquel l'université a assigné cinq missions :

- le suivi systématique du devenir des sortants de l'université des niveaux L, M, D ;
- l'étude des flux d'orientation et des trajectoires des étudiants au sein de l'établissement ;
- l'évaluation des nouveaux parcours mis en place dans le cadre du LMD ;
- l'instauration de relations d'échange et de collaboration avec les autres observatoires universitaires existants ;
- la mise à disposition des données recueillies avec une mise en ligne des résultats sur le site internet et la publication périodique des rapports de synthèse.

Ce projet est significatif d'un changement de perception des questions étudiantes. Il marque le passage opérationnel d'une tradition locale où "l'on n'interroge pas l'étudiant" à des usages contemporains d'objectivation des parcours. Il s'agira de combiner une approche quantitative systématique et une approche qualitative (par entretiens) ponctuelle. La publicité des données est une des conditions du succès de l'entreprise. Il s'agit là d'un dispositif ambitieux.

Toujours dans cette volonté de professionnalisation, la mise en commun d'expériences et de ressources entre le CELSA et le reste de l'université constituerait une opportunité évidente, qu'il s'agisse, par exemple, de la communication, domaine privilégié du CELSA, ou des langues, domaine d'excellence de Paris IV. De même, compte tenu de son savoir-faire en la matière et de ses liens étroits avec le monde des entreprises, le CELSA pourrait apporter sa contribution à la recherche de terrains de stage.

Accroître les liens avec le monde de l'entreprise et la société civile

L'Université Paris IV, dans sa globalité, reste très isolée du monde de l'entreprise et, dans une certaine mesure, des autres acteurs de la société civile.

Cela revient, pour l'établissement, à se priver d'occasions de favoriser l'emploi de ses étudiants qui ne choisissent pas l'enseignement au terme de leurs études, et aussi à se priver de revenus financiers directs ou indirects.

Or, les entreprises pourraient être davantage associées en tant que partenaires de différentes façons, telles :

- l'organisation de conférences avec des professionnels qui viendraient témoigner de leur expérience (c'est déjà le cas en LEA, mais ce pourrait être étendu à d'autres secteurs) ;
- le parrainage de promotions...

Ces relations permettraient notamment :

- d'être plus à l'écoute des besoins et attentes des entreprises ;
- de faire connaître davantage la "Sorbonne" ;
- de trouver des terrains de stage et de faciliter l'embauche par la suite ;
- d'encourager les entreprises à contribuer financièrement au développement de Paris IV : taxe d'apprentissage, financement de colloques, de publications, de chaires ou de programmes de recherche, dons...

Au-delà de l'entreprise, il y a la société civile au sens large, avec laquelle Paris IV devrait rechercher davantage de contacts.

L'équipe de direction de l'université s'interroge sur l'opportunité du mécénat et la vente de produits dérivés. Bien que ce sujet n'entre pas particulièrement dans le champ de compétence du CNÉ, on peut se montrer néanmoins assez réservé en ce qui concerne le recours à des produits dérivés, et ce pour plusieurs raisons : en effet, il s'agit d'un métier - bien éloigné du monde académique - qui nécessiterait sans doute la mise en place d'une structure *ad hoc* (sûrement plus coûteuse qu'il n'y paraît) pour gérer cette diversification, avec le risque probable de perdre de l'argent et du temps.

En ce qui concerne le mécénat, il y a certainement différentes pistes à inventorier.

Le président de l'université a évoqué le projet d'une fondation (ou association) destinée à promouvoir le rayonnement de la Sorbonne. Il y a sûrement une occasion à saisir avec le soutien de personnes morales et physiques en France, mais aussi auprès de publics étrangers très attachés et reconnaissants à la culture française.

Mais il reste à définir davantage l'objet et le contenu de cette fondation, sachant qu'il y a un important travail préalable à effectuer pour en justifier la création : qu'apportera-t-elle ? Pour quelle raison faut-il soutenir la Sorbonne ? En quoi l'excellence de son enseignement se distingue-t-il de celui d'autres grandes universités françaises ou étrangères ?...

