



# L'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis



# **Rapport d'évaluation de l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis**

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



# Constat et recommandations

---

Université à dominante lettres et sciences humaines, l'Université Paris 8 s'est constituée très rapidement une culture spécifique fondée sur des valeurs fortement affirmées : accueil large de publics diversifiés, innovations pédagogiques et développement de recherches originales. Transférée en 1980 de Vincennes à Saint-Denis, dans un territoire en profonde transformation, l'université a fait l'effort de réinscrire sa politique dans ce nouveau contexte.

Elle a su à la fois accueillir ses publics de proximité, contribuant ainsi à la démocratisation de l'enseignement supérieur et maintenir sa tradition d'ouverture à des publics autres, étudiants étrangers par exemple. L'origine sociale des étudiants de sa zone naturelle de recrutement en premier cycle comme le choix d'une large ouverture aux étudiants étrangers lui imposent un effort important en matière d'accompagnement des étudiants (information, tutorat d'accueil, aide à la réorientation), domaine qui a fait l'objet d'un engagement volontariste de la part de l'université.

Parallèlement, l'université a su conforter ses secteurs d'excellence en recherche. Disposant d'un riche tissu de laboratoires, elle a progressé dans la structuration de sa politique de recherche sous l'impulsion du Conseil scientifique, dont l'action est bien admise dans l'établissement. Elle tire pleinement partie de la qualité de ce tissu scientifique pour asseoir son rayonnement international.

L'université a su maintenir sa spécificité dans sa capacité à combiner de façon originale les disciplines, dans l'attention portée à l'enseignement des langues et dans le développement, plus important qu'ailleurs, de l'enseignement à distance.

Enfin, Paris 8 est une université vivante : la vie associative étudiante y est très active ; l'établissement a su favoriser le développement des activités culturelles et des activités sportives, dans un contexte difficile, dû en particulier à la quasi-absence d'installations sportives.

Si l'université présente sur ces différents aspects de réels points forts, elle doit cependant en assurer la consolidation.

Ainsi, dans le domaine de la politique scientifique, elle doit poursuivre son effort de structuration. Au-delà de la consolidation de ses axes traditionnels, elle a fait le choix de développer deux nouveaux axes, "santé et société" et "arts et images", et ce dans le cadre du projet MSH Paris Nord. L'université doit accentuer son effort de mobilisation des énergies et des ressources, et renforcer sa coopération avec l'Université Paris 13 - Nord.

Dans le domaine de la formation, des progrès sensibles sont nécessaires dans le suivi des étudiants et de leur devenir. Le suivi des doctorants est ainsi très hétérogène selon les équipes, le rapport "nombre de doctorants / thèses soutenues" présentant, par exemple, une très grande dispersion.

Globalement, et à tous les niveaux de formation, la connaissance des étudiants fournie par les travaux de l'OVE n'est pas toujours explicite et un meilleur suivi des taux de réussite se révèle nécessaire. Un développement plus intensif des formations professionnelles devrait s'inscrire dans cet axe.

Enfin, un appui plus institutionnel à la vie étudiante permettrait de consolider celle-ci, avec, par exemple, la mise en place d'un service qui lui serait entièrement consacré et qui ferait office de guichet unique, la clarification des critères de reconnaissance des associations, ou la création d'un bureau de la vie étudiante et d'une vice-présidence étudiante.

Cependant, le domaine principal où l'université présente des faiblesses, et donc des marges de progrès, est celui des modes de conduite et de régulation de l'établissement.

Si la présidence et les services centraux ont amélioré très significativement leur structuration, celle du niveau immédiatement inférieur (les composantes) présente plus d'insuffisance. De composition souvent assez hétérogène, les UFR sont plus des conglomérats que des lieux de régulation des politiques pédagogique et scientifique. Sans véritable responsable administratif, elle ne joue pas suffisamment leur rôle d'interface entre les services centraux (en particulier le secrétariat général) et l'ensemble de l'université.

L'Université Paris 8 - Vincennes Saint-Denis a parfois des difficultés à traduire dans l'action les décisions politiques qu'elle a prises. Il apparaît au CNÉ que ces difficultés proviennent d'une articulation insuffisante entre la présidence et les services centraux d'une part, et les UFR d'autre part, due à un manque de structuration politique et administrative de ce niveau de régulation intermédiaire.

Depuis un certain nombre d'années, Paris 8 est confrontée à une évolution importante, rendue nécessaire par les changements sociaux et économiques dans son territoire d'implantation, par la reconfiguration des formations dans le cadre du LMD et par le besoin de coopérations inter-universitaires et extra-universitaires nouvelles dans le positionnement des universités de la région. Elle n'est évidemment pas la seule université dans ce cas.

Il s'agit donc pour elle d'évaluer dans quelle mesure sa culture propre et l'organisation qui en a découlé au fil des ans lui permettent encore de répondre de façon efficace aux nouveaux défis et, sinon, comment changer son organisation, tout en maintenant ses valeurs fondatrices auxquelles elle demeure, de toute évidence, attachée.

C'est dans ce contexte que le CNÉ situe les recommandations qui suivent.

## **1 - L'université doit faire l'analyse de son propre fonctionnement**

De nombreux constats ont déjà été faits par l'IGAENR et la Cour des comptes, qui les ont assortis de recommandations. Au terme de son expertise externe, le CNÉ observe que plusieurs de ces constats sont toujours valables et que, le plus souvent, les recommandations formulées n'ont pas été suivies d'effet, ou seulement très récemment et de façon partielle (par exemple en ce qui concerne le règlement intérieur ou la charte des examens).

Dans la mesure où ces recommandations ont déjà été faites et sont largement connues dans les instances et dans la communauté universitaire, le CNÉ estime inutile de les reformuler comme telles.

Il estime plus important d'inviter de façon pressante l'université à s'interroger sur les raisons qui font qu'elle n'a pas été en mesure, jusqu'ici, de donner une traduction effective et pérenne aux changements nécessaires dans son fonctionnement institutionnel, alors même qu'elle a souvent admis le bien-fondé de ces recommandations externes ou qu'elle a elle-même manifesté son intention de procéder à des changements.

Si elle veut que ses projets aboutissent, l'université doit traiter à l'échelon politique l'évolution nécessaire des mentalités et des comportements de certains personnels, enseignants-chercheurs et IATOS, qui, jusqu'ici, n'ont pas adhéré aux changements préconisés en externe et en interne.

Sans une telle volonté politique, les évolutions nécessaires, et souvent attendues, risquent fort de ne jamais voir le jour, ce qui engendrerait frustrations et démobilitation chez les personnels comme chez les étudiants.

## **2 - L'université doit se doter de moyens organisationnels à la hauteur de ses ambitions**

La volonté politique, si elle est indispensable, est toutefois insuffisante. Elle doit pouvoir s'appuyer sur une organisation qui facilite la prise de conscience des évolutions nécessaires et la réalisation des décisions prises.

À cet égard, le CNÉ recommande à l'université de s'attacher à conférer au niveau UFR une fonction politique et administrative considérablement renforcée. Il s'agit en particulier :

- d'impliquer davantage l'ensemble de la communauté universitaire dans la vie institutionnelle, en conférant aux UFR une fonction décentralisée d'instruction et d'arbitrage dans les phases de conception et d'exécution des activités d'enseignement et de recherche. La participation des UFR à l'élaboration du budget dans le contexte d'un cadrage institutionnel et la nomination effective des directeurs d'UFR comme ordonnateurs secondaires s'inscrivent évidemment dans une telle perspective ;
- de poursuivre l'action de réorganisation administrative, en faisant jouer au secrétaire général sa fonction de chef des services administratifs, et de l'accompagner par une déconcentration, au niveau des UFR, d'une partie des activités des services centraux et des personnels IATOS concernés. Dans ce contexte, la fonction des actuels "coordinateurs administratifs" devrait se muer en véritable autorité administrative, sous la responsabilité du secrétaire général.

Le CNÉ attire l'attention de l'université sur le fait que, si l'introduction du LMD peut la conduire à restructurer ses UFR et ses départements (y compris ses structures "transitoires" qui perdurent), une telle tentative aurait peu de chances de réussite si une refonte de leurs fonctions et de leur administration n'y était pas associée. Ce chantier doit être la priorité de l'établissement pour les années à venir, en liaison étroite avec la mise en oeuvre de la LOLF.

### **3 - L'université doit structurer ses actions relatives à la prise en compte et à l'amélioration de la vie de l'étudiant**

L'ouverture prévue en 2007, au coeur du campus, d'une Maison de l'étudiant, permettra de donner un cadre aux actions en faveur des étudiants. Mais sans attendre cette date, le CNÉ invite l'université à mettre en place dès maintenant une véritable politique de la vie étudiante, en y consacrant les moyens humains et financiers permettant de passer d'une juxtaposition d'actions isolées à une organisation plus structurée et mieux affichée.

Ceci pourrait passer, par exemple, par l'identification d'une véritable fonction "vie étudiante" et par la nomination d'un vice-président étudiant, maintes fois annoncée mais jamais concrétisée.

Elle doit également se donner les moyens de mieux accueillir les étudiants étrangers.

### **4 - L'université doit améliorer sa connaissance d'elle-même et développer ses dispositifs internes d'assurance-qualité**

L'autonomie de fait des différents niveaux d'organisation et les outils informatiques hétérogènes qui se sont accumulés au fil du temps constituent des obstacles importants à une bonne connaissance de l'université par elle-même. Le CNÉ invite l'établissement à entreprendre une action forte et durable destinée à "entreposer des données" et à mettre en place les outils de pilotage nécessaires à la maîtrise de son évolution.

Par ailleurs, le CNÉ attire l'attention de l'université sur la sous-utilisation qu'elle fait des données dont elle dispose parfois (par exemple celles qui sont issues des travaux de l'OVE).

### **5 - L'université doit rationaliser son offre de formation**

Qu'il s'agisse du taux d'échec en premier cycle, des flux entrant et sortant des étudiants étrangers en L et M, ou encore de l'insertion professionnelle de ses diplômés, l'université doit plus clairement analyser et prendre en compte le devenir des étudiants qu'elle accueille, en utilisant les ressources dont elle dispose déjà et en les développant.



La réflexion de l'université sur le LMD et sa mise en œuvre doivent être l'occasion :

- d'augmenter la part des formations professionnalisantes et de renforcer les préparations aux concours de la fonction publique, et notamment ceux de l'enseignement, en coopération avec l'IUFM ;
- d'examiner les problèmes des filières à faible effectif. Une concertation avec les autres universités franciliennes devrait être menée. La part des étudiants étrangers dans une formation ne peut constituer une "variable d'ajustement";
- de s'interroger réellement sur les mesures à mettre en œuvre pour améliorer les taux de réussite, en particulier dans l'actuel premier cycle.

## **6 - L'université doit poursuivre l'effort de structuration de sa politique scientifique**

Pour cela, elle bénéficie déjà d'un environnement propice, d'atouts et de leviers. Elle doit donc :

- assurer impérativement un meilleur encadrement et un suivi plus rigoureux des doctorants. L'université ne peut se satisfaire d'inscrire en doctorat un grand nombre d'étudiants qui ne soutiendront pas de thèse ;
- renforcer les équipes capables de s'intégrer dans les thématiques retenues par la MSH Paris Nord : industries de la culture et arts ; santé et société ;
- intégrer toutes les formations doctorales et les doctorants dans ses écoles doctorales.

Plus largement, l'université doit s'inscrire activement dans la réorganisation de la recherche à Paris et en Île-de-France, afin de conserver en son sein ses meilleures équipes et de bénéficier de leur effet d'entraînement. Une réflexion est à mener avec l'Université Paris 13 - Nord, en particulier sur les secteurs droit, économie, gestion, informatique et information-communication.

## **7 - L'université doit s'ouvrir davantage vers son environnement territorial et de façon plus structurée**

Au-delà de la prise de conscience de la nécessité des liens avec son environnement, au-delà d'initiatives heureuses mais le plus souvent individuelles, l'université doit maintenant construire une politique structurée et cohérente de relations avec les collectivités et, plus largement, avec les autres institutions, publiques ou privées, de son territoire d'implantation.



# Table des matières

---

<b>Présentation de l'établissement</b>	<b>3</b>
<b>I L'institution et ses missions</b>	<b>3</b>
1 - Historique de l'établissement	3
2 - Les grands domaines d'activité	4
3 - Les chiffres-clés de l'université	5
<b>II L'université dans son territoire</b>	<b>9</b>
<b>La démarche d'évaluation de l'université</b>	<b>11</b>
<b>I L'implication de l'établissement dans l'évaluation</b>	<b>11</b>
<b>II Le travail d'auto-évaluation de l'établissement</b>	<b>12</b>
1 - Une diffusion du <i>Livre des références</i> limitée aux services centraux	12
2 - Une remontée d'information disparate	12
3 - La logique de la démonstration	13
4 - Le choix des thèmes d'expertise	14
<b>III Méthodes et outils de pilotage de la qualité</b>	<b>14</b>
<b>Évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'établissement</b>	<b>17</b>
<b>Introduction</b>	<b>17</b>
1 - Que peut attendre la région de l'Université Paris 8	17
2 - Les atouts de Paris 8	18
3 - Les difficultés récurrentes	18

<b>I</b>	<b>L'étudiant est-il au cœur de l'Université Paris 8 ?</b>	<b>19</b>
	1 - La vie étudiante à Paris 8 : entre réaffirmation des principes fondateurs et adaptation des pratiques	20
	2 - Un potentiel et des atouts qui devraient permettre de mener une politique ambitieuse en matière de vie étudiante	26
	3 - Vers un soutien institutionnel et matériel de la citoyenneté étudiante à Paris 8	30
	Conclusion : le paradoxe de l'ouverture	32
<b>II</b>	<b>Une offre de formation innovante, freinée par des contraintes organisationnelles</b>	<b>33</b>
	1 - Les atouts de l'offre de formation à Paris 8 : des cursus souvent innovants et pluridisciplinaires	33
	2 - Un faible investissement dans les filières professionnelles et la formation aux métiers de l'enseignement	35
	3 - Une offre de formation et une pédagogie jusqu'à présent non régulées	38
	Conclusion : des structures organisationnelles qui devraient s'adapter au fort potentiel de l'offre de formation de Paris 8	40
<b>III</b>	<b>Une politique scientifique qui doit saisir les opportunités de restructuration</b>	<b>41</b>
	1 - Un tissu scientifique de qualité inégale	41
	2 - Les moyens pour conduire une politique scientifique	45
	3 - Une évolution structurante autour de la MSH Paris Nord	47
	Conclusion : une recherche et un potentiel scientifique à ancrer davantage dans les dynamiques de l'environnement de Paris 8	49
<b>IV</b>	<b>Le management au service d'une politique d'établissement ?</b>	<b>50</b>
	1 - Les structures politiques et administratives de Paris 8	50
	2 - Des politiques universitaires aux réussites contrastées	54
	Conclusion : une nécessaire refonte de l'organisation interne	59
	<b>Annexes</b>	<b>61</b>
	<b>Liste des sigles</b>	<b>65</b>
	<b>Réponse du président</b>	<b>69</b>
	<b>Organisation de l'évaluation</b>	<b>73</b>

# Présentation de l'établissement

---

## I - L'institution et ses missions

### 1 - Historique de l'établissement

C'est en 1968, dans un contexte très spécifique pour l'enseignement supérieur, qu'est créé le Centre universitaire expérimental de Vincennes, sur proposition du ministre de l'Éducation nationale, Edgar Faure. Son rôle est alors l'innovation et l'expérimentation dans le champ universitaire.

Le centre devient trois années plus tard, en 1971, l'Université Paris 8 - Vincennes, mais garde son caractère novateur et expérimental. La nouvelle université se caractérise déjà par un accueil très important de non-bacheliers et de salariés, la systématisation des enseignements pluridisciplinaires, l'ouverture de filières échappant à la tradition académique (notamment dans le domaine du cinéma et de l'audiovisuel) et l'application de nouvelles méthodes pédagogiques. Entre 1968 et 1975, les inscriptions passent de 8 000 à 32 000, confirmant l'attractivité, pour de nouveaux publics mais aussi pour les publics traditionnels, d'une telle université.

Pourtant, en 1980, l'université, encore jeune, doit faire face à un tournant dans son histoire : son transfert de Vincennes à Saint-Denis. Ce transfert brutal a suscité, dans un premier temps, une méfiance réciproque entre l'université et les collectivités locales d'accueil. L'événement, vécu comme une véritable crise au sein de l'établissement, entraîne une perte importante de la surface disponible (qui passe de 40 000 à 27 000 m<sup>2</sup>). L'établissement est de fait contraint de réduire ses effectifs et ne compte, en 1987 par exemple, "plus que" 18 000 étudiants.

Mais surtout cette décision politique est considérée comme une menace pour l'identité propre de l'université. Elle est d'autant plus incomprise par les membres de la communauté de Paris 8 qu'ils estiment qu'elle n'est pas clairement motivée et que cette expérience dans l'enseignement supérieur est loin d'être un échec. Les années 1980 et le début des années 1990 sont donc marqués par les conséquences de cette crise et les difficultés notamment liées à l'espace. L'université continue néanmoins de creuser son sillon, conduite notamment par quelques fortes personnalités du monde universitaire.

Le premier contrat quadriennal (1993-1996) est l'occasion pour Paris 8 d'assurer son insertion en Seine-Saint-Denis et de clarifier ses règles pédagogiques, en réaffirmant son attachement à ses principes d'origine. Entre 1997 et 2000, l'université trouve son second souffle, servie par l'amélioration qualitative et quantitative de son implantation immobilière, avec notamment la construction de la bibliothèque, achevée en 1998, mais aussi par le renforcement de la formation des personnels et la lutte contre la précarité. Le troisième contrat (2001-2004) ambitionne notamment de rénover et d'adapter l'offre de formation, d'insérer plus encore Paris 8 dans les dynamiques régionale et internationale, d'inscrire la recherche au cœur du développement de l'université, de mettre en place les fonctions d'un grand campus, enfin d'insuffler une nouvelle politique des personnels et de gouvernance de l'université. Cette période voit aussi l'élection du président actuel (en décembre 2001), un des rares présidents de Paris 8 à ne pas être issu du "sérail". Comment ce dernier et son équipe ont-ils porté les projets ambitieux de ce contrat ? Qu'en est-il de leur mise en œuvre ?

Le dernier rapport du CNÉ, qui date de 1988, posait la question du caractère atypique de l'université. Aujourd'hui, alors que l'université s'apprête à basculer dans le LMD (à la rentrée 2005), cette question est toujours au cœur des problématiques de l'établissement.

## 2 - Les grands domaines d'activité

L'Université Paris 8 est une université de type "tertiaire, à dominante lettres et sciences humaines". Elle se caractérise notamment par une forte proportion de formations dans le champ des arts, en particulier en audiovisuel, cinéma, danse et théâtre. Son offre de formation est aussi très large en langues. Elle propose par ailleurs un cursus complet en psychologie, notamment *via* son Institut d'enseignement à distance (IED), des études de géopolitique au sein de l'Institut français de géopolitique, des formations en urbanisme à l'Institut français d'urbanisme (IFU) ou encore de deuxième et troisième cycles à l'Institut d'études européennes (IEE). Enfin, deux IUT, l'un à Montreuil, l'autre à Tremblay-en-France, lui sont rattachés.

Le projet LMD qu'elle a élaboré et transmis au ministère s'articule autour de cinq grands domaines de formation au niveau des masters comme des licences : arts ; droit ; lettres, sciences humaines, sciences sociales ; sciences et technologies ; sciences de l'information et de la communication.

En recherche, même si peu d'équipes sont associées à de grands organismes, certains domaines bénéficient d'une renommée internationale : en arts, mais aussi en littérature, sociologie ou sciences du langage. La plupart des équipes relèvent bien sûr des sciences humaines et sociales. L'université compte en tout 61 équipes, dont 9 sont labellisées. Dans les six écoles doctorales de l'université, 143 thèses ont été soutenues en 2002-2003 et on ne dénombre pas moins de 1 758 inscrits en doctorat.