En tout état de cause, la création d'une fondation en faveur du rayonnement de l'Université Paris IV sera plus aisée s'il est bien démontré que l'établissement n'est pas "enclavé" dans la montagne Sainte-Geneviève, mais que c'est bien "l'université des humanités" de référence, à l'écoute des jeunes, ouverte sur le monde et les grandes problématiques internationales. Ce préalable renvoie à la nécessaire politique de communication de l'université.

Développer la formation continue

À l'inverse du CELSA, qui développe avec succès son département de formation continue en proposant à la fois des formations diplômantes et non-diplômantes, les autres secteurs de l'université sont peu engagés dans ce domaine par rapport au potentiel existant qui pourrait générer des sources de revenus.

Le public concerné est en effet très large : administrations, entreprises publiques, organisations publiques et privées.

Mais l'université se heurte à des difficultés de différentes natures :

- la réserve, voire l'hostilité de nombreux enseignants vis-à-vis de la formation continue (enseignement "indigne" de la Sorbonne, salaires insuffisants) ;
- les programmes, parfois trop classiques, éloignés des préoccupations concrètes et des besoins des entreprises ;
- les horaires des enseignements, qui ne sont pas toujours adaptés aux horaires des professionnels, notamment en master "Pro" ;
- la structure en place pour gérer le département de formation, qui mériterait sans doute d'être renforcée et de comprendre des spécialistes du domaine. Là également, il n'existe apparemment aucun contact avec le CELSA, alors qu'il devrait y avoir une recherche de collaboration.

Il y a donc un travail de communication à faire au sein de l'université et prioritairement auprès des enseignants et directeurs d'UFR, sachant que la situation de l'établissement n'est pas pour autant décourageante.

Les chiffres en 2003, comparés à ceux de 2002, sont les suivants :

- 2300 stagiaires, soit +15% ;
- 22 000 heures de cours, soit +7% ;
- 628 775 euros de recettes, soit +17%, mais un profit de seulement 50 000 €.

Il faut donc que l'établissement prenne mieux en compte les besoins à couvrir et soit à l'écoute de ses publics potentiels en :

- faisant de la formation le soir et le samedi (pour les professionnels) ;
- développant la formation en ligne pour les entreprises (c'est en cours avec le ministère des Affaires étrangères) ;
- ciblant les interlocuteurs à contacter dans les entreprises ;
- développant les formations interculturelles (Chine, Inde) existantes, en s'adaptant aux besoins précis des entreprises ;

- créant éventuellement des formations diplômantes, avec des masters professionnels ;
- veillant à mobiliser les responsables d'UFR sur ces programmes, en insistant sur le rayonnement et la source de revenus importante qui pourraient en résulter pour Paris IV.

Par ailleurs, le prix des formations pourrait être augmenté en ayant une connaissance préalable et précise de ce qui se pratique à l'extérieur : nature des offres des concurrents, tarifs...

Pour sa part, l'université Inter-âges existe depuis 1981, avec :

- 6000 inscrits par an (deux semestres et douze conférences par thème) ;
- la création en 2004 d'une session d'été : 1000 inscrits (mini-cycles de six conférences).

Les tarifs des inscriptions sont assez élevés, mais le public, très exigeant, apprécie les prestations qui lui sont offertes ; les enseignants sont mieux rémunérés qu'en formation continue.

Cette université inter-âges est une réussite à tous points de vue :

- enseignement de grande qualité, adapté à l'attente du public ;
- enseignants satisfaits ;
- un profit de 800 000 € pour Paris IV (à comparer aux 50 000 € du département de la formation continue).

Ainsi, sans renoncer aux enseignements et à la recherche de qualité dans les domaines qui ont fait sa réputation, l'Université Paris IV devrait s'ouvrir à de nouveaux créneaux, réseaux et alliances lui permettant de valoriser en France, mais aussi à l'étranger, sa vocation "d'université des humanités".