### 3 - Les chiffres-clés de l'université<sup>1</sup>

Les données ci-dessous permettent de dégager les principales caractéristiques de l'université 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 8 - Vincennes Saint-Denis ;
- l'ensemble des universités de lettres et sciences humaines ;
- l'ensemble des universités d'Île-de-France, toutes disciplines confondues ;
- l'ensemble des universités françaises, toutes disciplines 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 <sup>ères</sup> inscriptions	Nombre d'inscriptions	Dont 1 <sup>ères</sup> inscriptions
Université Paris 8	27 126	5 619	+ 2,2%	*
Lettres et sciences humaines Île-de-France			+ 0,8%	+ 8,2%
France entière			+ 3,1%	+ 11,1%
			+ 2,2%	+ 8%

Source : MENESR - DEP - SISE

\* Chiffre non disponible

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

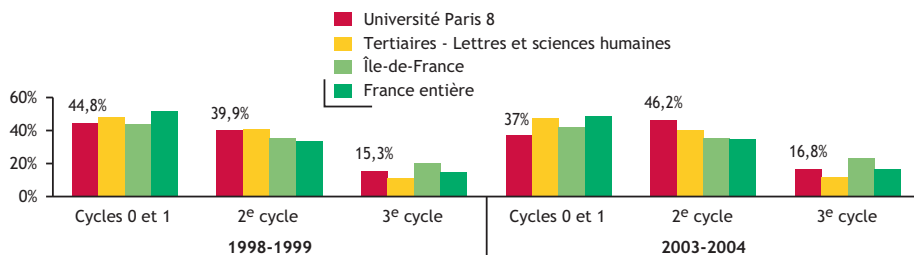
	2003-2004				Évolution 1998/1999 - 2003/2004			
	Droit, Sciences Économiques, AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et ingénieurs	IUT	Droit, Sciences Économiques, AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et ingénieurs	IUT
Paris 8	17,1%	77,8%	3,7%	1,4%	+ 1,6%	+ 2,6%	+ 13,8%	- 16,2%
Tertiaires - LSH	13,6%	81,1%	1,5%	2,1%	+ 8,1%	- 0,5%	+ 45,1%	- 2,6%

Source : MENESR - DEP - SISE

\* À partir des inscriptions principales soit 26 744 en 2003-2004

<sup>1</sup> Les tableaux sont extraits du document *Indicateurs des universités*, MENESR-DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

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



Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Cycles 0 et 1			2 <sup>e</sup> cycle			3 <sup>e</sup> cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
<b>Université Paris 8</b>	<b>80,7%</b>	<b>3,5%</b>	<b>15,8%</b>	<b>56,3%</b>	<b>6,7%</b>	<b>37%</b>	<b>51,7%</b>	<b>10,9%</b>	<b>37,3%</b>
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%

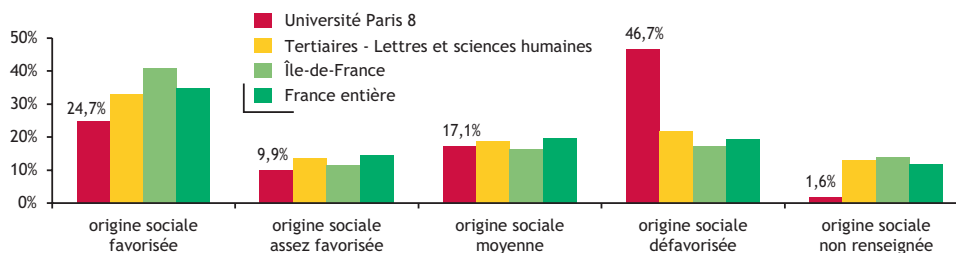
Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Évolution 1998/1999 - 2003/2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
<b>Université Paris 8</b>	<b>- 12,6%</b>	<b>+ 34,1%</b>	<b>+ 51,6%</b>
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)



Source : MENESR - DEP - SISE



## Les boursiers - rentrée 2003

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Université Paris 8	3 852	14,4%
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 8	73,6%	21,7%	4,7%	36,8%
Tertiaires - LSH	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

## La recherche

	Équipes de recherche	Enseignants chercheurs	Checheurs	ITA	IATOS	Allocataires	Diplômés DEA 2001/2002	Écoles doctorales
Mathématiques		5						
STIC	2	34			2	5		
Sciences pour l'ingénieur		5						
Biologie, médecine, santé		2						
Sciences humaines	39	430	52	19	26	61	431	5
Sciences de la société	13	122	29	17	4	13	105	1
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>598</b>	<b>81</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>79</b>	<b>536</b>	<b>6</b>

Source SIREDO (2003)

## Les personnels enseignants

### Nombre d'emplois et proportion des personnels enseignants par corps en janvier 2004

	Total	Professeurs des universités		MCF et assistants		Second degré		Non permanents	
		198	23,1%	498	58,2%	87	10,2%	73	8,5%
Université Paris 8	856								
Tertiaires - LSH			24,4%		51,8%		13,2%		10,6%
Île-de-France			26,8%		48,4%		10,2%		14,6%
France entière			25,6%		47,6%		14,7%		12,1%

Source : MENESR-DES-GEMOS

## Les personnels administratifs et techniques

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

	Effectif total	Structure par catégorie en 2004			Évolution des effectifs 2001/2004			
		A	B	C	Total	A	B	C
<b>Université Paris 8</b>	<b>457</b>	<b>24,3%</b>	<b>29,1%</b>	<b>46,6%</b>	<b>6,3%</b>	<b>8,8%</b>	<b>9,0%</b>	<b>3,4%</b>
Tertiaires - LSH		25,2%	22,3%	52,6%	10,2%	12,0%	16,7%	6,9%
Île-de-France		21,6%	23,3%	55,1%				
France entière		21,8%	23,7%	54,5%	8,8%	13,4%	12,5%	5,6%

## 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	
<b>Paris 8</b>	<b>728</b>	<b>2 770</b>	<b>271</b>
Tertiaires - LSH	845	3 027	342
Île-de-France			
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

## Le patrimoine immobilier

### Surface hors œuvre nette hors parking (SHON) et m<sup>2</sup> par étudiant (toutes composantes - inscriptions principales)

	SHON		m <sup>2</sup> par étudiant
	2004	Évolution 2001/2004	2004
<b>Paris 8</b>	<b>75005</b>	<b>+21,7%</b>	<b>2,8</b>
Tertiaires - LSH		+10%	4,7
Île-de-France			
France entière		+6,8%	9,7

Source : MENESR - DES - Enquête annuelle "Surfaces"

## Que retenir de ces chiffres ?

Paris 8 concentre évidemment la majorité de ses étudiants en lettres, langues et sciences humaines, mais elle compte en proportion plus d'étudiants dans les disciplines juridiques et économiques que la moyenne des universités de sa catégorie (tertiaires - LSH). En 2003-2004, c'est le 2<sup>e</sup> cycle qui réunit la plus grande proportion d'étudiants, tendance qui se confirme depuis plusieurs années.

Autre caractéristique évidente : Paris 8 est l'université qui attire la proportion la plus importante d'étudiants étrangers en France, et de loin. Ils sont surtout présents en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. La grande majorité est originaire de pays en voie de développement, ce qui peut expliquer l'importance du pourcentage de la population défavorisée (46,7% contre 19,2% pour la France entière), même s'il convient également de considérer les caractéristiques du bassin de recrutement de l'université. La relative faiblesse du taux de boursiers s'explique par le fait que les étudiants étrangers ne peuvent bénéficier des bourses sur critères sociaux, ce qui pose le problème de la prise en charge d'une population davantage vulnérable que les "défavorisés" d'origine française.

Enfin, autre donnée quantitative importante, même pour une université de type "tertiaire, à dominante lettres et sciences humaines" : la forte proportion d'étudiants admis à Paris 8 sans baccalauréat.

Concernant les personnels enseignants, l'université compense l'écart en sa défaveur de plus de 2 points entre sa proportion de professeurs et celle de la moyenne des universités françaises par une proportion plus importante (de près de 11 points) de maîtres de conférences et par une faible proportion de professeurs du 2<sup>nd</sup> degré. Par ailleurs, l'université bénéficie globalement d'un personnel IATOS (catégories A et B) légèrement plus qualifié que la moyenne des autres universités.

Enfin, le dernier tableau montre que Paris 8, malgré la récente augmentation de son patrimoine immobilier, doit encore faire face, plus que la grande majorité des autres universités, à un manque de surface important.

## II - L'université dans son territoire

Paris 8 est implantée en Seine-Saint-Denis, l'un des plus petits départements par sa superficie (237 km<sup>2</sup>) mais au 7<sup>e</sup> rang pour sa population (environ 1,4 million d'habitants) : c'est un département très urbain et industrialisé.

Il se divise en plusieurs grandes zones d'activités industrielles, commerciales, artisanales ou de services. Parmi ces zones, celle de la Plaine-Saint-Denis est organisée administrativement autour de la communauté d'agglomération de Plaine Commune et a pour ville principale Saint-Denis, siège de l'Université Paris 8. Ce territoire, à forte tradition industrielle, a dû faire face à la crise de beaucoup de ses activités et tente aujourd'hui de se développer de plus en plus dans le domaine tertiaire.

Sa proximité avec la capitale, ses récentes transformations avec notamment la construction du Stade de France, son potentiel humain et le besoin d'y redynamiser l'activité économique font de ce territoire une zone où sont prévus plusieurs grands projets. Parmi eux, l'opération Landy France, qui doit conduire à la construction de 170 000 m<sup>2</sup> d'activités dans le secteur de la Plaine, ou encore le projet de "cité du cinéma", qui devrait réunir plateaux de tournage, structures de production, bureaux, ateliers, boutiques et restaurants, ou enfin le prochain transfert des Archives nationales, prévu pour 2009.

On comprend aisément l'intérêt que peuvent susciter plusieurs de ces projets pour les établissements d'enseignement supérieur de la région et il faut souhaiter que l'Université Paris 8 en ait pleinement conscience et sache prendre ses marques dans cet ensemble.

Paris 8 est l'une des 17 universités d'Île-de-France. Des quatre universités rattachées à l'académie de Créteil (Paris 8 donc, mais aussi Paris 12, Paris 13 et Marne-la-Vallée), elle est celle qui accueille le plus grand nombre d'étudiants (environ 27 000, sur les 80 000 que compte l'enseignement supérieur universitaire dans l'académie).

Si Paris 8 est la seule de l'académie à être spécialisée dans les lettres, sciences humaines et sociales, les trois autres universités, pluridisciplinaires, proposent aussi des formations dans nombre de disciplines couvertes par Paris 8. Ajoutons que l'Université Paris 13, implantée principalement à Villetaneuse, n'est qu'à quelques kilomètres du site universitaire de Saint-Denis.

Ainsi, sans que l'on puisse vraiment parler de compétition acharnée pour attirer des étudiants, étant donné la jeunesse de la population du département (28% a moins de 20 ans) et son dynamisme démographique, l'offre en recherche et surtout en formation est tout de même relativement concurrentielle sur le territoire.



# La démarche d'évaluation de l'université

---

Jusqu'ici le CNÉ effectuait des évaluations à large spectre, portant sur l'ensemble des missions de service public qui sont confiées aux universités. La méthode se fondait sur l'évaluation interne préparée de manière plutôt empirique. Pour avoir observé ce qui se pratiquait en Europe et dans le monde, et ayant le souci de rendre ses évaluations compréhensibles à l'international, le CNÉ a très sensiblement infléchi son approche. Il a défini un système de références, un ensemble de standards ou de principes à partir desquels l'université est conviée à pratiquer une auto-évaluation rigoureuse. Cet exercice débouche sur un rapport dont l'analyse est un des premiers actes de l'évaluation. L'université est ainsi mise en situation de faire la démonstration de son dispositif de qualité, *a contrario* d'expliquer les faiblesses ou les handicaps qu'elle identifie. Dans ces conditions, l'évaluation externe, menée par les experts du CNÉ, consiste notamment à mesurer l'écart entre l'auto-évaluation produite et la réalité perçue à partir d'enquêtes et d'auditions de membres de la communauté universitaire. Cette évaluation externe cible, on le verra, quelques sujets choisis en partenariat avec l'établissement.

## I - L'implication de l'établissement dans l'évaluation

Une première visite de la délégation du CNÉ à Saint-Denis, le 8 janvier 2004, a permis de rencontrer le président et son équipe, les représentants élus des personnels enseignants et des personnels administratifs et techniques et (seulement) deux élus étudiants.

Le souci de la présidence était de bien faire comprendre à l'ensemble des acteurs internes que la mission du CNÉ était différente de celle d'autres organismes. Il était important, pour le président et son équipe, d'insister auprès de la communauté de Paris 8 sur le fait que le processus d'évaluation engagé ne s'apparentait ni à un audit à proprement parler ni à un contrôle de la tutelle.

Le 9 avril 2004, eut lieu une réunion qui ne devait être initialement que technique et méthodologique et où n'étaient présents, pour le CNÉ, que les chargés de mission. Y assistaient, pour l'université, le président, la vice-présidente du Conseil d'administration, le secrétaire général, le nouvel agent comptable et la responsable de la cellule d'information et d'orientation. Cette réunion a finalement été l'occasion de discuter des thèmes d'expertise que l'université souhaitait voir traités lors de l'évaluation externe : y furent évoqués la politique d'accueil et d'orientation, la politique des premiers cycles, le management de l'université, les ressources humaines, la gestion financière et la logistique informatique.

Une nouvelle réunion avec les membres du CNÉ et l'équipe de direction, le 3 mai 2004, donna lieu à un échange intéressant et peu formalisé sur les problèmes de l'université.

Lors de ces trois réunions, les discussions avec l'équipe en charge de l'auto-évaluation à l'université ont toujours été utiles et constructives. Néanmoins, aucune de ces réunions n'a vraiment abordé les questions techniques de l'exercice d'auto-évaluation. Il aurait peut-être été profitable que des discussions sur la méthodologie adoptée par l'université pour répondre au *Livre des références* s'engagent, sur la base, par exemple, de documents intermédiaires reflétant l'avancée des travaux de l'université sur le rapport d'auto-évaluation.

Les derniers compléments du rapport furent transmis au cours du mois de mai, soit 5 mois après le déclenchement du processus et donc à peu près dans les délais impartis. Le président, accompagné de la vice-présidente du Conseil d'administration et du secrétaire général, vint présenter le rapport d'auto-évaluation le 7 juin, au CNÉ, devant les personnes en charge du dossier.

Les visites d'expertise (qui se sont déroulées du 18 au 20 octobre 2004) ont été organisées avec beaucoup de soin et de compétence par le secrétariat de la présidence (il est à noter que les rendez-vous communs demandés par plusieurs experts compliquaient singulièrement la tâche). Hormis une faible présence des représentants étudiants sollicités (qui peut s'expliquer par des difficultés dans les convocations mais aussi par une méconnaissance, par le CNÉ, de la population étudiante de Paris 8), les entretiens se sont déroulés dans de très bonnes conditions.

Le projet de rapport, soumis au Comité réuni en séance plénière le 21 avril 2005, a été l'objet de discussions entre l'université et le CNÉ le 3 juin 2005. Le rapport final a été approuvé par le Comité en sa séance plénière du 30 juin 2005.

## **II - Le travail d'auto-évaluation de l'établissement**

### **1 - Une diffusion du *Livre des références* limitée aux services centraux**

De par son organisation caractérisée par la faiblesse des UFR, l'université a choisi de ne transmettre le *Livre des références* qu'aux responsables des services centraux et communs et aux vice-présidents. L'équipe présidentielle a décidé de ne pas le diffuser largement, craignant des retours trop nombreux, hétérogènes, très spécifiques, voire corporatistes, et voulant éviter un possible enlèvement de l'auto-évaluation. Les UFR n'ont donc pas été associées à la rédaction du rapport.

### **2 - Une remontée d'information disparate**

Dans le référentiel "Politique de formation", seules quelques références ont été renseignées : pour "l'offre de formation", 4 références sur 12 et 5 critères sur 52 ont fait l'objet d'une réponse. Pour "la mise en œuvre de l'offre de formation", un seul critère a été renseigné. Sur les 10 références du chapitre consacré à "l'étudiant", 8 ont fait l'objet de réponses plus ou moins complètes, ainsi que 39 critères sur les 60 proposés.

La "politique de recherche" est mieux traitée, Paris 8 ayant fourni des informations sur toutes les références et sur tous les critères. Pour le référentiel sur "le management", seules certaines références et certains critères ont fait l'objet d'un développement. Fait significatif, le référentiel "L'établissement et ses composantes" a été ignoré, et "les partenariats" traités en 7 lignes. La "gestion des ressources humaines" a fait l'objet d'explications argumentées, tandis que la "gestion financière" est évoquée au travers de réponses lapidaires ("oui" ou "non"). Enfin, la "gestion des systèmes d'information et des fonctions logistiques" a été renseignée de façon complète.

Autre caractéristique révélatrice : alors que l'université a inscrit, dans son contrat quadriennal 2001-2004, le projet de renforcer la coordination administrative centrale sous la responsabilité du secrétaire général, le rapport d'auto-évaluation de Paris 8 n'aborde jamais vraiment la question. Ainsi, le(s) rédacteur(s) n'ont pas renseigné le critère portant précisément sur le rôle du secrétaire général et sur son exercice effectif de la responsabilité de l'administration, sous l'autorité du président. Comment cette non-réponse doit-elle être interprétée ?

Le document final n'a pas été revu au niveau central, comme en témoignent les polices de caractères, différentes d'une contribution à l'autre, et la pagination discontinue : on est donc en présence d'une simple compilation des contributions des services.

Le document a, en tout cas, le mérite de traduire plusieurs caractéristiques de l'établissement, comme l'éclatement des structures et l'hétérogénéité entre les services, notamment dans l'appropriation des références les concernant. Ainsi, le service de la recherche, le SCUIO et le service commun de documentation (SCD) ont su, plus que d'autres, s'approprier les références et proposer une analyse de leurs missions et actions dans l'esprit de démonstration que requiert un travail d'auto-évaluation.

Mais plus globalement, l'université n'a pas été en mesure de poser un regard objectif sur elle-même. À la seule lecture du document, on pourrait croire que l'université n'est pas capable d'identifier ses problèmes ni de mettre en avant ses atouts. En cela, le rapport reflète le caractère peu structuré et informel des relations entre les structures, ainsi que l'hétérogénéité dans la compréhension et la mise en œuvre de leurs missions.

### **3 - La logique de la démonstration**

L'université a fourni quelques documents en annexe du dossier d'évaluation interne : l'annuaire de la recherche, les procès-verbaux des trois conseils sur une année universitaire, l'offre de formation 2003-2004, des documents sur la politique des langues, les unités de découverte et les Doctoriales 2003, les guides de l'étudiant, le règlement intérieur (adopté en 2004) et le projet d'établissement 2005-2008. En revanche, il a fallu collecter sur le site internet de Paris 8 d'autres éléments, tels qu'un organigramme général de l'université.

Parce qu'elle ne les a pas ou parce qu'elle n'a pas pensé qu'ils puissent servir à la démonstration, l'université n'a pas ou a très peu utilisé les outils pertinents pour répondre au *Livre des références*. Paris 8 éprouve des difficultés non pas à identifier ses points forts et ses atouts, mais à en faire état.

#### 4 - Le choix des thèmes d'expertise

Les thèmes principaux d'expertise (gouvernance, offre de formation, politique scientifique et vie de l'étudiant), autour desquels ont été construites les problématiques de l'évaluation externe, ne reflètent que partiellement les souhaits de l'établissement. En effet, celui-ci souhaitait que le CNÉ se penche plus particulièrement sur ses problèmes techniques (management de l'université, gestion des ressources humaines, gestion financière, technologies de l'information) et non sur ses problèmes plus politiques.

Le CNÉ a estimé que, grâce aux rapports récents de l'IGAENR et de la Cour des comptes, l'université avait déjà obtenu, sur ces domaines ayant trait à la gestion, de nombreuses informations. Il n'était donc pas question de refaire le travail des corps d'inspection. Il s'est donc simplement penché sur les suites données à leurs recommandations au sein de l'établissement et notamment sur les difficultés de mise en œuvre de celles-ci.

Finalement, la médiocre qualité du rapport d'auto-évaluation a rendu difficile le choix d'axes thématiques stratégiques pour l'évaluation externe. Fallait-il choisir les thèmes d'expertise seulement parmi les domaines véritablement traités par le rapport d'évaluation interne ? Fallait-il, au contraire, se concentrer sur les domaines occultés, en supposant, peut-être à tort, que c'était pour ceux-là que se posaient le plus de problèmes ? Heureusement, le projet d'établissement, rédigé assez tôt pour le ministère et transmis au CNÉ par l'université, a pu contribuer utilement à guider les choix thématiques de l'évaluation externe.

### III - Méthodes et outils de pilotage de la qualité

Le dossier d'évaluation interne donne fort peu d'indications sur le pilotage de l'institution et sur les outils d'assurance-qualité développés. Il mentionne çà et là quelques pratiques : l'évaluation, par les étudiants bénéficiaires eux-mêmes, des procédures et des séances de réorientation organisées par l'université, ou encore des mini-stages proposés aux lycéens de la région. Sont également évoqués les indicateurs utilisés dans le domaine de la documentation ainsi que les rapports annuels d'activité.

Le rapport d'auto-évaluation met aussi en avant les travaux de l'OVE. Ces travaux sont publics (téléchargeables sur le site internet du service) et connus dans l'établissement. Cependant, on ne sait pas dans quelle mesure ils sont utilisés et influencent les choix stratégiques de l'université.

Concernant l'évaluation des enseignements, on n'observe aucune politique globale au niveau de l'établissement. De rares initiatives existent au sein des composantes, comme à l'IUT de Montreuil.

Enfin, si, dans quelques domaines, l'université s'est dotée d'outils pour s'assurer de la qualité de ses actions, elle ne sait pas toujours les optimiser, ni même les mettre en avant. Ici comme ailleurs, les actions sont ponctuelles, d'initiative souvent individuelle et il manque encore la marque d'une stratégie globale d'établissement en la matière...



En conclusion, l'université a bien accueilli la démarche d'évaluation institutionnelle du CNÉ. Dès les premières visites, l'équipe de direction s'est montrée intéressée par la démarche et soucieuse que l'évaluation apporte à l'établissement une aide pour son pilotage. L'équipe d'experts a été remarquablement reçue pendant ses 3 jours de visite.

Mais l'université ne s'est pas approprié ou n'a pas voulu s'approprier la démarche d'auto-évaluation. Si elle a mis tout en œuvre pour que l'évaluation se passe dans les meilleures conditions, les acteurs de la communauté universitaire n'ont pas tous "joué le jeu" lors de la phase d'auto-évaluation. La capacité d'auto-analyse de Paris 8 apparaît réduite. Ceci est d'autant plus dommageable que, dans la nouvelle méthodologie mise en œuvre par le CNÉ, les résultats de l'auto-évaluation déterminent, au moins en partie, les thèmes de l'évaluation externe. En guidant davantage, par le rapport d'évaluation interne, la visite des experts dans l'établissement, l'université aurait pu permettre aux experts de se faire, bien en amont de cette visite, une idée de l'établissement et aurait ainsi orienté leurs investigations directement vers les aspects essentiels pour elle.