2 - Le positionnement international

Le nom de "Sorbonne" est un atout remarquable, connu dans le monde entier, riche de sens et d'histoire. Pour sa part, l'Université Paris IV a toujours exprimé une réelle volonté d'ouverture à l'international. Elle y voit *"un signe d'excellence et une façon de développer son potentiel, tout en diffusant son capital et son savoir-faire scientifique auprès de collègues français et étrangers"*¹.

Forte de cette assertion, l'université doit s'engager dans deux axes prioritaires concourant tout à la fois à augmenter la mobilité et les échanges, et à faire de l'international une véritable stratégie d'établissement, ainsi que le recommandait déjà le CNÉ dans son précédent rapport.

¹ Rapport d'auto-évaluation de Paris IV.

Accroître la mobilité et les échanges

La mobilité étudiante connaît une évolution positive. Ainsi, dans le programme ERASMUS, le nombre d'étudiants concernés est passé de 426 (187 Français et 239 étrangers) en 2001-2002 à 665 (281 Français et 384 étrangers) en 2003-2004 et ce, dans des secteurs disciplinaires très variés. À partir du 2^e cycle, l'année de maîtrise permet d'aller durant un ou deux semestres à l'étranger, ce dispositif concernant toutes les disciplines. Les cursus spécifiques (LEA, CELSA) prévoient, pour leur part, des séjours à l'étranger.

L'accueil des étudiants en individuel a lui aussi fortement progressé. Ainsi, 1050 inscriptions ont été enregistrées en 2003-2004 contre 565 cinq années auparavant.

Les échanges hors ERASMUS font état de chiffres nettement plus modestes, particulièrement au regard des départs d'étudiants français : 58 en 2000-2001, 63 en 2003-2004, ce qui est très faible pour une université comme Paris IV (l'établissement aurait tout intérêt, à cet égard, à développer l'enseignement des langues pour les non-spécialistes). L'université a par ailleurs signé plus d'une centaine de conventions-cadres, mais trop peu d'entre elles incluent un véritable contenu scientifique et prévoient les modalités financières des échanges.

En outre, et d'une façon générale, l'établissement a besoin d'augmenter considérablement sa capacité à répondre aux appels d'offres nationaux, européens et internationaux.

En ce qui concerne les enseignants, l'université semble mal connaître leur mobilité, qui reste de la compétence des écoles doctorales et des équipes de recherche. On observe également que Paris IV emploie moins de professeurs étrangers que d'autres grandes universités étrangères, spécialisées elles aussi dans le domaine des humanités. Il existe, certes, des échanges, des professeurs invités et des passages réguliers de professeurs éminents pour des colloques ou des interventions ponctuelles, mais la Sorbonne reste plus "nationale" que ses "concurrentes", et ceci malgré sa réputation mondiale, son histoire riche et la grande expertise de ses enseignants-chercheurs et de ses administrateurs. Dans la plupart des grandes universités étrangères on observe un brassage de nationalités, particulièrement dans les humanités, ce qui induit un enrichissement résultant de ce mélange des cultures et des approches ainsi que des méthodologies différentes. Or, la Sorbonne pourrait attirer les meilleurs spécialistes du monde, vu sa réputation et les attraits de la capitale. Il y a bien un *visiting committee* mais cela ne peut, en aucun cas, remplacer la présence *in situ* et de façon plus permanente des meilleurs spécialistes d'autres pays.

Développer une politique d'établissement

Le rayonnement international de l'Université Paris IV se caractérise encore trop souvent par la somme d'actions individuelles plutôt que par une stratégie d'ensemble portée par l'établissement.

La mise en oeuvre d'une telle démarche suppose de bien connaître ce qui se fait déjà, de disposer d'une structure adéquate pour piloter les différentes activités et de communiquer sur une image forte, en partenariat avec des réseaux d'universités étrangères. Or, si l'université est très consciente de sa richesse en termes de chercheurs de haut niveau, elle connaît mal les performances de ces derniers.