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

---

## Introduction

### 1 - Que peut attendre la région de l'Université Paris 8 ?

Transférée contre son gré en 1980 de Vincennes à Saint-Denis, l'université a mis un certain temps à intégrer ses missions dans ce nouveau contexte géographique, économique et socio-culturel. L'implantation de Paris 8 dans le département a été, à l'époque, considérée comme subie et imposée, les collectivités locales ne l'ayant pas particulièrement souhaitée. Et pendant longtemps, l'université et surtout la plupart de ses filières de formation ou de recherche n'ont pas trouvé d'intérêt majeur à se lier de près à leur environnement territorial, et ce en dépit des attentes grandissantes de ces collectivités.

Mais ce temps est révolu : les élus locaux, départementaux et régionaux et les universitaires se découvrent, les collectivités territoriales commencent à apporter des aides significatives à l'université, dont le développement s'inscrit de plus en plus dans des perspectives où elles sont présentes et actives. Elles considèrent désormais l'université comme un atout et une opportunité pour le développement du territoire. Dans le cadre de leurs compétences respectives, elles ont des relations suivies avec Paris 8 : participation active aux conseils de l'université ; soutien aux constructions et infrastructures dans le cadre du CPER (le soutien du Conseil général à la réalisation de la bibliothèque universitaire, à hauteur d'un peu plus de 12 millions d'euros, a été, au début des années 90, un élément décisif) ; partenariats sur des actions communes d'ordre culturel, social ou socio-éducatif ; aides aux colloques ou même bourses de recherche. De plus, les représentants des collectivités territoriales montrent un intérêt marqué pour le transfert technologique ainsi que pour la valorisation.

Les collectivités sont attentives à la vie étudiante, soit pour favoriser l'insertion des étudiants dans leur environnement, faciliter la mobilité et même les intéresser aux préoccupations qui leur sont propres dans le développement urbain, soit pour coopérer, dans la mesure de leurs possibilités, à la recherche de solutions à leur logement.

De son côté, l'université a pris conscience de la nécessité d'inscrire ses actions dans son environnement politique, économique, social et culturel. Sa démarche apparaît pourtant encore trop dispersée. Si l'on constate une volonté politique des présidents successifs (à différents degrés), et des initiatives individuelles, il manque encore une politique structurée et cohérente de partenariat avec les collectivités locales, ou plus globalement avec les autres institutions, publiques ou privées, de la zone d'implantation de l'université.

## 2 - Les atouts de Paris 8

Dans un environnement socio-économique complexe, l'université peut s'enorgueillir :

- d'une offre de formation riche et originale. Outre les secteurs classiques dans une université de lettres, sciences humaines et sciences sociales, Paris 8 a choisi d'investir des champs disciplinaires jusqu'alors peu explorés par les universités traditionnelles et qui ont fait sa réputation, tels les arts appliqués, l'anthropologie, l'urbanisme...;
- d'une recherche vivante, qui s'appuie sur un potentiel considérable et notamment sur quelques équipes associées aux grands organismes, ainsi que sur une structuration en cours des autres équipes autour de thèmes fédérateurs, tels que "arts et images" ou "santé et société", en liaison avec les axes de la Maison des sciences de l'homme (MSH) Paris Nord ;
- d'un recrutement largement plus ouvert que dans la grande majorité des universités françaises (notamment d'étudiants étrangers et d'origine étrangère) ;
- d'une bibliothèque, pour laquelle l'université s'est battue et qui, en plus de sa qualité architecturale appréciée, constitue un élément essentiel de sa politique pédagogique et scientifique ;
- d'une identité, qui suscite toujours chez ses personnels mais également chez ses étudiants un sentiment fort d'appartenance ;
- d'une forte activité au niveau international. Paris 8 occupe une place reconnue dans les relations internationales inter-universitaires grâce au rayonnement de certains de ses enseignants-chercheurs, chercheurs et équipes de recherche et à l'action conduite par le service spécialisé dédié à cette mission.

Si les réactions passionnées que Paris 8 déclenchait dans les années 70 et 80 ont cédé la place à des relations plus apaisées, l'université a su, face au contexte difficile créé par sa délocalisation, reprendre son développement tout en maintenant l'essentiel de ses options initiales.

## 3 - Les difficultés récurrentes

Malgré ces atouts indéniables, Paris 8 est confrontée de façon récurrente à deux grands écueils. Citons-les d'emblée avant d'y revenir dans la suite du rapport :

- une insuffisante structuration, qui se traduit par un décalage persistant entre les structures prévues par les statuts et la réglementation, et celles qui organisent de fait l'activité courante d'enseignement et même de recherche de l'établissement ;
- une difficulté à mettre en œuvre les choix définis par les instances politiques (présidence et conseils).

Toutes les décisions prises se heurtent à ce double écueil, de la simple application du règlement intérieur, longtemps attendu, ou du respect de la charte des examens, à la mise en œuvre des politiques pédagogiques dans les composantes ou à l'organisation des circuits financiers.

Les directions successives de l'université en ont eu une conscience plus ou moins claire, qu'elles n'ont cependant pas vraiment réussi à faire partager à la majorité des personnels.

Une part importante de ceux-ci, en effet, se montre confiante dans les atouts, bien réels, dont peut se prévaloir l'Université Paris 8 : l'excellence d'un certain nombre de ses centres de recherche, l'attractivité de ses formations, notamment de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, ou sa notoriété internationale. Mais peu se sentent encore directement concernés par les orientations stratégiques qu'il conviendrait aujourd'hui de prendre. La réforme des enseignements et leur inscription dans le LMD, en cours de préparation dans l'établissement au moment de l'expertise, marquent cependant une notable évolution, mais comme dans beaucoup d'autres universités, il s'agit plus d'une évolution "imposée" que d'un changement voulu et porté par l'ensemble des personnels.

Et encore moins nombreux sont ceux qui s'intéressent aux questions de "gouvernement" de l'institution universitaire : les personnels, et particulièrement les enseignants-chercheurs, se satisfont, dans leur majorité, d'intervenir dans leur périmètre immédiat. Pour beaucoup, c'est le département. Ils laissent à une minorité, ainsi qu'à l'administration universitaire, le soin non seulement de gérer le quotidien, mais aussi de penser l'avenir et d'organiser le développement, sans vraiment envisager les mutations nécessaires et les options qui sont désormais ouvertes. Si ces pratiques ne sont pas propres à Paris 8, elles y sont peut-être plus prégnantes.

Ainsi, dans les domaines que nous allons aborder, notamment la vie étudiante, la formation et la recherche, l'université bénéficie d'atouts forts et ancrés, dont elle peut s'enorgueillir. Ceci est d'autant plus remarquable que son implantation, sa population, ses options politiques constituent des défis pas toujours faciles à relever.

Mais ces potentialités ne sont jamais totalement exploitées, en raison, notamment, de ces écueils persistants qui entravent le plein développement et l'évolution de l'institution. Ces difficultés sont d'autant plus regrettables que domine, à Paris 8, l'impression qu'il faudrait finalement peu de choses pour dépasser ces obstacles ; chacun en a-t-il vraiment conscience ?

## **I - L'étudiant est-il au cœur de l'Université Paris 8 ?**

Au cours de ses presque 40 années d'existence, l'université a déjà dû s'adapter au contexte changeant de l'enseignement supérieur et faire face aux évolutions qui lui étaient imposées. Elle a aussi, dans le même temps, toujours cherché à préserver ses principes fondateurs et à s'y conformer dans la définition de sa politique.

Parmi ceux-ci, l'accueil facilité d'étudiants étrangers, de salariés, ou de personnes sans qualification (sans baccalauréat par exemple) est certainement celui qui perdure le plus, encore aujourd'hui, mais ce n'est pas le seul. Paris 8 a aussi souvent mis en avant une certaine idée du suivi de l'étudiant ou encore une recherche d'innovation dans le domaine de la formation.

L'université cherche donc, depuis sa création, à concilier la défense de ces principes, qui font non seulement son identité mais aussi sa reconnaissance nationale et internationale, et la conduite normale de ses missions de service public. Tout l'enjeu est alors de parvenir effectivement à accueillir, connaître et doter des moyens nécessaires à leurs études des populations étudiantes souvent fragiles et hétérogènes, en somme à leur offrir le traitement particulier nécessaire, tout en leur proposant, comme à tout étudiant d'université française, des formations supérieures dignes d'un service public de qualité.

## **1 - La vie étudiante à Paris 8 : entre réaffirmation des principes fondateurs et adaptation des pratiques**

### **Une université "ouverte à tous" : Paris 8 et la défense du principe de non-discrimination à l'entrée**

Dès son origine, le projet de Paris 8 s'est inscrit dans une perspective d'ouverture. Cela s'est notamment traduit, dès la naissance de ce qui n'était encore que le Centre universitaire expérimental de Vincennes, par un accès facilité aux étudiants salariés, étrangers ou sans baccalauréat.

Ces dernières années, même si les populations de l'université ont évolué, les étudiants salariés bénéficiant de plus en plus de cadres institutionnels (congés de formation, VAE...) et la situation des étudiants étrangers se "normalisant", notamment à la suite du mouvement des étudiants "sans papiers" en 2000, l'université pratique volontairement un recrutement beaucoup plus ouvert que la grande majorité des autres universités.

Elle reste ainsi l'université qui accueille le plus grand pourcentage d'étudiants étrangers (32% en 2002-2003 et plus du quart de la population étudiante totale issu d'un autre continent que l'Europe, notamment du Maghreb et de l'Afrique sub-saharienne) et qui affiche l'âge moyen étudiant le plus élevé : 26,8 ans en 2002-2003 contre 23,2 ans pour la moyenne française.

L'accueil des étudiants étrangers, traditionnel à Paris 8, est même devenu un symbole du principe de non-discrimination, cher à l'institution. Plus récemment, l'université s'est saisie d'une autre question, celle de son accès aux étudiants handicapés. Ces deux dossiers, suivis notamment par le SCUIO, illustrent les procédures et les initiatives mises en place pour accueillir ces publics spécifiques.

#### **● Les étudiants étrangers**

La stratégie d'accueil d'étudiants étrangers, aussi délibérée soit-elle, ne se fait pas sans difficultés ni remous. L'histoire récente de l'institution est notamment marquée par le mouvement des étudiants "sans papiers". Pendant plusieurs années, la présidence a dû faire face, dans les périodes de rentrée, à l'occupation de ses locaux par des étudiants étrangers. L'installation d'un système de sas a permis de résoudre pratiquement le problème, même si cette solution, légitime mais quelque peu radicale, influe sur l'image de la présidence. C'est récemment que l'université a entrepris de régler la question politiquement et réglementairement, en mettant en oeuvre un contrôle administratif plus strict, et conforme à la loi, des titres de séjour des étudiants.

Par ailleurs, tout un système s'est mis progressivement en place pour réguler cette ouverture vers l'étranger :

- la scolarité générale prend en charge la dimension réglementaire de l'accueil. Le service héberge, pendant la période des inscriptions, un guichet (rattaché à la présidence) destiné à faciliter les démarches des étudiants auprès de la préfecture de Seine-Saint-Denis. Parallèlement, le service des relations internationales intervient pour les étudiants étrangers originaires d'établissements avec lesquels l'université Paris 8 est liée par convention ;

- un dispositif de gestion des étudiants "sans papiers" a été mis en place à l'initiative de la présidence. Une commission d'enseignants sélectionne, sur critères pédagogiques, quelques dossiers d'étudiants, confiés ensuite à une "cellule contentieux", qui plaide leurs cas auprès des préfectures. Cette procédure et l'élaboration d'une "charte" ont permis une normalisation des relations entre la présidence, les préfectures et les associations. Cette commission de dérogation a une mission élargie à toutes les demandes d'inscription non réglementaires, par exemple les demandes d'inscription hors délais ;

- le département communication-FLE (distinct de la formation FLE) propose gratuitement aux étudiants francophones et aux non-francophones de suivre des enseignements de français tout au long de l'année universitaire ;

- les associations d'étudiants participent, elles aussi, à l'accueil des étudiants étrangers. Le paysage associatif de Paris 8 se distingue par la prépondérance des associations d'étudiants réunis en fonction de leur nationalité.

L'identification des problèmes posés, la mise au point de procédures administratives d'accueil, la participation et l'attention particulière de nombreux acteurs de l'université illustrent la capacité de Paris 8 à assumer un choix dans le recrutement de ses étudiants, qui pourrait être problématique s'il n'était pas maîtrisé. À terme, l'université souhaite que ces procédures débouchent sur une véritable charte d'accueil des étudiants étrangers, charte actuellement en projet.

Le CNÉ ne peut qu'encourager cette démarche, qui réaffirme un principe fort à Paris 8, et assurera une mise en œuvre cohérente et suivie des actions d'accueil des étudiants étrangers.

L'université n'a pas choisi la facilité en ouvrant largement son recrutement, d'autant plus qu'elle est implantée en zone sensible. Mais elle a su - au moins partiellement - réguler ce recrutement.

Elle a par ailleurs privilégié le recrutement des étudiants étrangers à un certain niveau d'études. Paris 8 est confrontée à des sorties d'étudiants importantes à la fin de chacun des cycles, conséquence, d'une part, de la faiblesse des taux de réussite en DEUG mais aussi en licence et maîtrise, et d'autre part, du taux important de non-réinscription dans le cycle supérieur des étudiants diplômés.

Consciente de cet état de fait (l'OVE dans l'une de ses études évoque ces départs), l'université a su rendre attractifs ses 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, notamment pour les étudiants étrangers : en 2003-2004, 40,3% et 46,9% des étudiants de Paris 8 sont de nationalité étrangère respectivement en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. Si les étudiants étrangers sont aussi relativement nombreux en 1<sup>er</sup> cycle, Paris 8 souhaite visiblement les accueillir davantage à partir de la licence. Notons cependant que la multiplication des recrutements d'étudiants étrangers pour combler les départs en fin de 1<sup>er</sup> cycle ne peut à elle seule constituer une solution au problème.

### ● Les étudiants handicapés

Cette population n'est *a priori* pas plus nombreuse à Paris 8 que dans d'autres universités. Pourtant, peut-être du fait de l'existence d'une formation originale dans le domaine du handicap (le DESS Nouvelles technologies et handicaps sensoriels et physiques), Paris 8 a su se poser les questions relatives à l'intégration de cette catégorie d'étudiants.

Des personnels du SCUIO aux infirmières, en passant par la présidence, tous ont pris conscience du fait que les conditions d'accueil des personnes handicapées ne sont pas à la hauteur de la volonté d'ouverture de l'établissement.

Des réalisations ou des projets sont déjà à mettre au crédit de l'établissement :

- l'existence d'un chargé de mission enseignant, qui supplée, en plus de son service, aux manques liés à l'accueil et à la vie des handicapés à Paris 8 ;
- des études pour permettre l'accessibilité de la bibliothèque aux fauteuils roulants ;
- l'analyse sur plans des futurs projets immobiliers de l'université, qui a permis de signaler quelques problèmes d'accessibilité simples à régler, et à moindre coût ;
- la conception d'un plan du campus en relief pour les aveugles.

Le chargé de mission Handicap, nommé par le président, est, sans être un "militant du handicap", spécialiste des technologies liées aux handicaps,. Il est directement rattaché à la présidence et ses seuls interlocuteurs à l'intérieur de l'université sont le président et le secrétaire général, confirmant ainsi l'attachement de la direction de l'université pour sa mission. Sa tâche n'est pas aisée, si l'on considère par exemple que la bibliothèque, pourtant construite récemment, n'est pas accessible aux fauteuils roulants ou qu'encore, une demande de réduction d'une simple marche, faite il y a plusieurs mois auprès du service des bâtiments, n'avait pas encore abouti lors des expertises.

Il n'en reste pas moins que l'université s'est apparemment fortement mobilisée autour de ces questions. Le CNÉ l'invite à poursuivre dans ce sens et à mettre davantage encore en œuvre ses principes et ses projets.

#### **Une université "ouverte à tous" : la prise en compte des nouveaux entrants et futurs nouveaux entrants**

Le service commun d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO) de Paris 8 est dirigé par un ingénieur de recherche. Elle a créé le service il y a vingt ans et celui-ci compte aujourd'hui neuf personnes, auxquelles s'ajoutent deux conseillers d'orientation mis à disposition par le rectorat. Ce service assure les missions relatives à l'accueil des nouveaux étudiants.

Estimant qu'en matière d'accueil, les besoins se faisaient sentir à la fois lors de l'inscription, de la pré-rentrée et des premiers jours à l'université, le service a mis en place des tuteurs "d'accueil", qui s'ajoutent aux tuteurs présents dans les formations de 1<sup>er</sup> cycle.

Par ailleurs, le SCUIO a mis en place un kiosque d'information, situé à l'entrée de l'université. Il a pour vocation de répondre à toutes les questions des étudiants, depuis l'orientation dans les bâtiments



jusqu'aux coordonnées des assistantes sociales. Un système de rotation des personnels (titulaires et tuteurs étudiants) permet de le tenir ouvert 6h 30 par semaine (du lundi au vendredi de 8h 30 à 19h). Il s'agit là d'une mesure concrète et efficace. Ce kiosque est connu, reconnu en interne et il ne peut échapper au visiteur qui souhaite des renseignements.

En amont de l'accueil des étudiants, l'université organise chaque année plusieurs manifestations en direction des lycéens de la région. Les mini-stages sont parmi celles-là. Depuis cinq ans, à la fin du mois de janvier, 400 à 500 élèves de terminale, sélectionnés par Paris 8 dans une dizaine de lycées de la Seine-Saint-Denis et de Paris, découvrent pendant une journée l'université. Accueillis par le président, ils assistent ensuite par petits groupes à un cours dans la discipline à laquelle ils se destinent. Ils peuvent, en outre, rencontrer des étudiants déjà engagés dans ce cursus. Cette opération constitue une approche qualitative et vivante de l'orientation post-baccalauréat.

Un questionnaire de satisfaction permet d'évaluer la démarche. Cette initiative illustre les efforts déployés par Paris 8 pour se faire connaître et remplir l'une de ses missions : favoriser l'accès aux études supérieures de la population locale. Un suivi sur plusieurs années des étudiants de Paris 8 ayant bénéficié de ces mini-stages permettrait d'en mesurer l'impact sur la réussite en DEUG.

À cette action lancée par la direction de l'université, il convient d'ajouter les contacts réguliers de certains enseignants avec les enseignants du secondaire : c'est au moins le cas en littérature, histoire et géographie, mais les situations diffèrent fortement d'une discipline à l'autre.

#### Une université "ouverte à tous" pour un suivi pédagogique pour tous ?

Paris 8 se distingue par une forte tradition dans le domaine de la réorientation. L'attention que l'université porte à cette thématique est bien antérieure à la réforme sur la semestrialisation de 1997.

Dans le cadre du LMD comme dans le système précédent, une politique d'orientation a été développée avec le SCUIO, le service de la scolarité et les UFR. Elle concerne les réorientations internes (au sein de Paris 8, entre UFR, etc.) et externes (avec les autres universités, les STS ou les classes préparatoires). Des bilans d'orientation et des sessions, par petits groupes, d'aide à la réorientation (12 sessions, soit 100 à 150 étudiants chaque année) sont organisés, afin d'informer sur les possibilités de réorientation ; l'objectif est d'éviter de nouvelles déceptions.

On peut parler à ce sujet d'un vrai positionnement stratégique sur la réorientation. En effet, les procédures sont aujourd'hui entérinées et le nombre de sessions augmente. Cela ne veut pas nécessairement dire que de plus en plus d'étudiants sont mal orientés, mais plutôt que ces étudiants mal orientés saisissent de plus en plus les opportunités de réorientation qui leur sont proposées. Ils les connaissent mieux et elles sont mieux organisées.

Par ailleurs, un bilan annuel de ces sessions de réorientation interne et externe est dressé, ce qui permet, d'après l'université, d'améliorer les actions d'année en année.

En ce domaine, non seulement l'université a su proposer une vraie politique mais elle a aussi été capable, au moins partiellement, de renforcer cette politique par une démarche qualité.

Notons enfin l'important travail de l'UFR d'Arts, en amont de l'inscription des étudiants dans ses filières : elle a généralisé la procédure d'entretien préalable d'orientation pour chaque futur étudiant de 1<sup>ère</sup> année. De plus, chaque semestre est suivi d'une semaine de bilan pour préparer le semestre suivant. Le secteur des arts est attractif et le risque de voir des étudiants se lancer dans une filière artistique sans vraiment savoir ce qu'elle recouvre est plus grand que pour d'autres disciplines. Les dirigeants de l'UFR en ont pleinement conscience : c'est pourquoi ils ont choisi de mettre en place une véritable politique de "prévention" et d'accompagnement.

Outre le tutorat d'accueil évoqué plus haut, l'université tente de développer le tutorat d'accompagnement. Ce dernier s'étend sur toute l'année universitaire. Il est également géré par le SCUIO mais dépend pédagogiquement des composantes.

De bonnes pratiques en la matière sont à souligner. Retenons ainsi celle de l'UFR de Droit : pour ne pas être utilisé par les seuls "bons étudiants", le tutorat d'accompagnement est organisé selon deux critères : les besoins des étudiants et les compétences des tuteurs. Ainsi, chaque tuteur est en charge non pas de l'ensemble des matières juridiques mais d'une méthodologie particulière, par exemple le commentaire d'arrêt.

Le tutorat de premier cycle, surtout aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> semestres, permet à l'étudiant primo-entrant d'avoir une personne-ressource avec laquelle il peut dialoguer plus facilement pour des demandes pratiques mais aussi pédagogiques. L'encadrement des tuteurs par un enseignant n'en demeure pas moins primordial. Reste pour Paris 8 à systématiser le tutorat d'accompagnement pendant les deux premiers semestres de toutes les formations.

Globalement, il n'est pas aisé de tirer un bilan général du tutorat à Paris 8 : le niveau central de l'université peine à avoir une vision complète des actions menées au sein des UFR ou des départements. D'ailleurs, même au sein des différents départements, les personnes sont susceptibles d'être plus ou moins sensibilisées à la lutte contre l'échec. Comme dans d'autres domaines, il manque à l'établissement une ligne directrice claire et partagée.

### **La bibliothèque : un excellent outil pédagogique fréquenté "par tous" ?**

Traditionnellement, la documentation a toujours été à Paris 8 un élément central de l'université. La construction du bâtiment en 1998 est, à juste titre, considérée comme un tournant dans l'histoire récente de la documentation de Paris 8 et même de toute l'institution. En plus de sa qualité architecturale appréciée, la bibliothèque constitue le centre de gravité de toute l'université. Elle est devenue l'un des éléments-phares de son activité, même s'il existe encore çà et là des bibliothèques isolées et que seules quelques bibliothèques ont, pour l'instant, passé des conventions avec le SCD (IUT, IFU et Cartothèque, entre autres).

Cette place prépondérante s'explique en premier lieu par la position géographique des salles de lecture : elles entourent l'axe principal d'accès à l'université. Les nouveaux venus peuvent donc observer les étudiants en train de travailler dès leurs premiers pas dans l'institution.

L'ampleur et la qualité des espaces (au-dessus des moyennes nationales et régionales) sont autant d'atouts pour la mise en œuvre d'une vie étudiante de qualité. L'investissement fort de l'université dans sa bibliothèque est une véritable opportunité pour améliorer bien des domaines.

Pourtant, la mobilisation autour de cet espace n'est pas totale : à titre d'exemple, la salle des enseignants est encore sous-utilisée et très peu de ces derniers participent au conseil de la documentation, ce qui ne demande pourtant pas un très gros investissement.

La formation du personnel à l'accueil et une meilleure connaissance des publics sont des priorités du SCD, qui entend assumer son "rôle central" dans la vie de l'université.

Des visites de la bibliothèque sont organisées, des moniteurs informent et conseillent. D'une façon générale, le SCD a une pratique éprouvée de service et de formation pour ses différents publics.

La politique de documentation s'inscrit précisément dans la stratégie globale de l'établissement, dans le sens où l'un des défis pour l'université est clairement d'offrir un service de qualité à des publics très diversifiés, dont certains sont peu "favorisés". Malheureusement, les données relatives à la fréquentation des étudiants mettent en évidence un déficit pour les étudiants de 1<sup>er</sup> cycle. Pour remédier à cela, le SCD devrait davantage s'appuyer sur son "service d'info-mobile", mis en place depuis quelques années, et qui consiste à devancer les demandes de l'utilisateur en circulant entre les rayonnages. Il devrait d'autant plus le faire que ce service jouit d'une réputation d'excellence et est régulièrement cité en exemple hors du strict cadre universitaire. Il fait d'ailleurs l'objet d'une évaluation pour être encore amélioré.

L'autre piste d'amélioration des services liés à la documentation passe par le développement des formations à destination des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle. Celles-ci sont intégrées à l'offre et s'effectuent grâce à un partenariat entre le SCD et les départements. Elles doivent encore être développées et généralisées à toutes les formations.

#### Vers un accès "pour tous" aux activités extra-universitaires ?

Fort de sa réputation dans les formations artistiques et de l'implication de bon nombre de personnes dans ce domaine, l'université apparaît assez dynamique en matière culturelle. Deux services se consacrent à ce pan de la vie de l'université :

- le SACSO (service d'action culturelle et sociale), au départ dédié exclusivement aux personnels IATOS, est devenu une des plus importantes billetteries universitaires de la région parisienne ;
- le service Action culturelle et artistique (ACA), à l'origine créé à l'intention des étudiants, propose, en liaison avec l'UFR Arts, philosophie et esthétique, et en collaboration étroite avec quelques organismes de Seine-Saint-Denis, un grand nombre d'activités et d'ateliers culturels.

Ces deux services ont vu leur champ d'action s'étoffer et s'ouvrir à des publics plus larges que ceux auxquels ils étaient dédiés à l'origine, au point qu'aujourd'hui, il n'est pas aisé d'avoir une vision claire de l'offre culturelle foisonnante de l'établissement.

Il n'en reste pas moins que ces structures ont fait, depuis longtemps, œuvre de pionniers, avec le soutien fort de la présidence de l'université.

L'ACA est un service historique de l'université. Vecteur d'image important aussi bien en interne qu'à l'extérieur, il joue un rôle indéniable dans la constitution du sentiment d'appartenance à l'institution, largement partagé chez les personnels comme chez les étudiants.

Dernièrement, le service s'est ouvert à une nouvelle problématique en prenant en charge la part du FSDIE destinée aux projets collectifs (50 % du fonds sont dévolus au soutien des initiatives étudiantes). Cette orientation illustre l'importance que revêtent à Paris 8 les activités culturelles, parfois même au détriment des actions d'aide sociale.

En matière de vie culturelle, Paris 8 possède un potentiel fort et un regroupement des deux services sous la bannière de l'ACA ne pourrait que renforcer l'action culturelle de l'université et son image en interne comme à l'extérieur.

Paris 8 est, par ailleurs, dotée d'un service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS). Son responsable bénéficie du soutien de la présidence dans ses efforts de rationalisation et de visibilité des pratiques. Le budget est ainsi passé en 4 ans de moins de 50 000 € en 2000 (c'était alors le plus faible budget de France) à 145 000 € en 2005.

La stratégie adoptée doit permettre d'intégrer le sport dans une démarche globale. Pour obtenir à terme la validation des activités sportives dans les cursus, il a été évoqué, dans le cadre du LMD, la possibilité d'une formation qualifiante comportant des cours pratiques et théoriques. Le projet a aussi envisagé deux possibilités de mineure dans le domaine du sport, l'une relative au "sponsoring" et l'autre sur le droit du sport. Sans certitude que ces idées aboutissent pour l'instant, le CNÉ se félicite de ce que les enseignants du CEVU commencent à s'intéresser à ces questions.

La volonté et le dynamisme du responsable du service, relayés politiquement au niveau du président, devraient se traduire, dans le prochain contrat de plan État-Région, par le financement d'une halle des sports à proximité du campus, sur un terrain donné par la municipalité et sous condition de mutualisation des équipements. Car, comme dans d'autres domaines, le développement des activités sportives à Paris 8 est très tributaire d'éléments structurels ou contextuels, sur lesquels l'université n'a que peu de prise.

Ainsi, la pratique du sport à l'université se ressent du manque d'espaces qui lui sont dédiés. Seule, une salle polyvalente pour la danse et la musculation, qui accueille 800 étudiants par semaine, peut être considérée comme un lieu de vie.

Le domaine des activités physiques et sportives est particulièrement évocateur des contraintes extérieures. Pourtant, il concerne un nombre important d'étudiants (2 850 inscrits au SUAPS en 2003), et les équipes sportives de l'université, qui n'ont guère la possibilité de jouer "chez elles", faute d'espace, sont souvent d'un niveau national.

## **2 - Un potentiel et des atouts qui devraient permettre de mener une politique ambitieuse en matière de vie étudiante**

### **Renforcer les partenariats pour une prise en charge effective des questions de vie étudiante**

Dans le domaine des activités physiques et sportives comme en matière de politique culturelle, l'université ne peut pas compter que sur elle-même. Les relations avec ses partenaires, notamment avec les collectivités territoriales (Saint-Denis, Plaine Commune, Seine-Saint-Denis entre autres), doivent s'intensifier.

Mais le risque est aussi que l'université délègue totalement les missions relatives à la vie étudiante aux collectivités : si l'on s'en tient notamment au site web de l'université, les collectivités locales (Ville de Saint-Denis et communauté d'agglomération en particulier) sont perçues comme des prestataires de service pour la vie étudiante. C'est à la rubrique "Vivre à Saint-Denis" que l'étudiant peut trouver des informations sur ses besoins quotidiens (logement, santé, culture...).

Si la relation partenariale avec les collectivités locales est un atout pour la vie étudiante, l'université ne doit pas donner à ses usagers l'impression de ne pas prendre en compte leurs problèmes matériels. En outre, tous les étudiants de Paris 8 ne vivent pas en Seine-Saint-Denis : en effet, une proportion non négligeable (25%) habite Paris.

Sur les questions d'animation du campus, l'université est finalement encore peu active. La méfiance vis-à-vis des institutions, héritée de l'histoire, conduit encore aujourd'hui certains à considérer les soutiens institutionnels comme de l'ingérence.

C'est pourquoi, si elle s'appuyait sur le sentiment d'appartenance à l'institution, très vivace, des étudiants de Paris 8, ainsi que sur des partenariats renforcés, l'université disposerait d'une importante marge de manœuvre, mais c'est elle qui doit prendre l'initiative de lancer la réflexion et d'organiser le débat avec ses partenaires. Plus largement, la mise en place d'une commission associant des représentants des élus étudiants, du tissu associatif, des élus IATOS et enseignants, du CROUS et des collectivités locales, permettrait d'augmenter les synergies et d'éviter les actions contradictoires, et inciterait l'université à mieux prendre en charge ses usagers. Les sujets ne manquent pas : activités culturelles et sportives, mais aussi logement, restauration, santé et prévention, aide sociale, et bien d'autres encore.

### **L'enjeu de la connaissance des publics étudiants**

Paris 8 a donc opté pour un recrutement large des étudiants, ce qui l'oblige à assumer la gestion d'une population souvent fragilisée. Comment l'université appréhende-t-elle cette population spécifique ? Comment cherche-t-elle à la connaître ? La connaît-elle effectivement ?

L'université s'est dotée d'un observatoire de la vie étudiante, qui comprend 2 maîtres de conférences. Il est considéré, au sein de l'université, comme un service essentiel pour la connaissance des publics étudiants et doit pouvoir proposer une vision objectivée des usagers. Traditionnellement axé sur l'étude socio-économique des populations étudiantes, il s'est concentré ces dernières années sur les parcours d'études, sans doute pour tenter d'éclairer et d'expliquer les taux d'échec en DEUG, mais aussi par manque de moyens humains. Il tente également de travailler sur le devenir des étudiants après leur passage à Paris 8.

Mais sur ces questions concernant les missions de l'établissement et leur conséquence sur la réussite des étudiants, l'OVE et l'université dans son ensemble peinent à proposer des études qui puissent guider la politique d'amélioration des taux de réussite aux examens. En effet, ces derniers ne sont calculés que par rapport aux inscrits, alors que, pour Paris 8 tout particulièrement, le taux par rapport aux présents aux examens permettrait des comparaisons plus fructueuses. Il n'a pas été possible au CNÉ d'obtenir des taux de réussite significatifs, et il a fallu s'en tenir à ceux de l'OVE ou à ceux des bases ministérielles.

Paris 8 n'accorde que peu d'importance aux taux de réussite fournis par ces dernières, effectivement peu significatifs étant donné la différence entre le nombre d'inscrits et le nombre de présents aux examens, mais elle ne propose pas pour autant un autre système de comptage, qui permettrait de relativiser la dernière place quasi systématique de l'université concernant la réussite de ses étudiants en DEUG et en licence.

Elle est libre de considérer que la réussite aux examens n'est pas une priorité, mais elle ne peut pas donner l'impression de se contenter de ces très faibles résultats. Même si l'on peut accepter qu'un certain nombre d'étudiants viennent à Paris 8 pour obtenir autre chose qu'un diplôme, il n'en reste pas moins vrai que la majorité des étudiants espère très certainement y obtenir une qualification. Le risque de ne considérer l'université que comme un lieu de socialisation et de diffusion de la culture, et de n'accorder qu'une attention réduite aux résultats des étudiants, est d'aboutir à une vraie coupure entre le 1<sup>er</sup> cycle d'une part et les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, d'autre part.

La politique en matière de vie étudiante ne peut pas avoir comme fondement, dans un établissement aux publics aussi divers, les seules impressions d'acteurs et des statistiques partielles et peu exploitables. Manifestement, Paris 8 pourrait se donner les moyens de connaître la réussite et le devenir de ses publics.

Le problème est le même en ce qui concerne l'insertion professionnelle. L'université n'est actuellement pas en mesure de faire des suivis de cohortes pour les débouchés professionnels. En choisissant de s'engager dans un recrutement volontairement plus ouvert en direction de catégories défavorisées d'étudiants, l'université se doit d'être exigeante avec elle-même et de développer davantage les moyens de connaissance de ses étudiants.

Dans ce domaine comme dans d'autres, l'université bénéficie d'un savoir-faire scientifique qui pourrait être mobilisé : l'étude sur "Les étudiants fantômes - Les sorties précoces de l'Université Paris 8", menée par l'OVE en septembre 2002, en est une parfaite illustration.

### Une connaissance des publics étudiants qui doit permettre l'adaptation de leur suivi et de leur information

- *Vers un suivi sanitaire et social ?*

L'accueil sanitaire des étudiants est assuré par une structure bicéphale : l'infirmerie (premiers soins) et le service de médecine préventive (prévention, sensibilisation, consultation). Il est surprenant de voir qu'aucun de ces deux services n'a établi de statistiques sur la population reçue et traitée. Aucune donnée (plus fine que le nombre de boursiers ou la catégorie socio-professionnelle des parents) n'illustre la situation sociale des étudiants à Paris 8, ou en tout cas aucune n'est à disposition. Comment, dès lors, envisager des actions ciblées de grande envergure ? Il est vrai aussi que Paris 8 vient seulement d'accueillir (fin 2004) les deux assistantes sociales du CROUS, attendues de longue date.

Des initiatives et des actions individuelles en matière sanitaire et sociale sont lancées ponctuellement, sans connaissance globale des situations. L'université a récemment fait passer la part du FSDIE dévolue au soutien social de 30 à 50% ; elle a lancé, en septembre 2004, l'opération "Paris 8 : université sans tabac". Si l'on ne peut juger des progrès en matière de tabagisme passif, la simple observation du nombre de fumeurs encore présents dans les couloirs est significative des difficultés de mise en œuvre d'une politique contraignante.

L'université doit pouvoir se donner les moyens, éventuellement en partenariat avec d'autres établissements, et notamment avec Paris 13, d'avoir une vision large et stratégique des aspects sanitaires et sociaux en son sein. C'est un préalable à toute politique d'envergure en ce domaine.

Elle devrait pouvoir, sur la base de données existantes (par exemple à l'OVE), cibler ses actions vers les populations qui en ont le plus besoin. Une connaissance précise de ses étudiants l'éclairerait quant à la stratégie à adopter.

● *Existe-t-il une politique d'établissement à Paris 8 concernant la communication vers l'étudiant ?*

Le site web de Paris 8 propose encore une arborescence organisée en fonction des services administratifs et non des besoins des usagers. Ce travers est particulièrement visible à la rubrique "Vie étudiante". Consciente de ces retards, la cellule communication travaille, en collaboration avec le service informatique, sur un "espace étudiant". Les étudiants ont d'ailleurs, d'ores et déjà, la possibilité de s'inscrire à l'université par internet et de visualiser leur cursus. Ces fonctionnalités devraient permettre d'assurer une certaine audience au site, une fois réactualisé.

La politique d'affichage de l'université est également symptomatique du caractère peu, voire pas coordonné, des outils de la communication destinée aux étudiants. L'affichage sauvage reste le mode de communication le plus utilisé. Un accord lie l'université à une entreprise de communication : celle-ci a installé des panneaux d'affichage gratuitement, en échange de quoi elle dispose de 50% de la surface installée, qu'elle entretient. L'université bénéficie, pour sa propre politique de communication, des 50% restants. Mais elle ne les entretient pas et ne les utilise pas non plus. L'information commerciale est donc assurée, tandis que les manifestations culturelles et les colloques doivent se faire une place entre les petites annonces et les publicités diverses... Le service du patrimoine ou, idéalement, un service de communication doit obtenir les moyens humains de gérer l'affichage dans les espaces communs de l'université ou trouver une autre solution pour assurer au moins l'information officielle.

L'accueil et l'information sont une préoccupation du SCUIO. Mais ses productions (documents papier et internet) restent marquées par des travers classiques : organisation par service et non par besoin, ignorance de l'impact des différentes productions, maintien d'un "guide étudiant" peu attractif...

Là aussi les compétences en techniques de communication existent dans l'université. Après avoir créé le site (et encore une fois comblé le manque), le SCUIO en a ainsi confié la maintenance et l'actualisation à la cellule communication.

Aujourd'hui, Paris 8 doit prendre conscience (c'est apparemment de plus en plus le cas) qu'une politique de communication institutionnelle, notamment vers les étudiants, ne se résume pas au cumul d'actions isolées. Reste maintenant à susciter une vraie politique : pourquoi ne le ferait-elle pas via un pôle de "communication institutionnelle" à destination des étudiants, mais aussi des IATOS et des enseignants ? C'est un "service" de communication et non plus une "cellule" qui doit gagner une place politique dans l'institution.

Cette montée en puissance nécessaire de l'activité de communication devrait permettre de combler les retards de l'université en matière d'information à destination des usagers.

Concernant les étudiants, dans les domaines sanitaire et social et de la communication, il manque parfois à l'université une vision générale et éclairée des situations sur lesquelles elle veut intervenir. Même sur des aspects où l'on pourrait s'attendre à ce qu'une université comme Paris 8 ait une vision stratégique et des politiques ciblées, comme le suivi pédagogique des étudiants, on remarque que les situations sont très différentes d'une UFR à une autre, voire d'un département à un autre. Pourtant, les possibilités sont bien réelles pour construire une stratégie d'établissement dans ce domaine.

### **3 - Vers un soutien institutionnel et matériel de la citoyenneté étudiante à Paris 8 ?**

#### **La question du communautarisme**

L'université fait preuve d'un manque certain de dynamisme concernant la "citoyenneté étudiante". Alors que l'on s'attendrait à ce que Paris 8 soit pionnière en ce domaine au nom de la démocratisation du management et du fonctionnement des universités, les présidents successifs sont restés très timides en la matière.

Cette timidité et cette méfiance sont justifiées par la mise en avant de la question du communautarisme. La structuration communautaire de la représentation étudiante est, en effet, régulièrement évoquée pour expliquer les difficultés de réalisation d'une citoyenneté étudiante au sein de l'établissement ou les retards pour la mise en place de la vice-présidence étudiante. Les données socioculturelles influent sans conteste sur les processus démocratiques et le communautarisme est effectivement un facteur prépondérant dans la vie étudiante à Paris 8. Pourtant, ces questions peuvent-elles conditionner une politique de développement de la citoyenneté sans faire l'objet d'un débat public ?

Le diagnostic "communautariste" n'est d'abord pas partagé par l'ensemble des acteurs, dans le sens où tous ne considèrent pas que la représentation communautaire soit un frein à l'existence d'une vie démocratique au sein de l'établissement. Tous s'accordent sur la prépondérance des associations réunissant les ressortissants d'un même pays (en particulier du Maghreb), mais ils insistent toutefois pour dire que le moteur de ces affiliations communautaires est d'ordre plus social que culturel ou cultuel.

En fonction du contexte politique, la situation peut parfois, il est vrai, être tendue. Cette situation est d'autant plus dommageable que Paris 8 bénéficie d'un tissu associatif riche et dynamique, au-delà de son ancrage communautaire. Il devrait pouvoir être davantage le relais d'actions en matière de vie étudiante pour développer la confiance mutuelle entre l'institutionnel et l'associatif. Cette étape pourrait conduire à une sensibilisation des étudiants membres de ces associations aux aspects institutionnels de l'université. La formation des élus étudiants serait aussi, par exemple, l'occasion de repérer ceux qui seraient susceptibles de participer plus étroitement, avec la direction de l'université, à la gestion des questions relatives à la vie étudiante. Le développement d'une réelle citoyenneté étudiante pourrait être une première étape à la reconnaissance d'une politique partagée au sein de l'établissement en matière de vie étudiante.



## L'institutionnalisation des associations

Du fait de son "institutionnalisation" et de sa plus grande visibilité, *Synthèse*, association des doctorants de Paris 8, est celle qui se prête le plus à l'analyse. Créée à l'issue des Doctoriales organisées en 2003 par l'université, elle peut se prévaloir d'un soutien matériel de l'université et fait figure de privilégiée. Ce soutien répond au caractère très institutionnel des associations de doctorants.

Une association de doctorants est un organisme relativement nouveau dans les universités, qui profite à long terme à l'institution et aux étudiants. Cependant, eu égard à l'ambition qu'elle affiche, la présidence de l'université ne saurait se satisfaire de cette avancée, et ce soutien matériel est insuffisant.

Plus généralement, la reconnaissance des associations étudiantes par l'université pose problème. L'université ne parvenant pas à établir des critères qui la satisfassent, aucune association n'est citée, ni sur le guide d'accueil ni sur le site internet. Le président ne veut pas prendre le risque de "soutenir" une association "non républicaine". Pour les mêmes raisons, l'attribution de locaux sur le seul critère électoral induit les effets pervers connus : ainsi, une association sans autre fait de gloire qu'une campagne électorale, jouit d'un local, tandis qu'une association sans vocation à la représentation (le plus souvent, une association culturelle) mais qui peut participer activement à l'animation du campus depuis de nombreuses années, doit exister sans soutien matériel.