Ainsi, on peut s'étonner qu'une université telle que Paris IV n'ait pas :

- un recensement systématique des publications des enseignants-chercheurs ;
- un bilan des colloques organisés dans l'établissement ;
- un récapitulatif annuel des missions entreprises par les enseignants-chercheurs à l'étranger et la forme de participation qui a eu lieu.

L'établissement est conscient des progrès qui restent à faire : il a inscrit dans son projet de contrat 2006-2009 la "*nécessité de mise en place d'une veille et d'un accompagnement technique des projets*". Il faut espérer que la nouvelle Maison de la recherche sera le lieu où les statistiques et les renseignements seront collectés et rassemblés en vue d'une ouverture sur le monde extérieur.

En outre, l'université a récemment pris conscience, comme elle le reconnaît elle-même, du handicap que représente une insuffisante organisation globale d'une politique de coopération, les relations internationales semblant plus fréquemment le résultat de relations personnelles d'enseignants, souvent renommés, avec des collègues d'universités étrangères. Une gestion globale des conventions pourrait être plus pertinente sur plusieurs points : la définition de priorités géographiques, des partenariats plus complets comprenant des aspects d'enseignement et de recherche, l'organisation plus systématique de la mobilité et des échanges d'étudiants comme d'enseignants, une coopération transdisciplinaire. C'est pour atteindre ces objectifs que la coopération internationale a été repensée et réorganisée.

Cette réorganisation administrative permet de conduire progressivement une politique de relations internationales grâce au pôle international. Ce service dispose de neuf personnes et a notamment pour missions la mise en place d'une base de données et l'élaboration d'une carte sur les relations internationales, ainsi que le développement des compétences linguistiques du service.

Il existe aussi une commission des relations internationales qui est un lieu de propositions qu'il convient de traduire en politique. Les propositions viennent des contacts qu'ont pu nouer des professeurs dans le cadre de leurs réseaux de recherche, sachant que l'université est liée actuellement par 130 conventions.

Le pôle international reste néanmoins modeste à l'échelle de l'université. Il n'est pas encore le miroir de l'existant dans ce domaine et doit améliorer sa connaissance des relations internationales de tous les enseignants.

Il serait également souhaitable de développer les doubles diplômes européens, d'autant qu'il y a déjà des réalisations en ce domaine, tel le double diplôme franco-hongrois. D'une manière générale, la réforme LMD devrait avoir rapidement de l'influence sur les relations internationales dans le cadre des diplômes.

Il convient également de s'assurer de la qualité des partenaires et des partenariats mis en place. À cet égard, il existe un réseau d'universités de villes capitales mais dont Paris IV ne fait pas partie. La plupart des liens que l'université a noué avec d'autres universités dans le monde restent à un niveau peu formel. Il faut espérer que le projet de base de données permettra à l'université et au pôle des relations internationales d'avoir une meilleure connaissance de leurs partenaires. On parle de l'international et le site Web en paraît fier : mais quels sont les partenaires de la Sorbonne et quelle est sa stratégie ? Il faudrait le savoir et le faire savoir.

Le site Web montre déjà qu'il y a des colloques internationaux réguliers et donc un passage constant de chercheurs dans l'établissement. La qualité de ces pages Web est excellente et représente une ouverture riche et intéressante sur la vie intellectuelle de l'université ; il en est de même des divers dépliants émis par l'université. Il convient également de mentionner le rôle joué par les Presses de l'université. Là aussi, les pages Web sont performantes et le catalogue des livres en vente est complet. On peut y lire :

"Les Presses de l'Université Paris-Sorbonne (PUPS) sont un service général de l'université... Elles ont pour fonction première de diffuser la recherche issue de ses écoles doctorales et des centres de recherches qui y sont associés. Sa mission est de fournir des livres et des revues dignes de la qualité de la recherche universitaire de haut niveau, traditionnelle dans une université de grande réputation internationale."

Avant de conclure ce chapitre consacré à la dimension internationale de l'université, il convient de faire remarquer que, nonobstant la qualité des formations dispensées par le CELSA, cette école a très peu de visibilité hors du territoire national. Son corps enseignant est franco-français, les étudiants sont à plus de 95% français, plus de 95% des stages se déroulent en France (37 ont été proposés à l'étranger en 2004)...