Une réflexion est en cours au niveau de la présidence et une chargée de mission "Engagement étudiant" a été nommée. Un colloque sur ce thème a été organisé en décembre 2004. On ne s'étonne pas qu'un tel colloque ait été organisé dans cette université, mais on s'étonne que cette université ne soit pas, sinon pionnière, au moins innovante dans son action vis-à-vis de l'engagement et de la citoyenneté des étudiants.

## Les élus étudiants

La lecture des PV du CA et du CEVU montre que l'activité des élus étudiants présents compense leur petit nombre. Leurs interventions sont argumentées et vraisemblablement écoutées. Quels seraient alors les gains pour le management de l'établissement si, en plus de cette relative écoute au sein des conseils, les élus étudiants pouvaient bénéficier de formations pour se préparer encore mieux à leur mandat ?

Paris 8 aurait pu faire le choix de ne pas mettre en place un vice-président étudiant : aucun texte ne l'y oblige. Le président a voulu la création de cette fonction. Il s'était engagé à la faire voter avant la fin de l'année 2004, mais en juin 2005, elle n'était toujours pas effective. D'après l'université, l'élection du vice-président et la mise en place du bureau de la vie étudiante ont été repoussées dans l'attente des prochaines élections au CA et au CEVU. Il est important qu'elles soient enfin mises en oeuvre.

La lecture des PV des conseils montre que les dossiers consacrés à la vice-présidence étudiante et au bureau de la vie étudiante sont discutés depuis des années dans les conseils, mais sans aboutir. Les étudiants rencontrés déplorent le décalage entre les annonces et les mises en oeuvre. L'étudiant ne reste qu'un temps dans l'institution et on ne peut afficher une politique relative à la vie étudiante sans la concrétiser à brève échéance. Il n'est pas possible, si l'on souhaite mobiliser des étudiants, de faire durer l'adoption d'une mesure au-delà d'un mandat étudiant.

## Conclusion : le paradoxe de l'ouverture

La direction de l'université doit asseoir sa politique en matière de vie étudiante sur des procédures rationalisées et centralisées, en prenant soin de ne pas étouffer les atouts de son institution, que sont le sentiment d'appartenance partagé largement, le dynamisme du tissu associatif ou encore la spontanéité de la parole étudiante. De par l'histoire de l'institution et grâce à son projet singulier, Paris 8 est une université qui affiche des valeurs susceptibles de fédérer l'ensemble des acteurs, en particulier les étudiants.

À l'heure actuelle, malgré une volonté politique sur ces questions, le discours reste presque sans suite concrète. Les idées d'une commission de site, d'un guichet unique, de supports de communication sont régulièrement discutées, mais il manque encore une réflexion propre de la direction sur la vie étudiante. La nomination d'un vice-président chargé de la vie étudiante, plusieurs fois repoussée, doit constituer une première étape déterminante, sous condition que la personne (nommée ou élue) soit partie prenante de l'équipe de direction et assure l'interface avec un milieu associatif très riche mais aussi très hétérogène.

- Considérant son histoire, ses valeurs, sa situation géographique, Paris 8 devrait consacrer une part plus importante de son budget à la vie étudiante : cette dernière ne s'improvise pas ; elle a besoin de moyens et de personnels.
- L'université a décidé de faire de la vie étudiante un dossier politique, ce qui implique un changement idéologique. Elle doit accepter de prendre désormais en charge des activités et des besoins des étudiants que l'on considérait il y a peu encore comme ne relevant pas de l'institutionnel mais de l'individuel ou du social. Paris 8 a relevé la première le pari de l'ouverture : elle doit en tirer les conséquences pour la vie de l'établissement.
- Aucune institution (vice-présidence étudiante ou bureau de la vie étudiante) ne contrecarre, démocratiquement et dans la transparence, la tendance à l'isolement de certains groupes et leur dérive communautariste. En revanche, une "vie étudiante" soutenue dans toutes ses dimensions (culturelle, sportive, associative, sanitaire et sociale) par l'institution universitaire est la condition *sine qua non* du caractère pérenne de l'animation de la vie étudiante.
- Un "guichet unique", qui serait porté par le service de la scolarité et qui prendrait en charge toutes les demandes des usagers (inscriptions, diplômes, logements et bourses CROUS, mise à niveau linguistique et autres), devrait être mis en place, comme prévu dans le projet 2005-2008.
- Il faudrait pallier le manque, pour les associations étudiantes, d'un référent institutionnel par un service consacré à la vie de l'étudiant, qui pourrait être cogéré par un responsable enseignant élu, un élu étudiant et un responsable administratif. Ce service permettrait de connaître, soutenir et d'encadrer avec souplesse les associations étudiantes de Paris 8. Il ferait l'interface entre les étudiants et l'institution. Les services qui ont pris en charge, au fil du temps et par bonne volonté, des dossiers "vie étudiante" pourraient alors se concentrer sur leurs missions propres. Seul, ce type de structure peut assurer une certaine pérennité aux initiatives en matière de vie étudiante.
- Un "bureau de la vie étudiante", qui pourrait être constitué et animé par les seuls étudiants (élus et associatifs), serait compétent en matière de vie étudiante et pourrait, par exemple, gérer le FSDIE (actuellement géré par le service culturel) en s'appuyant sur un unique service.

## **II - Une offre de formation innovante, freinée par des contraintes organisationnelles**

Sur ce point aussi, l'Université Paris 8 - Vincennes Saint-Denis a tenu, tout au long de son histoire, à défendre et renforcer les principes qui l'ont fondée, à savoir l'expérimentation et l'innovation, que cette innovation concerne les disciplines elles-mêmes ou la manière dont elles sont dispensées. Elle est d'ailleurs toujours reconnue, à l'échelle nationale et internationale, pour l'originalité de ses cursus et de sa politique pédagogique.

Le calendrier de l'expertise de l'équipe du CNÉ a coïncidé avec la préparation du projet LMD, dont la mise en place est prévue à la rentrée 2005, ce qui a rendu difficile l'analyse de l'offre de formation, toutes les maquettes n'étant pas finalisées.

### **1 - Les atouts de l'offre de formation à Paris 8 : des cursus souvent innovants et pluridisciplinaires**

#### **Un effort significatif sur les langues**

Paris 8 souhaite pouvoir donner la possibilité, dès le niveau L, de combiner en majeure et en mineure deux disciplines distinctes. Pour l'enseignement des langues, le projet de l'université est construit sur ce même principe majeure/mineure : dans le cadre du LMD, les spécialistes de langues étrangères et de LEA ont veillé à la pluridisciplinarité pour permettre à leurs étudiants de choisir en mineure autre chose qu'une seconde langue. En master, on retrouve ce choix, puisque les langues sont incluses dans des masters transversaux : littérature, histoire, sciences du langage, hypermédia, genre.

En économie et gestion, des efforts sont réalisés depuis plusieurs années pour permettre l'acquisition des langues par les étudiants, avec un renforcement en L2, L3 et master. Cela devrait permettre une mutualisation entre les LEAC (langues étrangères appliquées et commerce) et l'économie-gestion. Un master professionnel est d'ailleurs prévu en "langues étrangères et commerce international".

En histoire, l'université doit faire aboutir le projet de master, mention Histoire, culture, civilisations, qui, en abordant diverses thématiques, permet aux étudiants d'acquérir une double spécialité associant un thème et une aire linguistique et culturelle, ce qui est utile aux linguistes "civilisationnistes".

Le problème, général pour toutes les universités ayant basculé dans le LMD, est l'enseignement des langues à des non-spécialistes, qui implique un potentiel d'enseignants et une logistique spécifiques (auto-formation par exemple) : Paris 8 devra poursuivre sa réflexion et donner toute sa mesure en innovant. Au sein de l'UFR Langues, on s'interroge sur la prise en charge des langues MODIMES (les langues les MOins Diffusées et les Moins EnseignéES). On doit, en effet, se poser la question du devenir de certaines filières aux effectifs infimes.

### **Des cursus pluri- ou transdisciplinaires à préserver**

Paris 8 a souhaité dès sa création inscrire ses formations dans une perspective transdisciplinaire. La structuration des UFR et les tensions entre les départements, les disciplines et même entre les personnes, n'ont pas empêché la transdisciplinarité de se développer, sans doute plus qu'ailleurs, et le projet LMD devrait venir conforter cette tradition.

C'est au niveau des masters que la pluridisciplinarité est la plus évidente. Ainsi, dans le domaine des lettres, sciences humaines et sciences sociales, il est prévu un master recherche, mention Genre : pensées de la différence, rapports de sexes, qui associe un grand nombre de disciplines (la littérature, la sociologie, l'histoire, la science politique).

Un master, Géopolitique de la santé, est aussi mentionné dans les documents présentant le LMD, ce qui peut paraître surprenant si l'on considère que Paris 8 ne dispense pas directement de formations en santé, mais ce diplôme bénéficiera au sein du domaine Droit, des forces en droit de la santé et du concours de l'Institut de géopolitique.

Les cursus innovants caractérisent aussi beaucoup de formations. Si les diplômes trans-, pluri- ou "seulement" bi-disciplinaires, évoqués plus haut, illustrent cette originalité de Paris 8, d'autres créneaux innovants existent et sont à mettre en avant. Le département de Droit, par exemple, s'il propose les formations classiques d'un cursus d'études juridiques, a aussi développé l'enseignement dans des domaines bien spécifiques correspondant à ses points forts et pouvant s'adosser à la recherche, comme le droit de la santé.

Autre originalité, le pôle mathématiques/informatique s'est orienté vers l'hypermédia, les technologies de l'information et les handicaps (déjà évoqués), mais aussi vers la formation informatique aux systèmes autonomes. Ce pôle est donc au croisement de l'ingénierie mathématique et informatique. Pour la licence, plusieurs mentions sont envisagées. Deux retiennent particulièrement l'attention pour leur bonne adaptation au marché de l'emploi : Informatique appliquée aux sciences humaines et sociales et Informatique industrielle. Se pose, toutefois, la question du nombre d'étudiants dans ces filières.

En géographie, le département a judicieusement utilisé la refonte LMD pour renforcer les coopérations en mettant l'accent sur les conventions avec d'autres établissements : sont envisagées deux spécialités recherche, l'une en cohabilitation avec Paris 7 (Dynamique comparée des sociétés en développement), l'autre dans le cadre d'une convention en cours avec Paris 13 (Enjeux géographiques des sociétés), ainsi qu'un master professionnel dans le cadre d'une convention avec Paris 12.

### **Un développement important de l'enseignement à distance**

Créé il y a 6 ans dans le cadre de l'article 33, l'Institut d'enseignement à distance (IED) regroupe 4 900 inscrits, notamment du DEUG de Psychologie au DESS. Ce chiffre élevé s'explique par la convention avec le CNED qui existait jusque là, mais aussi par l'exigence de qualité de cette structure. Son budget est d'1 million d'euros, venant pour moitié du ministère, sur la base des normes SANREMO, et pour l'autre moitié du CNED.

Les termes du partenariat qui existe depuis plus d'une dizaine d'années avec le CNED sont actuellement en train d'être renégociés : au mois d'avril 2005, l'IED ne savait pas encore si la convention serait dénoncée ou si un accord serait trouvé pour poursuivre le partenariat *via* une modification de la convention.

L'institut assure aussi la formation continue à l'étranger, parfois en liaison avec le service de formation permanente. À l'étranger, les actions se font principalement en direction des pays de l'Est et de la Russie dans le cadre d'un programme de perfectionnement post-universitaire : prévention de pathologie violente, prévention de la grossesse chez les adolescentes.

Depuis peu, l'IED propose d'autres disciplines, dont un DESS sur les programmes d'informatique (Fonctionnement et réseaux) pour 30 à 35 étudiants. En 2005, dans le cadre du LMD, la licence de Droit et celle de Sciences de l'éducation doivent être ouvertes au sein de l'IED. L'institut travaille aussi avec le service universitaire de formation initiale et continue pour l'enseignement (SUFICE) pour l'anglais.

De tels effectifs pour l'enseignement à distance sont assez rares. Pourtant, ils ne concernent pratiquement qu'une discipline. Le CNÉ encourage donc l'université à poursuivre les efforts d'ouverture de l'IED à d'autres disciplines.

## **2 - Un faible investissement dans les filières professionnelles et la formation aux métiers de l'enseignement**

### **Les formations professionnelles au sein des composantes de l'université**

L'UFR Arts est l'une des seules à porter une attention particulière à l'information sur les débouchés. Elle veille à bien encadrer les étudiants, voire à faciliter leur réorientation. Le principe général et fondamental est l'association constante entre la théorie et la pratique, du L1 au master 2. Les passerelles qui existaient vers des écoles spécialisées à bac + 2 sont maintenues dans la perspective du LMD. Des stages sont organisés dans les entreprises avec un lien fort, par exemple, avec le pôle audiovisuel de Saint-Denis. Il existe par ailleurs deux licences professionnelles : Analyse du mouvement dansé et Direction chorale. Ces deux diplômes illustrent la spécificité de l'approche pédagogique de Paris 8 pour des disciplines rarement enseignées au niveau national, voire international.

En économie et gestion, deux masters professionnels sont prévus : l'un, Ingénierie économique et sociale des territoires, en lien avec l'IUP, l'autre, déjà mentionné, intitulé Langues étrangères et commerce international.

Ponctuellement, on trouve au sein des autres UFR des filières professionnalisantes ou, tout au moins, aux débouchés professionnels clairs :

- le département d'économie-gestion a créé récemment un IUP Management et gestion. Au niveau L, il est prévu une mention Économie-gestion et une licence professionnelle, Management des organisations, développement européen des PME-PMI ;
- le département d'anthropologie propose un master professionnel, Connaissance des banlieues, qui associe plusieurs disciplines. On peut imaginer que des débouchés importants existent dans la région, mais Paris 8 dispose-t-elle des données les garantissant ?

En revanche, comme dans beaucoup d'universités, aucun master professionnel n'a pu être construit dans le domaine de la littérature.

Dans le cadre du LMD, des stages pour favoriser l'insertion professionnelle sont prévus en 3<sup>e</sup> année de licence, en M1 et M2. Mais ils doivent souvent être trouvés par les étudiants eux-mêmes.

La mention Études politiques comporte une spécialité professionnelle en cohabilitation avec Paris 13 (Animer et évaluer les politiques territoriales), et il existe en sociologie une spécialité Politiques publiques : diagnostic, évaluation, conseil.

Au sein de l'UFR Linguistique, informatique et technologie, il est prévu 4 licences professionnelles, dont trois sont fortement liées au domaine des médias (Langage des signes, Multimédia, Hypermédia, Création et développement numériques en ligne). En master, dans le domaine des sciences de l'information et de la communication, sont proposés, en cohabilitation avec Paris 12 et Paris 13, une spécialité professionnelle, Médias électroniques et internet, un master professionnel, Gestion de l'information et du document, et un master, mention Création hypermédias et éditions numériques.

On peut cependant s'étonner que certains domaines forts de l'Université Paris 8 ne présentent pas de masters professionnels : ni la géographie, ni la musique, ni surtout les arts de la scène.

Mais le problème est finalement moins le nombre de formations professionnalisantes que les débouchés professionnels effectifs. Quelle connaissance l'université a-t-elle du devenir des étudiants sortant de ces formations ?

Le CNÉ recommande à Paris 8 de réfléchir à la possibilité de nouvelles filières professionnelles, mais surtout de s'intéresser aux débouchés professionnels des filières existantes pour décider, en fonction de l'information collectée, des transformations, ouvertures ou fermetures.

Si Paris 8 n'est pas une université caractérisée par ses formations professionnalisantes, elle comporte néanmoins deux IUT :

- *l'IUT de Montreuil*, ouvert en 1992, ne comptait, en 2004, que 213 étudiants, répartis dans deux départements, Informatique et Organisation et génie de la production (OGP), et deux licences professionnelles. Le département OGP bénéficie d'une unité de production interne, qui met les étudiants en situation réelle. L'IUT se tourne aussi vers la formation en apprentissage et la formation continue courte. Il entretient des liens avec les milieux professionnels et les collectivités territoriales. Il est également bien ancré dans l'université, puisque le directeur appartient à l'équipe de direction ;
- *l'IUT de Tremblay* est également de très petite taille (235 étudiants dans 2 départements). Celui de Génie logistique et transport comprend 181 étudiants et celui de Génie industriel et maintenance, seulement 54. Les liens avec l'université sont faibles.

On peut estimer qu'il existe une très forte potentialité de complémentarité des départements Informatique, Organisation et génie de la production, Génie logistique et transport, autour de la maîtrise des processus industriels et des systèmes d'information et de pilotage en milieu industriel. Cet axe, bien en phase avec le tissu économique environnant, devrait pouvoir donner lieu à des développements en formation continue et servir de point d'appui à une plate-forme technologique.

Une fusion des deux IUT, qui pourrait apparaître logique, est probablement à écarter compte tenu de l'histoire des équipes. Il est préférable de mieux intégrer les deux pôles dans la démarche globale de l'université, de rechercher les coopérations avec les équipes de mathématiques et informatique d'une part, de gestion d'autre part, afin de faire de ce domaine de compétence une spécificité de Paris 8.

### Paris 8 et la préparation des concours de la fonction publique

L'université bénéficie d'un service dédié en partie à la préparation des concours de l'enseignement : le SUFICE. Il contribue notamment à aider les départements de l'université qui mettent en place des formations de préprofessionnalisation aux métiers de l'enseignement, ou encore coordonne l'ensemble des 20 préparations aux concours de recrutement des enseignants (CAPES et agrégation) assurées par l'Université Paris 8.

Il œuvre donc directement pour offrir des débouchés aux étudiants. Partant du constat qu'une partie de la population étudiante de Paris 8 n'a pas ou a peu de "capital social", il considère que les concours de la fonction publique (enseignement et administration) permettent d'échapper en partie à ce handicap.

Pourtant, et contrairement à ce qu'on pourrait attendre d'une université de type tertiaire, à dominante lettres et sciences humaines, Paris 8 ne présente proportionnellement que peu de ses étudiants aux concours de la fonction publique, et notamment aux concours de l'enseignement. La préparation aux concours de l'enseignement en histoire ou en langues, mais pas seulement, se fait souvent avec d'autres universités parisiennes, dont Paris 13. Ce n'est pas une mauvaise chose, bien au contraire, mais les effectifs d'étudiants présentés par Paris 8 sont souvent inférieurs à ceux de Paris 13.

Les relations avec l'IUFM sont d'ailleurs ténues ; elles ne sont pas inexistantes du fait des concours, mais ce sont des liens obligés et non des liens construits et équilibrés entre les deux institutions. S'il est bien envisagé une mineure transversale par le SUFICE, il n'est nullement question de relation avec l'IUFM, sauf lorsqu'est évoquée la question de la formation continue des enseignants pour lesquels le rectorat et l'IUFM demandent une certification en ECTS.

Cette situation est d'autant plus surprenante que les responsables des services et des UFR concernés sont parfaitement conscients de l'importance des concours de l'enseignement et de la fonction publique pour leurs étudiants. Il est nécessaire que l'Université Paris 8 tienne davantage compte des caractéristiques de ces derniers et favorise la préparation des concours de l'enseignement public (professorat des écoles, en premier lieu, et enseignement secondaire) et des autres concours de la fonction publique.

Si l'offre de formation de Paris 8 peut toujours être considérée comme innovante, originale, et si elle est effectivement toujours attractive, elle pâtit de sa dimension peu professionnalisante. Des diplômes professionnalisants existent, mais on ne discerne pas une logique globale et stratégique de l'université dans ce domaine. À cela s'ajoutent les difficultés qu'éprouve l'université à faire exister des relations durables et efficaces avec l'IUFM de Créteil.

L'université a un potentiel d'initiatives important, des compétences indéniables en pédagogie et didactique et des possibilités de développer une stratégie concernant les débouchés professionnels de ses étudiants, mais il faut pour cela qu'elle exploite davantage ses atouts et surtout qu'elle lutte contre l'éclatement de ses structures formelles d'enseignement et de recherche.

### 3 - Une offre de formation et une pédagogie jusqu'à présent non régulées

#### L'éclatement des structures et les problèmes de masse critique

L'offre de formation de l'université est structurée autour de 8 UFR et 2 SAT (structures autonomes transitoires<sup>1</sup>). Ce nombre peut paraître important mais surtout les UFR englobent des départements parfois très différents, qui n'ont pas vraiment entre eux de lien disciplinaire ou pédagogique. Leurs intitulés sont souvent longs et comportent une énumération des disciplines enseignées dans les départements. Notons d'ailleurs que pour plus de facilité, on parle plus volontiers au sein de l'université d'"UFR 1", "UFR 2", "UFR 3"... , ce qui est particulièrement peu lisible pour les non-initiés et illustre, au passage, le peu d'importance accordée à ces structures administratives.

La plupart des UFR n'ont ni pouvoir pédagogique (elles regroupent parfois des départements sans lien disciplinaire), ni pouvoir administratif. Ainsi, dans des domaines comme l'encadrement administratif des examens, la liberté est totale pour les départements mais aussi pour les enseignants eux-mêmes, qui en fixent les dates, les heures et les modalités. Il arrive parfois que des IATOS surveillent les examens, sans que des enseignants soient présents ; que se passe-t-il en cas de problème sur le sujet ou de tout autre problème pédagogique ? Même si ces faits sont observables ailleurs, l'université devrait se poser ces questions, et ce d'autant plus que les étudiants y sont très sensibles.

Beaucoup de difficultés auxquelles est confrontée l'université, même si elles ne découlent pas directement de la structuration administrative, contribuent à plaider pour une refonte totale de l'organisation, notamment entre les niveaux de décision, et du management de l'université.

La connaissance des débouchés est inégale selon les UFR, voire les départements. Il n'existe aucune étude statistique sur les diplômés et leur devenir dans les différentes UFR, par exemple. Le suivi en termes d'insertion professionnelle pourrait être, notamment, confié à une entité administrative.

Par ailleurs, Paris 8 souffre pour plusieurs de ses filières d'un problème de masse critique (en langues par exemple). Pour survivre, ces filières doivent réfléchir à un rapprochement, si ce n'est avec d'autres sous-structures de Paris 8, au moins avec d'autres universités. En tout cas, une réflexion pédagogique doit être menée à un niveau plus large que celui du département (l'échelle de la discipline elle-même ne permet pas le recul suffisant nécessaire) et plus petit que l'université (où, au contraire, la dimension disciplinaire peut être perdue de vue).

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, chapitre 3, IV (Le management au service d'une politique d'établissement ?).



Plus globalement, il n'existe pas à Paris 8 de lieu de régulation pédagogique de l'offre de formation. Il en résulte, par exemple, qu'aucune action d'envergure d'évaluation des enseignements ne peut être lancée, ou que la formation continue, que l'on pourrait imaginer au centre des préoccupations d'une telle université, ne puisse se développer vraiment et visiblement.

La régulation, quand elle se fait, se fait hors des conseils ou de tout autre structure institutionnelle formalisée de l'université, ce qui rend impossible une gestion rationnelle, cohérente et adaptée à la diversité des publics, d'une offre de formation par ailleurs potentiellement originale et innovante.

### **Le passage au LMD, une opportunité à saisir**

Pour beaucoup de cursus, on retrouve en L, dans le projet LMD, les mentions antérieures. En art, on trouve, au niveau L, les mentions Arts plastiques, Cinéma et audiovisuel, Arts de la scène, Musique, Philosophie. En L3, une mention Danse a été ouverte.

Les masters envisagés en art reprennent aussi souvent les anciennes maîtrises, DEA et DESS. La mise en place de certaines mentions (Photographie, spécialité Réalisation et création photographiques) ou de certaines spécialités comme Danse (en recherche) est différée en fonction des flux ou des équipes de recherche. Notons que le passage de DESS à master professionnel est souvent l'occasion, en raison de l'allongement d'1 an de la durée des études, de mûrir le projet et de le mettre en œuvre plus sereinement.

Concernant l'UFR Arts, la reconduction des précédents diplômes - quand elle n'est pas systématique et totalement à l'identique - n'est pas problématique, puisque l'UFR fonctionnait bien avec eux et que l'originalité de ces disciplines doit être maintenue.

Plus globalement, Paris 8 a saisi l'opportunité du LMD pour réfléchir à son offre de formation et éventuellement la modifier. Par exemple, le département de Droit s'est engagé dans une réflexion pour harmoniser les pratiques pédagogiques (entre cours et TD, au sujet des notations). Cette évolution est à poursuivre pour aboutir à une véritable équipe pédagogique dans le cadre du LMD.

Le projet LMD envisage des parcours simples et pluridisciplinaires, comme en licence, où les mentions sont explicites et où, souvent, l'association d'une majeure et d'une mineure favorise la pluridisciplinarité. Au niveau du master, on constate un effort de lisibilité et une réelle pluridisciplinarité. De plus, les projets s'efforcent de mutualiser et de préserver les passerelles existantes. Des cohabilitations sont prévues, en particulier avec l'Université Paris 13, dans différents secteurs comme l'évaluation des politiques publiques, ou dans des secteurs innovants comme l'industrie de la culture et de la communication, ou encore en informatique et mathématiques.

La construction du projet LMD s'est faite en plusieurs étapes : discussion au CEVU, création d'un Groupe de réflexion sur l'offre de formation (GROF), coordonné par une chargée de mission, qui, dans les faits, "porte" véritablement les maquettes. Si ce dernier, composé essentiellement de représentants des UFR et de membres du CEVU, sert indéniablement la réflexion, il n'en est pas moins une structure floue à géométrie variable, d'autant plus contestée que se tiennent parallèlement des assemblées générales. Enfin, au-delà du GROF, un comité de suivi a été créé, qui comprend des élus du CA et du CEVU, des étudiants et des personnels IATOS.

Cependant, parallèlement, le CEVU continue à discuter du LMD. Il a ainsi programmé 3 séances, consacrées aux critères requis pour les formations, aux maquettes et, enfin, à un vote global.

Cette succession de groupes et de comités qui contournent sans cesse le CEVU, sans pour autant que ce dernier ne soit totalement dépossédé du dossier, ne concourt sans doute pas à l'efficacité des discussions. En tout cas, elle n'aide pas à la visibilité des procédures de discussion et de réflexion autour du projet. Ce constat met aussi en évidence la marginalisation du CEVU, d'autant plus regrettable que ce conseil est, à Paris 8, un espace de débats plus libre que le CA, notamment pour les représentants étudiants.

Si le projet a visiblement été mené dans un esprit de concertation et selon un mode empirique, on ne sait pas où l'université en est de ses réflexions sur la refonte organisationnelle qu'elle doit certainement mettre en œuvre, si ce n'est parallèlement, au moins très rapidement.

### **Conclusion : des structures organisationnelles qui devraient s'adapter au fort potentiel de l'offre de formation de Paris 8**

La réforme LMD n'étant pas encore entrée en vigueur à Paris 8, il est un peu tôt pour formuler des recommandations sur le contenu pédagogique des nouveaux parcours de formation. On peut néanmoins espérer que le caractère innovant des formations de Paris 8 ne sera pas gommé (ce qui ne semble pas être le cas, au vu des documents intermédiaires transmis au CNÉ).

Les difficultés que l'université a connues pour organiser ses composantes, ainsi que l'absence de visibilité de ces dernières et, à travers elles, des champs disciplinaires eux-mêmes, rejaillissent sur l'offre de formation, qui perd certainement de son attractivité et de son potentiel.

- L'université doit pouvoir encore étoffer son offre de formations professionnalisantes. Pour cela, le CNÉ lui recommande de multiplier les relations avec ses partenaires : les collectivités territoriales et surtout les entreprises de la région.
- Dans la même perspective, elle devrait réfléchir à la question de la préparation des concours de la fonction publique. Au regard de son positionnement disciplinaire par rapport aux autres universités voisines ou plus lointaines, du type de population qu'elle accueille, l'Université Paris 8 doit mieux conduire une partie plus importante de ses étudiants vers la préparation des concours de l'administration et de ceux de l'enseignement secondaire.
- Paris 8 doit préserver ce qui fait, entre autres, sa renommée : le caractère innovant de nombre de ses formations et la politique pédagogique mise en place. Cela ne doit pas pour autant freiner l'évolution et l'adaptation des structures : ce n'est pas l'offre de formation qui doit s'adapter aux structures facultaires mais bien l'inverse. Le passage au LMD est, à ce titre, une opportunité sans précédent pour repenser l'offre de formation et y adapter les modes organisationnels, administratifs et pédagogiques.
- Les réflexions que mène actuellement l'université ne doivent pas occulter les problèmes de masse critique que connaissent, depuis plusieurs années, certaines filières : les rapprochements possibles peuvent contribuer à la mise en place de cursus innovants et pluridisciplinaires.

### III - Une politique scientifique qui doit saisir les opportunités de restructuration

C'est dans le domaine de la politique scientifique que Paris 8 a le plus progressé, tant au niveau de la structuration interne que dans la définition de ses axes prioritaires.

#### 1 - Un tissu scientifique de qualité inégale

Paris 8 dispose d'un riche tissu de laboratoires, réputés dans les secteurs des lettres, des langues, des sciences humaines et sociales, et des arts. Sont en particulier reconnus comme points forts de l'université :

- les arts plastiques, et principalement deux équipes : l'EA Esthétique, sciences et technologie du cinéma et de l'audiovisuel et l'EA Recherche sur la pluralité esthétique ;
- la littérature et la linguistique, en particulier l'UMR 7023, Structures formelles du langage : typologie et acquisition, poétique et métrique ;
- la psychologie clinique, bien représentée par deux équipes d'accueil, le centre de recherches Traumatismes, résilience, psychothérapies et l'équipe de psychologie clinique ;
- la sociologie, notamment les recherches de 3 UMR dans les domaines des déviances et des politiques (Groupe de recherche et d'analyse du social et de la sociabilité), des migrations (Migrations et société) et de la sociologie du travail et du genre (Culture et sociétés urbaines).

L'identité scientifique de Paris 8 s'est structurée autour de ces axes reconnus et traditionnellement représentatifs de sa politique de formation et de recherche.

Un autre axe, constitué par les sciences et les technologies, regroupe des pôles émergents.

Un troisième axe est susceptible de se développer en coopération avec Paris 13. En effet, l'Université Paris 13, la MSH Paris Nord et Paris 8 se sont fédérées, et cette dernière se doit naturellement de structurer sa recherche en fonction de ce choix. Or la MSH Paris Nord a défini deux axes prioritaires : "industries de la culture et arts", et "santé et société".

Pour ce qui est de l'organisation "politique" de la recherche, le Conseil scientifique a acquis dans l'université une importance et une reconnaissance bien admises (du fait, notamment, du soutien réciproque du président et de la vice-présidente recherche) et il est rare que le Conseil d'administration n'entérine pas ses délibérations.

#### Les équipes

Paris 8 a proposé à la contractualisation une soixantaine d'équipes. Celles-ci relèvent pour l'essentiel des sciences humaines et sociales, même si quelques équipes s'inscrivent dans les disciplines scientifiques, en psychologie (sciences de la vie), mathématiques et informatique, en relation avec l'un des IUT. Certaines disciplines sont représentées par plusieurs équipes : les arts (5), les langues (6), la psychologie (7), la sociologie (6). Ces divisions ne constituent pas *a priori* un handicap si, à un niveau supérieur, les champs se regroupent, soit par discipline soit selon des axes thématiques.

Peu de laboratoires sont associés aux grands organismes de recherche. Avant l'amorce de la contractualisation, 9 équipes (y compris les FRE) étaient associées au CNRS. Les données disponibles en octobre 2004<sup>1</sup> font craindre une baisse importante de ce nombre : la FRE 2308 (Psychologie) n'a été ni reconduite ni promue UMR ; les UMR 7022 (Sociologie : genre, travail et mobilité) et 7136 (Urbanisme) deviendraient des FRE. Restent donc l'UMR 7533 en géographie, l'UMR 8533 en histoire, l'UMR 7023 en sciences du langage et les 3 UMR (7112, 7022, 7032) de sociologie.

Quelle que soit la qualité de ces équipes, et elle peut être grande (par exemple, l'UMR en sciences du langage vient d'être associée à une publication dans l'un des fleurons de la presse scientifique internationale, la revue *Science*), le nombre d'unités est insuffisant pour espérer obtenir un soutien massif et continu du CNRS. L'Université Paris 8 ne peut attendre des grands organismes une aide à la conduite de sa politique de recherche. Quant à l'INSERM, il est peu probable qu'il recherche ou soutienne une association avec Paris 8, même sur les thèmes proches de ses préoccupations, aucune masse critique n'étant susceptible de l'attirer ici. Il faudrait toutefois pouvoir examiner ce que représente le potentiel créé par l'association avec Paris 13.

Les équipes qui manifestent une activité relativement remarquable se cantonnent à quelques champs disciplinaires, qui constituent le "fonds" de l'université. Elles s'appuient sur des personnalités, sur des revues prestigieuses et bien diffusées, sur des approches originales (Études féminines), sur des contrats aux montants parfois impressionnants (Laboratoire des usages en technologies d'information numérique).

À côté de cela, beaucoup d'équipes d'accueil (EA) ont des activités de recherche et de publication modestes. Quelques jeunes équipes (JE) développent des thématiques originales (Mathématiques et algorithmique appliquées aux technologies de l'information et de la communication, approche historique), mais on peut s'interroger sur leur devenir dans le strict cadre de Paris 8.

À part donc quelques unités aux performances saillantes, les autres ne pourront trouver leur salut que dans une synergie susceptible de leur faire couvrir un domaine précis et original ou dans une association avec des laboratoires d'autres universités d'Île-de-France. C'est ce qu'a bien compris l'université.

### La formation des doctorants

La formation des doctorants est organisée autour de six écoles doctorales, dont une est pilotée par l'École nationale des ponts et chaussées. Celles-ci fédèrent des équipes de recherche auxquelles participent les doctorants. Les écoles doctorales sont "coordonnées" par un bureau de l'université, qui assure une large partie des charges administratives mais qui joue aussi un rôle moteur dans un certain nombre d'actions.

Une première remarque a trait au nombre et à la constitution des ED. Celles-ci sont de tailles très diverses, qui varient en fonction du nombre d'étudiants, d'enseignants-chercheurs ou de DEA concernés. Le tableau ci-après, élaboré à partir de l'annuaire 2004 et du bilan du contrat 2001-2004, met en évidence les disparités<sup>2</sup>. À cela s'ajoute le fait que leur "productivité" varie de manière considérable : certaines ont un nombre relativement modeste de doctorants, mais qui soutiennent assez fréquemment ; d'autres, au contraire, ont beaucoup de doctorants, mais qui soutiennent relativement peu.

---

<sup>1</sup> Période pendant laquelle ont eu lieu les expertises du CNÉ.

<sup>2</sup> Ces chiffres, bien que figurant dans un document officiel élaboré dans le cadre du bilan de son contrat recherche 2001-2004 et communiqué par Paris 8, ont été contestés par l'université lors de la visite de la délégation du CNÉ, le 3 juin 2005. D'autres chiffres ont alors été fournis, ce qui illustre la difficulté de Paris 8 à connaître précisément le nombre annuel d'inscrits en doctorat et de thèses soutenues.

E.D année 2002-2003	DEA Inscrits	DEA diplômés	%	Doctorants inscrits	Doctorants diplômés	%	Enseignants- chercheurs	Nombre de DEA	Nombre d'équipes
Pratiques et théories du sens	614	256	41	870	56	6	255	11	17
Sciences sociales	284	109	38	259	15	6	90	8	12
Cognition	59	27	45	212	26	12	84	5	9
Esthétique	198	84	42	225	24	10	64	2	7
Société, information	116	78	67	82	7	8	11	4	3
Ville	36	10	28	110	15	13	35	5 (2 à P8)	12 (1 à P8)
<b>Total</b>	<b>1307</b>	<b>564</b>	<b>34</b>	<b>1758</b>	<b>143</b>	<b>8</b>	<b>539</b>	<b>32</b>	<b>49</b>

Source : Université Paris 8 : annuaire de la recherche et bilan recherche du contrat quadriennal

Les responsables des écoles doctorales sont conscients de ces disparités mais tiennent à conserver cette organisation qui, pour imparfaite qu'elle puisse être, correspond à leurs yeux à un équilibre des domaines et des fonctionnements. Reste à s'interroger sur la pertinence de cette organisation dans la perspective d'une structuration de l'université autour d'axes et de pôles d'excellence. Il faudrait engager rapidement une réflexion en profondeur sur le devenir des ED et les regroupements possibles, réflexion étroitement liée à la politique et à l'organisation de la recherche. Toutes les ED sont dotées d'un conseil scientifique qui se réunit et définit les lignes d'action. Elles organisent toutes des séminaires et des activités de formation et d'information des étudiants.

Les conseils scientifiques des écoles comportent, comme prévu par les textes, des membres extérieurs, mais ceux-ci sont pour une part des "extérieurs de l'intérieur". Il serait sans doute utile d'essayer de mobiliser des personnes vraiment extérieures à l'université, et notamment des partenaires engagés dans les entreprises et institutions régionales (ou nationales), de manière à assurer, au moins sur les axes majeurs de développement (arts ; santé et société), une interpénétration entre l'université et le milieu régional, interpénétration qu'il est nécessaire d'initier dès maintenant. Il y va du devenir des ED comme de celui des doctorants et même des masters professionnels, qui pourraient tirer bénéfice de relations plus régulières avec l'environnement.

La dynamique des écoles doctorales a été soutenue et renforcée par la création d'une coordination des écoles doctorales, sous la responsabilité de la vice-présidente du Conseil scientifique. Les directeurs des écoles ont accepté de mutualiser une partie des moyens disponibles pour le suivi des ED.

Cette coordination est assurée par un bureau de deux personnes. Celles-ci ont bien compris l'importance de "tracer" les parcours des étudiants avant et après leur arrivée à l'université. Des fiches informatisées, faciles à compléter et à mettre à jour, sont déjà élaborées. Elles pourront être modifiées en fonction des besoins. Il est simplement dommage qu'aucune information d'ensemble ne soit encore disponible.

Ce bureau contribue aussi très activement à la mise en place d'actions de formation. Il s'est ainsi fortement impliqué dans l'organisation des Doctoriales 2003 (ouvertes aux doctorants de Paris 13), qui ont rencontré un grand succès. Celles-ci étaient consacrées aux métiers de l'édition, ce qui permettait de faire se rencontrer les doctorants et des professionnels de l'édition. Un rapport de bilan-évaluation fait ressortir la dynamique de cette action.

Ce type d'action mérite d'être poursuivi, notamment s'il fait intervenir des responsables d'entreprise et les amène à rencontrer et à entendre les doctorants. Cela devrait contribuer à rapprocher le monde de l'université et celui de l'entreprise (ou des institutions) sans crainte ni risque d'inféodation.

Autre exemple : des ateliers ont été organisés au premier trimestre de l'année 2004/2005 à destination des doctorants de toutes les ED. Ces ateliers proposent entre autres des formations à Powerpoint et à la recherche documentaire. Il sera important de veiller à la diffusion de cette information et à l'évaluation de son suivi. Dans la même optique, la relation à la bibliothèque de l'université devrait donner lieu à une plus ample formation et information : certains des doctorants rencontrés ignoraient qu'ils pouvaient accéder directement, *via* le réseau interne, au centre documentaire et y consulter les revues et catalogues.

La plus grande disparité règne également entre les équipes en ce qui concerne le nombre et le suivi des doctorants. Certaines équipes disposent d'un véritable "matelas" de doctorants, qui ne peuvent être sérieusement encadrés compte tenu du nombre d'enseignants-chercheurs et qui, au rythme auquel se font les soutenances, ne peuvent espérer parvenir à soutenir leur thèse avant parfois une dizaine d'années ! Ainsi, l'EA Analytiques de la différence sexuelle compte 63 doctorants en réserve, pour 4 soutenances par an ; un rapide calcul montre que 15 années seraient nécessaires à la résorption de l'ensemble des doctorants... Le PPF Maghreb-Europe déclare 123 doctorants pour un rythme de 3 à 4 soutenances par an. Autre cas étrange, l'EA 1575, Pluralité esthétique, au rythme de publication flatteur, aux collaborations et au recrutement prestigieux, annonce 13 inscrits en thèse mais une seule soutenance. L'UMR 7111, elle aussi prestigieuse et bien dotée, compte 42 doctorants mais ne fait soutenir que 2 ou 3 thèses par an ! Enfin, le plus surprenant concerne une JE composée d'un professeur (les autres membres de l'équipe n'ayant pas de statut à Paris 8) ayant réussi à inscrire en 4 années, avec un financement BQR, 31 doctorants...

Il serait important d'édicter un certain nombre de règles permettant d'éviter ces dérives :

- tout d'abord un enseignant-chercheur ne peut diriger simultanément qu'un nombre limité de thèses. Il serait envisageable de restreindre *a priori* ce nombre et de soumettre tout dépassement à une autorisation préalable ;
- deuxièmement, tout étudiant a droit à un suivi de son travail. Les doctorants devraient veiller à ce qu'une charte, explicite ou implicite, de bon suivi soit établie et respectée ;
- troisièmement, les allocations (au nombre de 22 en 2004) doivent être distribuées dans les formations qui correspondent à la politique de l'université et assurent un suivi et un déroulement "normal" des thèses. Il paraît étrange que des formations reçoivent des allocations, alors que le nombre de soutenances est faible et/ou que l'effectif de doctorants est déjà pléthorique. Si tel est bien le cas, il s'agit de financements perdus pour la collectivité. Le bureau de la recherche devrait travailler avec les responsables des ED, au moins un représentant des doctorants, la VP et le bureau du CS, pour mettre en place un dispositif permettant à la fois de remédier rapidement aux dysfonctionnements précédemment signalés et d'en prévenir l'apparition. La VP du Conseil scientifique, les responsables des ED, les personnels du bureau de la recherche et la représentante des doctorants (de l'association *Synthèse*, évoquée plus haut, qui représente déjà 10% des doctorants) ont semblé favorables à la mise en place de tels dispositifs.

Certains responsables se sont inquiétés du départ de nombreux étudiants au moment de la préparation du doctorat. Dans le même temps, les statistiques montrent que d'autres doctorants choisissent de s'inscrire à Paris 8 pour y préparer leur thèse (les données statistiques font état de 69,7% de nouveaux entrants en

3<sup>e</sup> cycle à Paris 8, contre 60% pour l'ensemble du territoire !). L'autonomisation croissante des universités devrait amplifier ces mouvements. Il faudra donc que Paris 8 prenne position sur des axes d'excellence, accepte de perdre les étudiants qui ne se retrouvent pas dans ces axes et mette en place des dispositifs d'information, d'accueil et de suivi des doctorants ayant choisi de rester ou de venir étudier à Paris 8.

Même si l'organisation actuelle des ED n'est pas contestée par leurs responsables, elle n'en est pas forcément pour autant optimale. Les ED devront y réfléchir, en relation avec la mise en place de la politique scientifique de l'université et le retour des évaluations de la MSTP. Elles devront, dans le même temps, agir sur les équipes et la formation des doctorants : responsabilisation des directeurs, limitation des inscriptions en thèse, charte de suivi des doctorants et enquête systématique sur le devenir de ceux-ci, notamment les CIFRE et les co-tutelles.