Là encore, pour reprendre une antienne fréquemment répétée tout au long de ce rapport, un rapprochement avec la maison-mère serait particulièrement judicieux en raison, notamment, de la notoriété de l'université et des collaborations qui pourraient en résulter pour l'enseignement des langues.

3 - Conclusion

Compte tenu de son expérience et de ses pôles d'excellence, l'Université Paris IV dispose de fortes potentialités aux plans national et international. Mais, dans une société en pleine évolution et devant une concurrence universitaire sans cesse accrue, elle doit conforter son image de marque et s'ouvrir davantage au monde extérieur.

Se tourner tout d'abord vers la société civile au travers d'une véritable politique de communication reposant sur une stratégie d'établissement réunissant toutes les forces en présence, répondrait ainsi à l'une de ses priorités : *"une université de lettres et sciences humaines comme Paris-Sorbonne n'est pas spontanément sollicitée par la société civile pour participer à sa marche économique. Il est donc nécessaire qu'elle accomplisse elle-même l'effort de se tourner vers l'extérieur, tant pour sa valorisation qu'en vue d'une meilleure insertion professionnelle de ses étudiants et une diversification de ses ressources"*¹.

L'Université Paris IV doit également développer une stratégie internationale au service d'un projet fédérateur d'établissement allant au-delà des coopérations individuelles. Pour ce faire, elle doit notamment poursuivre ses efforts pour mieux connaître ses propres pratiques en ce domaine, accroître la mobilité, améliorer l'accueil des étudiants étrangers et rechercher de nouveaux partenariats institutionnels en France et à l'étranger.

¹ Extrait des orientations stratégiques de l'Université Paris-Sorbonne - Paris IV, note au CNÉ, 29 novembre 2004.

Elle sera ainsi en mesure d'amplifier son attractivité internationale et de promouvoir une expression francophile des humanités universelles. Ceci passe probablement par un positionnement équilibré sur la scène internationale et de plus grandes synergies et collaborations avec les universités proches, partenaires obligées dans cette promotion de l'héritage de la Sorbonne et des études littéraires parisiennes.

C'est à ce prix que l'Université Paris IV pourra répondre à son ambition de placer "l'Europe des humanités au coeur du Quartier latin".

Annexe

Ces définitions sont extraites du document de travail "*Indicateurs des universités*", MENRS - DEP, bureau des indicateurs et 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}, du 2^e ou du 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 dégager 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 les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2 ;
- *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4 ;
- *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant les 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 : catégorie socio-professionnelle du chef de famille déclarée par l'étudiant au moment de son 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 dans la fonction publique, dans le commerce ou en entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre / profession intermédiaire ;
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil / agent de service de la 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 ou 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).

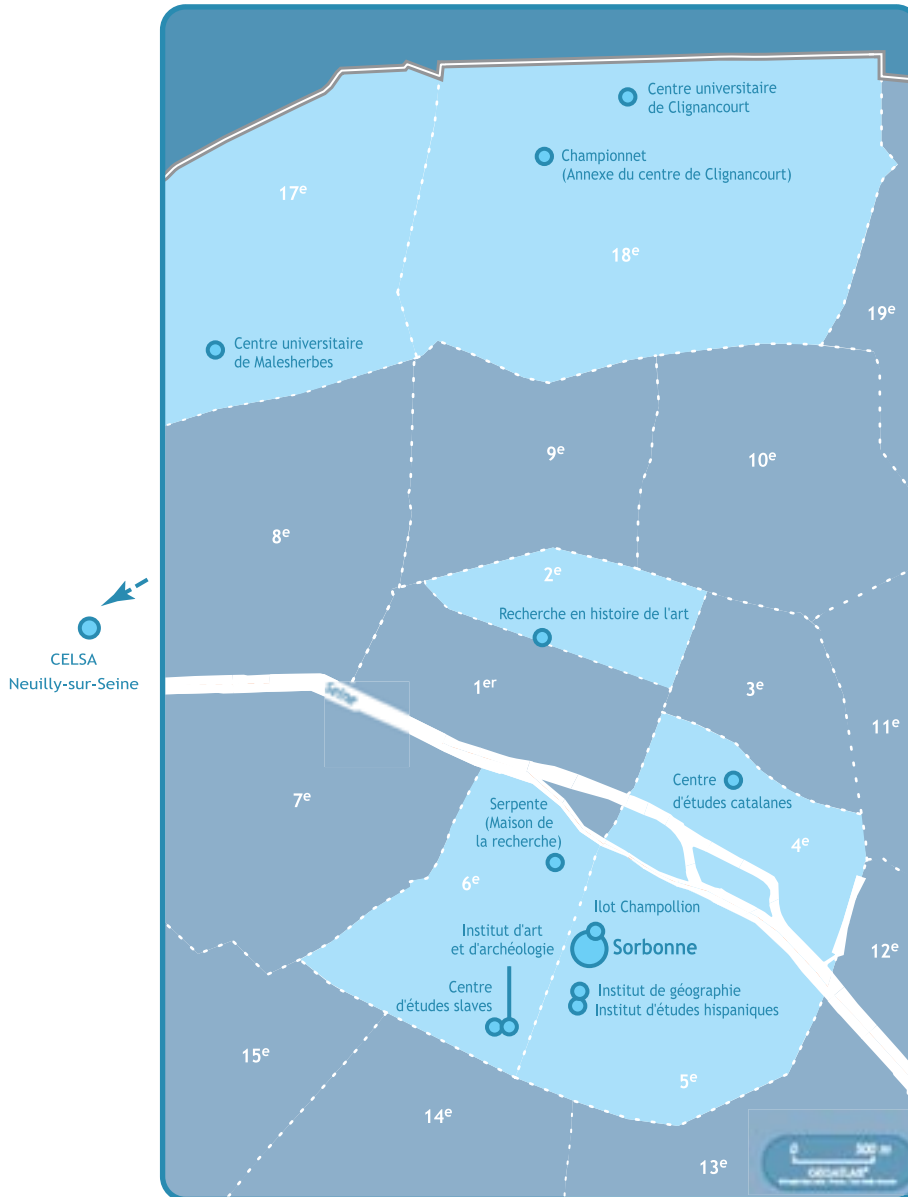
SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

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 et les 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), pluridisciplinaires hors santé (25), tertiaires à dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires à 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 grandes disciplines, 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.

Carte des implantations de l'Université Paris-Sorbonne - Paris IV



Source : Université Paris-Sorbonne - Paris IV

Graphisme : Delphine Lecointre - CNÉ

Château de Morigny (Essonne)

Liste des sigles

APEC	Agence pour l'emploi des cadres
BQR	Bonus qualité recherche
BSIP	Bureau des stages et de l'insertion professionnelle
BTS	Brevet de technicien supérieur
CA	Conseil d'administration
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire
CELSA	Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CID	Centre interuniversitaire de diffusion
CIERA	Centre interdisciplinaire d'études et de recherches sur l'Allemagne
CLES	Certificat de compétence en langues pour l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études supérieures générales
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme d'université
DUT	Diplôme universitaire de technologie
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EFA	École française d'Athènes
EFR	École française de Rome
EHESS	École des hautes études en sciences sociales

ENS	École normale supérieure
ENSAE	École nationale de la statistique et de l'administration économique
EPHE	École pratique des hautes études
FLE	Français langue étrangère
GAELE	Géographie, environnement et logistique des échanges
GIP	Groupement d'intérêt public
GRH	Gestion des ressources humaines
IATOS	(Personnels) ingénieur, administratif, technicien, ouvrier et de service
IEP	Institut d'études politiques
IFAO	Institut français d'archéologie orientale
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
INHA	Institut national d'histoire de l'art
ISHA	Institut des sciences humaines appliquées
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence, Master, Doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MAE	Maison de l'archéologie et de l'ethnologie
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme
OIP	Observatoire de l'insertion professionnelle
PCRD	Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
RHC	Ressources humaines et communication
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SHON	Surface hors œuvre nette
STS	Section de techniciens supérieurs
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service

Réponse du président



En Sorbonne, le 13 mars 2006

Le Président

Monsieur le Président,

Au nom de la communauté universitaire de Paris-Sorbonne, je vous remercie du travail qui a été accompli depuis 18 mois par le Comité National d'Evaluation.