Enfin, la politique de répartition des allocations devra être progressivement mise en synergie avec la politique d'excellence de l'université, mais les moyens dont dispose la présidence sont infimes (1 ou 2 allocations par an).

#### **Les Presses universitaires de Vincennes (PUV)**

Les PUV sont un des fleurons et un des symboles de Paris 8. Les difficultés de l'édition académique les affectent, sans les mettre en danger, au moins pour l'instant : la "révision", par le département des SHS du CNRS, qui a entraîné une très forte diminution du nombre des revues soutenues, n'a pas touché les PUV. Un certain nombre de revues et de collections fonctionnent bien et les ventes couvrent une part importante des coûts.

La diffusion internationale fait l'objet d'une attention particulière. Certaines revues contribuent à favoriser le maintien de la francophonie outre-Atlantique et même ailleurs ; les comptes rendus des publications des PUV parus dans des revues étrangères attestent que ces dernières ont une audience internationale, même si elle est limitée. La politique des responsables est dynamique : elle cherche à regrouper plusieurs autres presses universitaires moins développées (celles de Paris X et Paris 13) sous la bannière des PUV. Il n'est pas sûr que la dénomination symbolique "PUV" pourra être maintenue, mais les négociations ont bien avancé. En tout cas, l'entreprise PUV mérite d'être soutenue et régulièrement évaluée pour qu'on s'assure de son efficacité.

## **2 - Les moyens pour conduire une politique scientifique**

### **Les moyens humains**

Les indications relatives aux départs prévisibles en retraite, et donc aux postes budgétaires, hors création, pour les 4 ou 5 années à venir, permettent d'estimer qu'entre 20 et 30 postes seraient libérés et donc disponibles pour conduire une politique scientifique.

Ce n'est pas si mal, à condition que l'université veille à leur affectation et au statut des nouveaux recrutés. Les allocataires constituent une autre ressource humaine. L'université dispose d'une dotation non négligeable (22 en 2004) ; il n'est pas exclu que la distribution de ces allocations doive être revue pour la mettre en conformité avec la politique de l'établissement et avec les "performances" des équipes et des écoles doctorales.

### Les moyens financiers

Les moyens financiers proviennent soit de l'État, soit des collectivités territoriales (Région et Département), soit de contrats privés.

L'État fournit l'essentiel, et n'est pas particulièrement généreux avec les équipes ; leur coloration SHS ne contribue pas à favoriser leur soutien financier.

Les collectivités territoriales (Conseils général et régional) ont mis en place des dispositifs qui offrent des allocations (20 pour le Conseil régional Île-de-France, mais aucune affectée à Paris 8 ; 5 pour le Conseil général, 3 allouées à Paris 8) et sans doute d'autres ressources, au moins potentielles.

Il serait bon que l'université parvienne à se faire entendre dans les conseils des collectivités territoriales et invite certaines personnalités issues de ces conseils dans ses instances de direction. Ils constituent des partenaires impliqués dans les politiques de formation et de recherche et, de ce fait, des sources potentiellement importantes de financement. En juin 2003, le Conseil général a lancé un appel à candidatures pour des post-doctorants dans les quatre domaines prioritaires que sont l'image, la santé, l'environnement et la mécanique des matériaux et productique. Toujours en association avec le Conseil général, Paris 8 a décidé de financer à parité un ou plusieurs projets de recherche, qui doivent reposer sur un partenariat entre une équipe de recherche et une PME ou PMI de la Seine-Saint-Denis et s'inscrire dans un de ces 4 thèmes prioritaires. Les contrats sont relativement rares et de faible montant, sauf en psychologie. Là, les sommes sont considérables et l'intérêt des thèmes est "porteur", y compris dans la perspective de l'axe "arts et images". L'université devrait réfléchir à une meilleure intégration à la politique de l'université des travaux conduits dans ce secteur.

Le désengagement du CNRS ne signifie pas que les travaux conduits et la notoriété de cette (ou ces) équipe(s) ne méritent pas d'être reconnus, soutenus et "exploités". La pénétration du milieu social, économique et culturel devrait être privilégiée, le SAIC pouvant jouer un rôle non négligeable.

### Le bonus qualité recherche

Le montant des prélèvements au titre du BQR est relativement élevé (13% en 2003). Il sert prioritairement à soutenir de nouvelles équipes et les attributions ne peuvent être pérennes. Notons le caractère extrêmement sérieux des procédures de sélection des projets, et le fait que le cumul par la même équipe de financements est impossible sur plusieurs années.

Il faudrait trouver un moyen de faire parrainer puis "tutorer" les équipes soutenues par le BQR en faisant appel à des experts extérieurs, non choisis par l'équipe en question, et vérifier que le programme annoncé a été accompli. Le rôle des écoles doctorales devrait être renforcé (comme pépinières d'équipes) en ce qui concerne l'émergence, le suivi et l'évaluation de ces équipes d'établissement. Le financement des colloques, congrès et publications ne paraît pas poser problème. L'essentiel des crédits est consacré à l'émergence et au soutien de nouvelles équipes, en relation avec la politique de l'établissement.



### 3 - Une évolution structurante autour de la MSH Paris Nord

Les deux types de structuration envisageables sont à la fois complémentaires et distincts. Le premier est interne à Paris 8. Il concerne la mise en synergie d'un ensemble d'équipes susceptibles de participer conjointement et complémentarément à un ou plusieurs projets intégrateurs. Le second est, pour ainsi dire, externe. Il a trait à la collaboration de plus en plus poussée entre Paris 8 et Paris 13, collaboration déjà largement amorcée, *via* la MSH.

#### La MSH Paris Nord

La Maison des sciences de l'homme Paris Nord est soutenue par les collectivités territoriales, soucieuses d'investir dans le transfert technologique et la valorisation (même si le département de Seine-Saint-Denis, pour sa part, n'entend pas négliger l'est du département pour favoriser La Plaine, considérée comparativement comme bien pourvue).

L'histoire pourtant courte de la MSH est, à plus d'un égard, déjà révélatrice de l'attitude de Paris 8 par rapport à son environnement. Dans un premier temps, le projet a pu se préparer et se former car la grande majorité des enseignants-chercheurs (notamment de Paris 8) ne pensaient pas qu'il irait jusqu'à la réalisation. Dans un deuxième temps, devant l'évidence, nombreux ont été ceux qui ont sollicité une admission pour leur équipe ou pour eux-mêmes. Et dans un troisième temps, il a bien fallu admettre les critères de "professionnalisation" de la recherche et, en particulier, les modalités d'admission centrées uniquement sur la participation à des programmes de recherche.

Si la parité est à peu près respectée avec Paris 13 du point de vue du nombre de chercheurs hébergés, de coordinateurs, de thèmes retenus ainsi que de projets évalués favorablement, le décalage est net entre les projets présentés et ceux qui ont été finalement retenus, et ce à la défaveur de Paris 8.

Malgré le fort soutien de la direction de l'université (présidence et vice-présidence à la recherche), les synergies n'ont pas toujours été possibles (en particulier dans le secteur des arts, où les divisions perdurent) et le caractère exigeant et contraignant de la présentation de projets ont parfois freiné les initiatives. D'autres effets sont déjà perceptibles : en droit de la santé, aucune dynamique d'engagement avec l'un des axes centraux de la MSH ne se manifeste ; en sciences économiques, le retard pris à se décider fait craindre maintenant que les collègues de l'université voisine et partenaire, n'aient pris un avantage décisif ; enfin, en sciences de la communication, des arbitrages défavorables de l'offre de formation du projet quadriennal, de la part des instances nationales, obligent à des coopérations et à la mise au point de propositions communes avec Paris 13.

Néanmoins, la dynamique à l'œuvre autour et à partir de la MSH se fait déjà sentir et se révèle décisive pour Paris 8. L'installation de la MSH dans de nouveaux bâtiments, en 2007, devrait en conforter le fonctionnement.

#### L'axe "arts et images, musique et son"

Domaine traditionnel de Paris 8, qui l'aborde d'une manière originale (sous l'angle de la production), le domaine des arts (image et son) ne souffre guère de concurrence (les universités voisines traitant d'art ont une tout autre perspective) et capitalise des résultats déjà anciens et appréciés. L'approche spécifique de Paris 8 se retrouve dans l'intitulé de l'école doctorale : "Esthétique, sciences et technologies des arts".

Ce domaine des arts est facilement associable à celui de l'image, là encore domaine privilégié de l'université, qui se trouve par ailleurs particulièrement développé dans la région (le Conseil régional offre des allocations ou des bourses sur ce thème et de nombreuses entreprises travaillant dans ce domaine sont présentes dans le voisinage immédiat). Leur regroupement pourrait constituer un axe fédérateur, s'il était davantage caractérisé. Reste à convaincre (ou à contraindre) les équipes d'y participer réellement en engageant des collaborations finalisées autour de projets.

L'interdisciplinarité n'aurait plus besoin d'être mise en avant : elle découlerait de la mise en place d'actions nécessitant des collaborations. Même si les équipes rassemblées sous le domaine des arts ne souhaitaient pas collaborer, il revient à l'université de conduire sa politique (si elle est votée par les 3 conseils) en se donnant les moyens de le faire. Il conviendra d'ailleurs de chercher à agréger aux équipes déjà engagées dans cet axe d'autres équipes (ou parties d'équipes) susceptibles d'apporter des compétences nouvelles, complémentaires de celles déjà disponibles (pas nécessairement de manière structurelle, mais en fonction d'opportunités). Par exemple, si la production artistique est le domaine privilégié par Paris 8, il paraît peu pertinent de délaissier celui de la perception artistique. Ce dernier pourrait être abordé par des travaux conduits avec la collaboration des équipes de sciences cognitives (sciences du langage, informatique, psychologie cognitive), comme cela est en train de se mettre en place dans des pays voisins.

En d'autres termes, l'Université Paris 8 devrait sans doute affirmer et mettre très rapidement en oeuvre une politique incitative visant à conforter et à compléter le champ des recherches portant sur les arts, les images et les technologies, pour devenir un pôle d'excellence en ce domaine. Elle devrait s'interroger sur la possibilité de faire inscrire cet axe dans le futur CPER et mobiliser aussi les moyens nécessaires pour conduire cette politique.

### L'axe "santé et société"

Le second axe susceptible d'être développé concerne la santé et la société. Paris 8 dispose d'atouts modestes mais réels dans ce champ (droit médical, technologie et handicap, psychologie clinique, etc.). Toutefois, ces forces sont insuffisantes. Elles doivent être complétées par les apports de Paris 13, comme cela est déjà le cas pour les collaborations engagées autour de la MSH.

De ce point de vue, la nécessité - si la perspective de développer cet axe est retenue - de faire collaborer (à 4 ou 5 ans) des équipes issues des deux universités exige que soit mise en place très rapidement une structure légère de pilotage (la réunion des bureaux des deux CS ?) permettant d'engager des actions et de faire se rencontrer et parler les équipes et participants potentiels des deux universités.

Là encore, l'interdisciplinarité devrait découler de la constitution de sous-thèmes de travail, sans qu'il soit besoin de l'afficher comme telle. La concurrence dans ce champ de travail est plus vive que dans le domaine des arts et des images, y compris en région parisienne, et la réussite de cette opération n'est possible qu'en étroite association avec Paris 13. Le temps nécessaire à cette structuration couvrira au moins deux contractualisations (une pour préparer, une pour mettre en oeuvre), d'où l'importance d'engager au plus vite le premier chantier sur "arts et images".

Ces deux axes devraient mobiliser les énergies et les ressources dans les années à venir. Mais il va de soi que le choix de privilégier ces axes, susceptible d'accroître la visibilité externe tout en regroupant de nombreuses forces internes, ne signifie pas la disparition ou la mise à l'écart des équipes traditionnellement reconnues en lettres et en sciences humaines et sociales, dont la production scientifique assure la notoriété de Paris 8, ni des équipes dynamiques, dont la visibilité tient à l'originalité des thèmes ou à la capacité à trouver à l'extérieur du monde universitaire des moyens souvent importants de fonctionnement.

### **Conclusion : Une recherche et un potentiel scientifique à ancrer davantage dans les dynamiques de l'environnement de Paris 8**

En résumé, les moyens dont dispose Paris 8 pour conduire sa politique scientifique sont modestes, mais les mouvements de personnels et les dotations en allocations permettront toutefois de conduire une véritable politique dans les années à venir, à condition que les ressources humaines soient judicieusement réparties. Tel est bien le sens du classement des postes demandés (psychologie ; information-communication ; géopolitique ; arts plastiques).

Les dotations accordées par l'État financent une large part des besoins, mais la conduite d'une politique de développement nécessite de dégager des moyens supplémentaires, le prélèvement du BQR étant déjà proche de la limite. Les financements provenant des Conseils général et régional sont à explorer. Restent aussi les contrats privés : certaines équipes de qualité ont déjà des contacts fructueux. Peut-être faut-il s'appuyer sur elles ou sur certains de leurs responsables pour conduire une politique offensive en ce domaine.

- L'université doit tirer pleinement parti de l'intégration de sa politique scientifique dans la MSH Paris Nord en donnant de la densité aux deux axes qu'elle met en avant :

Le premier ayant trait aux arts, images et technologies de la production artistique pourrait être mis en place immédiatement. Cet axe se justifie par le passé de Paris 8, la qualité des formations engagées et d'autres qui pourraient les rejoindre, le potentiel de doctorants, l'absence de compétition régionale, voire nationale et, surtout, l'insertion régionale, industrielle et politique, qui devrait permettre d'inscrire cet axe dans le futur CPER. L'université doit se préoccuper très rapidement d'établir des contacts officiels et systématiques (sièges dans les conseils de l'université, avec, en retour, présence de représentants de l'université dans certaines commissions de la Région ou du Département) avec les partenaires potentiels, culturels, industriels et politiques. Cela suppose la conduite d'une politique volontariste, avec les moyens humains et financiers correspondants.

Le second axe, plus éloigné dans le temps, rapprocherait les Universités de Paris 8 et de Paris 13 autour du thème "santé et société", sous réserve que Paris 13 y soit favorable. La mise en place d'une commission de préparation associant un groupe de chaque université permettrait d'avancer sur ce dossier en visant la prochaine contractualisation. La commission devrait envisager à la fois la structuration des équipes, celle des formations (les ED), et les moyens à mettre en œuvre pour aboutir.

- L'Université Paris 8 comporte un grand nombre de doctorants répartis dans des équipes de recherche et des écoles doctorales aux tailles, aux modes de constitution, et surtout aux rythmes de soutenance très divers.

Pour que Paris 8 prenne position sur des axes d'excellence, il lui faut mettre en place des dispositifs d'information, d'accueil et de suivi des doctorants, qui devront attester de la qualité des formations (et donc des équipes supports) et du suivi des doctorants. Cela nécessite que les responsables des ED, ceux des équipes de recherche et ceux de l'université veillent à la démographie des doctorants, à la qualité et à la quantité des thèses soutenues, à la rigueur et à la régularité du suivi et de l'encadrement. Le devenir des doctorants après soutenance de la thèse doit aussi être étudié, et devrait éventuellement conduire à infléchir la politique de formation. Les décisions et orientations prises dans ces domaines devraient associer les représentants des doctorants, apparemment bénéficiaires mais en fait premières victimes de cet état de fait.

- Les bureaux de la recherche et de la formation doctorale accomplissent avec compétence et prévenance un très bon travail d'organisation, de suivi et d'accompagnement de la recherche et de la formation doctorale. Il convient de réfléchir à la manière dont les ED, les représentants des doctorants et les membres du bureau du CS devraient leur être associés, afin d'assurer les synergies nécessaires à la conduite d'une politique visant l'excellence dans la spécificité.

## IV - Le management au service d'une politique d'établissement ?

### 1 - Les structures politiques et administratives de Paris 8

#### L'équipe présidentielle, le bureau et les directeurs d'UFR

L'équipe de direction est bien structurée. Elle réunit chaque semaine, autour du président, le secrétaire général, l'agent comptable, la vice-présidente du CA, ainsi que deux chargés de mission, et a pour objet d'impulser ou de préparer les décisions et d'en suivre l'application.

Le bureau, élu par les 3 conseils, se réunit mensuellement. Il comprend aussi des membres à qualités (les principaux responsables administratifs) ; il participe de plus en plus à la direction de l'université ; il sert avant tout à amorcer les positions communes autour d'orientations stratégiques, et son ordre du jour ne comporte dorénavant que quelques points ; il prépare les réunions des directeurs d'UFR, relais *a priori* essentiel avec les composantes.

Paris 8 a évité autant que possible de développer les structures *ad hoc*, même si ce principe affiché est loin d'être toujours respecté et que certaines fonctionnent avec des missions importantes : ainsi en est-il du comité de suivi du LMD (qui court-circuite le CEVU) ou du comité de pilotage informatique, qui supplée l'absence d'un CRI et permet de faire face à la dispersion actuelle des moyens.

#### Les conseils

Les 3 conseils sont maîtres de leur ordre du jour, préparé par leur bureau respectif. La réputation d'omnipotence du Conseil d'administration semble aujourd'hui quelque peu surfaite, et il est rare que le CA

n'entérine pas les décisions du Conseil scientifique, celui-ci ayant acquis dans l'université une importance aujourd'hui bien admise. Par contre, on n'hésite pas, de tous côtés, à signaler la "faiblesse" récurrente du CEVU, sans que cela inquiète vraiment.

Ce dispositif central n'a pas connu de dysfonctionnement notable au cours de la dernière période ; il est vrai que Paris 8, de tout temps, a été une université centralisée et que l'on ne fait pas grief au président de pratiquer un "régime présidentiel fort". Ce mode de gouvernance renoue avec une pratique que l'université a connue dans son histoire, mais seulement par épisodes ; cependant, elle suppose que soient respectées un certain nombre de conditions. L'une d'entre elles l'est actuellement : c'est la communauté de vues sur les objectifs et les priorités, au sein de la petite cellule de direction, et sa détermination à la faire partager aux différentes structures. Il y a cependant un risque à s'en tenir à des effets d'annonce, lorsque le suivi des impulsions centrales n'est pas assuré par le relais des structures, dont c'est réglementairement ou statutairement la mission.

### Les UFR et les départements

C'est à ces niveaux que l'on constate un décalage persistant entre la structuration officielle, telle qu'elle est définie par la loi, et les statuts et l'organisation réelle. L'IGAENR écrivait, en 2000, que les départements "*ont un pouvoir pratiquement sans contrepoids, puisqu'ils n'ont ni statuts ni règles de fonctionnement, alors qu'ils s'occupent de tout : ils préparent le budget, définissent les cursus, désignent les responsables pédagogiques, organisent les services des enseignants...*".

Les départements de formation ont toujours un rôle de premier plan dans la vie quotidienne de l'université. Nombre d'entre eux continuent ainsi à considérer les UFR comme des regroupements essentiellement administratifs, sans réelle légitimité, pédagogiquement et même scientifiquement. Les directions successives de l'université n'ont pas souhaité troubler ce fragile équilibre organisationnel. Elles n'ont pas voulu doter les départements de statuts délimitant leurs compétences spécifiques et ne se sont pas assurées que les UFR, en tant que composantes statutaires de l'université, disposaient des outils et moyens adéquats, et notamment que les directeurs d'UFR assumaient la fonction d'ordonnateur secondaire.

Par ailleurs, le fait qu'à Paris 8, les services centraux, et notamment l'agence comptable, soient des éléments forts de l'organisation, conduit les directeurs d'UFR et les coordinateurs administratifs à jouer un rôle bien particulier d'ambassadeur des départements auprès des instances centrales. La présidence, et plus généralement la plupart de ceux qui prennent part à la direction de l'université, ne pensent pas qu'on puisse changer la situation statutaire avant un certain délai, et tiennent les directeurs d'UFR pour des animateurs faisant fonctionner comme ils peuvent leur composante, et sollicitant des réponses et des arbitrages "d'en haut", dès qu'une question nouvelle se pose.

Il n'est donc pas étonnant, dans ce contexte, que deux SAT (structures autonomes transitoires) en communication et en sciences du langage perdurent depuis juin 2000. Le terme de la transition avait pourtant été fixé par le Conseil d'administration à... septembre 2001, et il a été prorogé depuis, plus ou moins régulièrement.

Il faut se demander si la mise en œuvre du LMD (dont l'université attend un renouvellement certain de son offre pédagogique, et plus généralement de son fonctionnement), n'est pas incompatible avec le maintien de l'organisation actuelle des composantes : aux structures parallèles actuelles, il serait rapidement indispensable d'ajouter de nouvelles structures parallèles pour gérer les parts de transversalité nouvelles qu'implique le LMD. Le brouillage qui en résulterait serait à coup sûr très préjudiciable. On voit mal, en effet, comment des transversalités pourraient durablement se développer, sans que les UFR soient impliquées : celles-ci comprennent une part d'interdisciplinarité, généralement autour et à partir d'un noyau disciplinaire fort ou pluridisciplinaire (par exemple dans le cas des langues, cultures et sociétés étrangères), mais les transversalités ont souvent eu beaucoup de mal à émerger (y compris entre historiens et géographes). Ce serait un objectif majeur et réaliste que de prendre appui sur l'offre nouvelle de formation, en cours d'élaboration, pour accroître les coopérations entre disciplines et thématiques, d'abord dans le cadre d'UFR jouant pleinement leur rôle.