Comme le souligne justement le rapport dont nous prenons connaissance, nous assumons notre passé et nous affirmons nos ambitions. Cependant, il existe une légère contradiction entre le constat de nos résultats (réussite aux concours, thèses soutenues, notoriété internationale des enseignants-chercheurs) et la question posée d'emblée dans l'introduction : « on est en droit de se demander si cette université s'est donné – et a reçu également – les moyens de traduire ses ambitions en actes, si elle a su éviter de s'enfermer dans la célébration de ses acquis, aussi prestigieux soient-ils... ». Certes, il ne s'agit que d'une question, mais la poser en ces termes dénote un préjugé légèrement dubitatif, voire condescendant. L'idée qui s'impose désormais de plus en plus dans l'opinion éclairée, quelle que soit sa sensibilité politique, c'est que l'Etat ne donne pas des moyens suffisants à l'enseignement supérieur et, singulièrement à une université comme Paris-Sorbonne, pour fonctionner dans des conditions décentes, faire face à la concurrence internationale et qu'il est indispensable de diversifier les ressources. Les quelque 3 500 euros (salaires inclus) dont dispose Paris-Sorbonne pour former un étudiant ne sont rien face aux 12 000 euros que coûte un élève de classe préparatoire et face aux 70 000 euros d'un étudiant de l'université de Chicago qui en paie lui-même 20 à 30 000, personnellement ou par bourse ou prêt interposés. Compte tenu de cette réalité incontournable, nous ne souhaitons pas reprendre point par point les remarques du rapport afin de les approuver, de les nuancer ou de les contester, mais plutôt élever le débat et faire progresser la prise de conscience par nos dirigeants de la grande misère des universités françaises.

La réelle volonté de réforme de l'université Paris-Sorbonne bute sur des obstacles majeurs. En premier lieu, il convient de souligner l'exiguïté des locaux : 61 122 m² répartis en une douzaine de sites dont nombre d'entre eux sont vétustes. Cela représente 2,6 m² par étudiant, ce qui est ridiculement bas en comparaison des surfaces disponibles dans de nombreux pays et même ailleurs en France (9,7 m² en moyenne, 7,9 m² en Ile-de-France, 4,7 m² dans les universités de sciences humaines). L'abandon, provisoire, espérons-le, du projet de reconstruction du centre de Clignancourt et les menaces qui pèsent sur l'utilisation de la Sorbonne dans les années à venir, en raison des travaux de mise en sécurité, ne sont nullement rassurants. La montée en puissance des dynamiques collectives qui sont réellement indispensables à une meilleure efficacité de l'université ne se fera pas sans une augmentation notable des superficies disponibles, permettant au moins à chaque enseignant-chercheur de disposer d'un espace de travail individuel permanent sur l'un des sites.

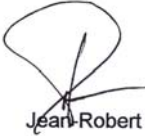
Une réforme des institutions semble faire peur à la représentation nationale et, encore plus, aux gouvernements successifs, non sans raison, il faut bien le reconnaître, compte tenu des réactions prévisibles d'une part importante de la société et des risques de manifestations étudiantes d'une très grande ampleur. En attendant un hypothétique changement législatif, Paris-Sorbonne est contrainte comme toutes les universités de gérer la pénurie, sans pouvoir choisir ses étudiants. La politique conduite par son équipe de direction s'attache à atténuer ce handicap structurel grave : information et orientation des étudiants, aide à l'insertion professionnelle, projets d'alliances stratégiques avec des établissements d'enseignement supérieur échappant au carcan universitaire et qui souhaitent travailler avec Paris-Sorbonne (CNAM, HEC, Sciences Po, IUFM), implantation à l'étranger, appel au mécénat.

Depuis le début des travaux du CNE et la rédaction de son rapport, un certain nombre de réformes ont été entreprises et certaines mises en œuvre à l'occasion de la négociation du contrat quadriennal achevée en ce printemps 2006.

- Une importante restructuration du secteur de la recherche. Le nombre d'équipes est passé de 60 à 45 et les écoles doctorales les fédèrent beaucoup mieux. La Maison de la Recherche commence à jouer pleinement son rôle.
- Un sujet tabou peut désormais être évoqué, même s'il doit encore mûrir, celui de l'inadéquation de l'offre pédagogique de licence et de master en huit mentions, celle du doctorat en sept écoles doctorales et la structure d'esprit disciplinaire en 18 UFR et une Ecole, le CELSA .
- De nombreuses conventions avec des établissements d'Ile-de-France permettent d'ouvrir l'offre LMD. Une bi-licence physique-musicologie, commune à l'université Pierre et Marie Curie et à Paris-Sorbonne, est en cours d'organisation.
- Le CELSA s'implique de plus en plus dans la vie de l'université (filiales de licence permettant d'ouvrir un concours interne, MBA, recherche). Nous tenterons d'aller au delà, en particulier dans le domaine de la formation continue.
- L'enseignement des langues a été offert à tous les étudiants à tous les niveaux dans le cadre du LMD à la rentrée 2005. Le recrutement de PRAG pouvant enseigner leur discipline dans une langue étrangère est la solution pédagogique originale retenue qui commence à être mise en œuvre en 2006.
- L'évaluation des enseignements est introduite dès cette année 2006.
- Le pôle des relations internationales s'est structuré de manière à améliorer l'accueil des étudiants, faciliter le départ des étudiants de l'université vers l'étranger, donner un contenu plus dense aux conventions internationales qui existent.
- L'ouverture prochaine du campus d'Abou Dhabi démontre également une volonté plus grande de rayonnement international et pourra servir de modèle à d'autres implantations analogues. Ce projet devrait stimuler fortement le développement des TICE dans l'ensemble de l'université.

L'université tente d'utiliser toutes les possibilités que lui donne la loi pour sortir de ses ornières et de nombreuses réformes sont en cours qui vont dans les directions indiquées. Rares sont les universités qui ont effectué un tel bond qualitatif en si peu de temps et sans moyens supplémentaires.

En vous remerciant du travail accompli par le CNE dans notre établissement, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes meilleures salutations.



Jean-Robert PITTE

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Paris IV a été placée sous la responsabilité de Michel **Levasseur**, président par intérim du CNÉ, et réalisée avec la collaboration de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Gilles **Bertrand**, professeur à l'Université de Bourgogne, ancien président du CNÉ, consultant ;
Jean-Claude **Bouvier**, professeur émérite à l'Université de Provence, ancien membre du CNÉ, consultant ;
Malcolm **Cook**, professeur à la School of Modern Languages, vice-recteur adjoint de l'Université d'Exeter, consultant.

Claude-Isabelle **Brelot**, professeur à l'Université Louis Lumière - Lyon II ;
Annie **Julien**, secrétaire générale de l'Université Rennes I ;
Claude **Mordant**, professeur à l'Université de Bourgogne ;
Henri **Oberdorff**, professeur à l'Institut d'études politiques de Grenoble ;
Marie-France **Ponsot**, chargée de mission au CNÉ ;
François **Tavernier**, doctorant à l'Université Paris XII ;
François **Vachey**, président du Centre européen d'éducation permanente (CEDEP), ancien vice-président de l'Oréal.

Françoise **Bollard** a assuré la mise en page de ce rapport et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le CNÉ 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.

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

Président par intérim : Michel LEVASSEUR

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

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

Délégué général : *Jean-Loup JOLIVET*

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

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

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

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

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