Par ailleurs, au départ, il n'était pas dans la vocation de Paris 8 d'accorder aux IUT une place dans son projet universitaire. Chacun des 2 IUT s'est donc organisé par lui-même. Pour l'IUT de Montreuil, une dynamique est désormais engagée, qui conduit à des synergies nouvelles avec le site central en formation (par exemple, la spécialisation dans le multimédia et l'image numérique du département Informatique) et même en recherche ; cette dynamique est favorisée par le fait que son directeur participe activement à l'équipe rapprochée du président.

L'IUT de Tremblay entretient avec l'université des relations beaucoup plus distantes, mais des rapprochements sont envisageables avec sa nouvelle direction : ils permettraient progressivement une inscription dans certaines actions de l'université.

### L'administration universitaire

- *Services centraux et services administratifs des UFR*

Paris 8 est donc marquée par la forte centralisation, non seulement de la direction de l'université (variable selon les mandats) mais aussi de la gestion administrative, financière et des ressources humaines. Paradoxalement, les personnels, notamment administratifs, montrent toujours un attachement fort à une décentralisation des décisions (en référence au "projet vincennois" et ce, malgré le fort taux de renouvellement des personnels au cours de la dernière période).

L'administration de l'Université Paris 8 est à la fois fortement centralisée, considérée comme constituant un pouvoir fort, et, sinon crainte, du moins mise à distance par les enseignants-chercheurs, très soucieux de garder leurs prérogatives sur les affaires pédagogiques et scientifiques les concernant.

Cette situation est le résultat de l'histoire de l'établissement. D'une part, rares sont les enseignants-chercheurs, y compris à des niveaux de responsabilité importants, qui aient une vision claire du budget et des comptes de l'université comme de ceux de ses structures internes. D'autre part, les personnels administratifs sont parfois juste tolérés : ainsi, dans les UFR, les "responsables administratifs" ne sont-ils officiellement acceptés que comme "coordinateurs administratifs", et à condition qu'ils n'aient pas de pouvoir hiérarchique sur les responsables de département ; dans les UFR toujours, l'initiative de recruter des vacataires administratifs ou de recherche sur budget propre

est maintenue, même si les contrats sont désormais préparés par les services centraux. Par ailleurs, l'absence d'autonomie financière de services importants rend, sinon problématique, du moins complexe, leur activité, tout remontant à la signature présidentielle ; les personnels IATOS ont de plus en plus le sentiment qu'ils ne sont pas au cœur du système, sentiment d'autant plus fortement partagé par certains qu'ils ont, pour beaucoup, vécu le lancement du centre expérimental de Vincennes.

Les appréciations divergent cependant : constat d'un "cantonement administratif" et d'une perte d'influence par les uns, réaffirmation des spécificités du travail administratif par d'autres, et surtout mise en avant des exigences inéluctables d'une modernisation qui s'impose à divers égards (bilans de compétences des personnels mais aussi bilan social ; informatisation de la gestion des personnels et tableau de bord ; appels d'offres pour les mouvements des personnels ; gestion prévisionnelle et "encadrée" de l'engagement des vacataires, mais aussi coordination de l'informatisation, système d'information plus fiable sur les flux d'étudiants et plus généralement impacts organisationnels prévisibles du LMD...) et qui entraîneront donc des initiatives probables de la présidence et du Conseil d'administration.

En réalité, se mêlent ici des éléments tenant à la fois de l'adaptation de l'université à ses missions actuelles, à des changements organisationnels assez pressants, et à une gestion nouvelle de l'activité et de la carrière des personnels.

- *Une fonction de secrétaire général en voie d'affirmation*

Une conception restrictive du rôle du secrétaire général est communément répandue parmi les personnels de Paris 8. Sa mission serait principalement cantonnée à toutes les questions relatives aux personnels IATOS, à la sécurité des personnes et des biens et à quelques autres secteurs limités, mais ne concernerait surtout pas les questions relatives aux enseignants-chercheurs, à la recherche ou à la gestion des UFR.

S'il est tout à fait logique que toute l'action stratégique concernant les personnels enseignants-chercheurs, la recherche et la pédagogie relève du président, les actes de gestion de ces différents domaines entrent, comme tous les autres, dans le champ de compétence du secrétaire général, qui doit avoir nécessairement une vue synthétique de toute la gestion administrative, logistique et financière de l'établissement.

Dans son rapport, l'Inspection générale notait, en 2000, que, dans la réalité, le territoire du secrétaire général de Paris 8 était circonscrit à la responsabilité de la sécurité des biens et des personnes ainsi que des personnels IATOS. Le rapport signalait, en particulier, que le secrétaire général n'était pas associé au suivi de la gestion financière, tout reposant sur l'agent comptable, et de conclure : *"Le secrétaire général n'assume pas vraiment la fonction de chef des services administratifs"*.

Il est vrai que, pendant une période de quatre ans précédant l'arrivée de l'actuel secrétaire général en septembre 2003, trois secrétaires généraux se sont succédé et deux sont restés très peu de temps en poste. Ce *turn over* extrêmement rapide a eu un effet dévastateur sur l'image de la fonction et a conforté l'idée, auprès de certains membres du personnel, que l'université pouvait parfaitement fonctionner sans secrétaire général.

Aussi, la tâche du nouveau secrétaire général est-elle fort délicate, mais il dispose toutefois de quelques atouts. Outre son expérience professionnelle, le contrat moral entre le président et lui définit correctement son champ de compétence. Totalement intégré à l'équipe de direction, il est associé à l'élaboration du projet d'établissement. Son autorité sur les services centraux est clairement affichée et les chargés de mission ont reçu la consigne de ne pas interférer dans le fonctionnement des services administratifs, ce qui, manifestement, n'était pas le cas auparavant.

Le nouveau secrétaire général s'est entouré d'une équipe de chefs de service largement renouvelée, sur laquelle il peut s'appuyer pour conduire le changement que souhaite le président et qui figure dans le projet d'établissement :

- renforcer la coordination administrative centrale sous son impulsion ;
- participer à la redéfinition des UFR et mettre en adéquation les moyens humains et financiers selon les modifications induites par le schéma LMD ;
- fonder une véritable politique des ressources humaines ;
- mettre en place un inventaire physique informatisé et une traçabilité de l'ensemble des matériels dont dispose l'université.

Mais si, un an après sa prise de fonctions, le secrétaire général a assis son autorité et est reconnu comme le "patron" des services administratifs centraux, son autorité n'a pas de relais institutionnel dans les UFR. Il doit faire exister l'administration et lui faire jouer un rôle structurant. La situation ne pourra s'améliorer tant que le couple directeur d'UFR - responsable administratif d'UFR n'aura pas vu son rôle reconnu et renforcé.

## 2 - Des politiques universitaires aux réussites contrastées

Beaucoup de projets plusieurs fois affichés ou d'engagements pris par la direction de l'établissement dans les contrats quadriennaux n'ont pas été suivis d'effet, soit que l'oubli fasse son œuvre, soit surtout que les difficultés d'application entraînent la "mise au placard" de ce qui a pourtant été décidé et voté. Peu de résultats d'amélioration de la situation peuvent donc être constatés ces dernières années. Cela pose la question de la capacité de l'équipe de direction à traduire dans les faits les décisions prises par les instances de l'université, président et Conseil d'administration, et à assurer leur suivi.

C'est, entre autres, le cas pour la mise en place des statuts des composantes, pour la qualification d'ordonnateurs secondaires des directeurs de la plupart des composantes (en dépit d'un arrêté du président de mai 2001), ou encore pour la vice-présidence étudiante. Fort heureusement, les actions décidées dans d'autres domaines sont effectivement mises en œuvre et des politiques d'établissement identifiées peuvent être menées.

Peut-on pour autant considérer qu'à Paris 8, il y aurait deux types de politiques : d'un côté, celles pour lesquelles le conservatisme, les réticences aux changements empêcheraient évolutions et adaptations régulières ; de l'autre, celles qui seraient moins conflictuelles et pourraient se développer sans entrave majeure ?



### Des politiques de gestion difficiles à mener à terme

Le domaine financier illustre parfaitement les difficultés éprouvées par l'université pour passer de la décision à la réalisation. Les rappels à l'ordre de l'IGAENR ou de la Cour des comptes n'ont pas suffi pour concrétiser des réformes et, ce, en dépit des engagements pris.

La gestion financière est assurée par l'échelon central, l'agent comptable exerçant la double fonction d'agent comptable et de chef des services financiers.

La Cour des comptes notait en 2003 que, globalement, l'université avait réussi à stabiliser ses dépenses de fonctionnement. L'exercice 2003 confirme cette maîtrise. Toutefois, les charges de personnel (personnels sur ressources propres et heures complémentaires) représentent encore plus de 40% des charges d'exploitation. À elles seules, les heures complémentaires engendrent une dépense de 3 298 531 €, soit à peine moins de la moitié des charges de personnel. Les appels pour freiner les dépenses de personnel n'ont pas été suivis d'effet. Lors du vote du budget 2004, le président soulignait "que les engagements pris en 2000, afin de souscrire aux recommandations de l'Inspection générale concernant le foisonnement de l'offre de formation de Paris 8, n'ont été suivis d'aucun effet. Au contraire, le nombre de diplômes proposés par Paris 8 a augmenté, ce qui a entraîné l'engagement d'intervenants extérieurs en plus grand nombre".

Il n'existe pas de lettre de cadrage budgétaire à proprement parler, mais une lettre de procédure avec un calendrier, transmise aux directeurs des composantes. La commission des moyens, issue du Conseil d'administration, ne remplit pas vraiment un rôle important. Le rôle primordial était joué, jusqu'en 2003, par l'agent comptable, qui proposait directement le projet de budget au président. Il n'apparaît pas qu'une réflexion ait été conduite en amont de la préparation technique du budget, pour que celui-ci soit l'expression des choix politiques de l'équipe de direction.

C'est le président qui présente le budget au Conseil d'administration, comme l'avait préconisé l'Inspection générale, mais sa présentation demeure technique et non politique. Il fait le point des différents mouvements constatés au cours de l'année 2003 et pris en compte dans l'établissement du budget 2004. La discussion reste souvent à ce niveau, ce qui contredit l'affirmation laconique du rapport d'auto-évaluation sur l'existence d'un débat politique au sein du Conseil d'administration.

Paris 8 s'était engagée dès 2001 à "refonder les budgets des UFR" (contrat d'établissement 2001-2004). Une réflexion a débuté dès lors sur le calcul de la dotation des UFR, à partir notamment d'un SANREMO aménagé. Cette réflexion n'a pas encore débouché sur un résultat concret.

La préparation du budget 2004 a donc été effectuée avec une diminution de 4% appliquée à toutes les UFR. La ventilation des ressources entre les UFR a été fondée, une fois encore, sur une base historique dont les critères ont été perdus de vue, et qui ne tient pas compte de l'évolution récente des composantes.

En dépit des engagements pris sur une nouvelle organisation de l'exécution du budget par la nomination des directeurs d'UFR comme ordonnateurs secondaires, seuls les directeurs de l'UFR de Psychologie, du service de formation continue et du service commun de documentation exercent désormais effectivement leur nouvelle compétence. Pour les autres, rien n'a changé. Il est vrai que tous les directeurs d'UFR ne souhaitent pas assurer cette responsabilité supplémentaire, estimant qu'ils ne disposent pas des personnels en nombre suffisant pour le faire.

Est-il nécessaire d'allonger la liste des recommandations de l'Inspection générale ou de la Cour des comptes, qui n'ont fait l'objet d'aucune mesure concrète en dehors de l'ouverture de réflexions, malgré des engagements maintes fois répétés ?

Le même constat peut être fait pour les ressources humaines. Il s'agit, là encore, d'un domaine abondamment commenté par l'Inspection générale et la Cour des comptes, qui ont émis des critiques très vives sur le non-respect des obligations de service des enseignants (forfait de 150 heures sans distinction CM/TD) et des IATOS, sur la faible productivité des personnels, sur le coût très élevé des contrats pour le budget de l'université, sur la gestion éclatée et cloisonnée...

En application des textes nationaux sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, le président de l'université, après une délibération de la commission paritaire d'établissement, a pris en décembre 2002 un arrêté fixant la durée annuelle du travail des personnels IATOS à Paris 8. Mais la gestion individualiste du temps de travail complique la vie des services. La présence et les horaires des agents ne sont pas systématiquement contrôlés ; les plannings de congés ne sont pas généralisés. Il est rare que les effectifs d'un service soient au complet, et difficile de faire respecter les heures d'ouverture au public, en raison de l'absence de concertation des agents sur leur heure d'arrivée.

L'organisation interne demeure opaque. Il n'existe pas de véritable organigramme fonctionnel de l'université. Celui des services semble un tel enjeu de pouvoir qu'il a fallu mettre en place une commission de la CPE pour en discuter et apparemment sans parvenir à l'objectif fixé. Il est impossible pour le service du personnel de dire combien il y a de personnels dans les UFR : les chiffres communiqués, issus de plusieurs sources, ne sont pas cohérents. Il n'y a pas d'outils de pilotage ; le nouveau logiciel de gestion des personnels (GEPETO) est difficile à mettre en œuvre. Une gestion intégrée des personnels faciliterait sans nul doute la vie quotidienne des services de personnels et des usagers de ces services. Certains services sont encore hors hiérarchie, comme le service de la recherche.

L'Université Paris 8 est la première à reconnaître que la gestion prévisionnelle des emplois IATOS est encore trop embryonnaire pour faire face aux défis des prochaines années. Beaucoup d'éléments restent à construire (organigramme fonctionnel, fiches de poste, organisation de la mobilité interne...).

Pour résumer, l'incapacité à aborder en profondeur les sujets tabous empêche l'établissement d'évoluer positivement, notamment dans les services qu'il offre aux étudiants, dont tout le monde s'accorde à dire qu'ils pourraient être améliorés. On constate donc finalement peu de progrès. Pourtant, la volonté de la direction de promouvoir une politique de régularisation et d'amélioration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines est indéniable, au moins dans plusieurs domaines, mais il est vrai encore que la mise en œuvre des mesures de correction est difficile.

### **Des avancées incontestables**

Un certain nombre de points positifs sont cependant à mettre à l'actif de l'université.

- *Un dialogue social de qualité*

L'université a mis en avant sa politique de dialogue social. Cette dernière est assurée essentiellement dans le cadre de la commission paritaire d'établissement. Celle-ci a un poids très important dans les relations personnels-direction, tant dans son fonctionnement en CAP, qu'en CTP ou encore dans le cadre de groupes de travail thématiques.

Les représentants des personnels reconnaissent que le dialogue, au sein de cette instance, permet de trouver un terrain d'entente, et le classement des agents dont l'inscription est proposée sur les listes d'aptitude se fait le plus souvent à l'unanimité. La direction a, par ailleurs, fait un effort de formation des cadres pour l'établissement des rapports d'aptitude professionnelle.

Des projets importants sur l'organisation du travail sont également abordés à la CPE en formation de CTP. Le plus souvent, des groupes de travail mêlant la direction et les élus préparent la réflexion, avant que les propositions ne soient traitées en formation plénière ; ont ainsi été examinés, ou sont en cours d'étude, les primes des personnels, l'organigramme de l'université, l'aménagement du temps de travail.

Certains regrettent que le président n'ait pas désigné de "coordinateur administratif d'UFR" pour représenter l'administration au sein de la CPE, ce qui pourrait enrichir la réflexion, mieux asseoir la position des UFR et consolider la cohésion des différents niveaux de l'administration de l'établissement. Mais c'est là une nouvelle illustration du peu de cas accordé aux UFR.

Les personnels IATOS ne se retrouvent pas dans les efforts de communication de la direction. Il existait, il y a quelques années, un bulletin *Infos-IATOSS* à la périodicité quasi mensuelle, publié sous la responsabilité du secrétaire général, véritable outil de communication sur la vie de l'établissement, en général en rapport avec les sujets d'intérêt des personnels. Ceux-ci regrettent fortement sa disparition.

Il est dommage que le Comité hygiène et sécurité ne se soit pas réuni depuis plus d'un an. La législation en la matière évolue très rapidement et l'absence de mise en œuvre pourrait engager la responsabilité de l'université.

- *Un dispositif ambitieux de formation des personnels*

Par ailleurs, l'université peut se féliciter d'avoir une politique ambitieuse de formation des personnels. Le service de formation des personnels déploie une activité remarquable, qui illustre l'effort consenti par l'établissement dans ce domaine (80 286 € en 2003), notamment en matière de préparation des concours et d'accompagnement du projet d'établissement. Il serait judicieux de rattacher au service du personnel IATOS la fonction "formation du personnel", tellement il est évident qu'elle constitue un élément essentiel de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'université est, selon les critères du ministère (SANREMO), sous-dotée en personnels IATOS. Pour pallier ce sous-encadrement, Paris 8 avait recruté un certain nombre de personnels hors statut sur ses ressources propres, ce qui grevait largement son budget de fonctionnement. Ces dernières années, l'université a privilégié l'intégration de ces agents, lorsqu'ils entraient dans le cadre du protocole Sapin, pour éviter de supporter financièrement la création de postes gagés. Le même pragmatisme a prévalu pour le fléchage des emplois vacants. Sur les deux dernières années, 31 agents ont été titularisés dans le cadre de la loi Sapin. Il n'y a pas actuellement de politique de redéploiement des postes IATOS. La fin de la mise en œuvre du protocole Sapin devrait mettre un terme à ce pragmatisme et céder la place à une politique plus méthodique, afin de renforcer l'organisation de Paris 8 et de faire disparaître les déséquilibres les plus forts, politique qui reste à construire.

Pour ne pas retomber dans les travers antérieurs, la CPE puis le Conseil d'administration ont adopté en juin 2004 une procédure de recrutement des agents non titulaires au sein de l'université. Cette initiative annoncée depuis déjà longtemps était tout à fait nécessaire, car, si la gestion des personnels IATOS est centralisée, les initiatives en matière de recrutement de contractuels étaient multiples dans les UFR. La nouvelle procédure écrite renforce notamment le rôle de la commission des moyens et celui du service du personnel administratif. Il reste à souhaiter que la mise en œuvre du nouveau dispositif soit effective.

- *Les relations internationales : une tradition reconnue, mais des structures qui doivent évoluer*

La politique des relations internationales jouit à Paris 8 d'une excellente réputation. C'est un service historique de l'université. Différents facteurs incitent néanmoins à passer rapidement à une étape nouvelle. Parmi eux figurent : la logique ECTS, qui s'accroîtra avec la nouvelle offre de formation, tant pour le départ que pour l'accueil des étudiants ; l'accroissement de la demande étudiante (de plus en plus diversifiée), celle-ci désormais soutenue par les aides des collectivités territoriales, devenues actives en la matière au cours de la dernière période ; la nécessité de redéfinir les intérêts prioritaires de l'université (sans doute en direction du Maghreb, et en particulier de l'Algérie, de l'Amérique latine, de la CEI - avec des évolutions à affirmer - et de l'Amérique du Nord, où un rééquilibrage s'impose) ; enfin, la nécessité, dans le cadre d'une stratégie d'établissement, de dépasser le stade des contacts interpersonnels.

Les maîtres mots sont donc maintenant : harmonisation, développement (en particulier *via* les écoles doctorales, et les centres de recherche), et attractivité. Cela ne se fera pas sans que des moyens y soient affectés, ni sans que le service prenne en charge non seulement les aspects techniques de sa mission mais aussi la dimension politique de son action.

Il n'y a pas actuellement de vice-présidence aux relations internationales. On doit s'interroger sur le dispositif organisationnel actuel, peu adapté aux missions désormais admises et surtout à la mise au point d'une stratégie internationale suivie. L'ICRECI, conseil consultatif auquel participent des représentants de toutes les disciplines, et qui comprend 58 membres (en fait les "correspondants" dans les départements et les formations), ne se réunit que 3 fois par an ; quant au Comité exécutif, le COMERCI, qui regroupe 10 personnes, les tâches d'assistance au service des RI qu'il assume sont manifestement en deçà de ce que suppose l'internationalisation de la formation et de la recherche.

Sur ce point donc, Paris 8, qui jouit d'un capital historique intéressant, doit susciter en son sein les évolutions nécessaires, en s'appuyant néanmoins sur son acquis, d'autant qu'il est reconnu par tous. Dans ce domaine, les possibilités paraissent plus grandes et le chemin à parcourir moins laborieux. Les actions doivent s'étoffer et gagner encore un caractère politique institutionnel. Là aussi, l'université est capable de nourrir de grandes ambitions.

- *La communication : des initiatives à structurer dans une politique d'ensemble*

Dans le domaine de la politique de communication, on peut aussi constater des progrès notables, malgré un manque de cohérence globale. La communication de l'Université Paris 8 est à la fois plurielle par ses centres d'émission, diversifiée en fonction des supports utilisés (site(s), plaquette, journal interne

et externe, relations presse, etc.), ce qui peut conduire à des incohérences en l'absence d'un comité éditorial fort) et à destinations multiples (ce qui n'est pas simple à gérer, les demandes d'information des étudiants se différenciant nettement de celles des personnels et Paris 8 se devant d'avoir un positionnement institutionnel fort, vis-à-vis de son "environnement" et de ses partenaires comme vis-à-vis de ses membres). Les diverses compétences réunies sont avant tout techniques et rédactionnelles, et ne peuvent suffire à conduire une stratégie éditoriale cohérente.

La revue *Magazine Paris 8* constitue un agréable outil de diffusion des informations. Les numéros sont de bonne qualité, bien rédigés et bien conçus. Son "design" pourrait contribuer à faire connaître regionalement les activités et spécificités de Paris 8. Pour cela, l'université devrait en vérifier la diffusion et enquêter sur son lectorat.

La cohérence de la communication de Paris 8 n'est pas apparente ; on a affaire à un empilement de réalisations successives ou sectorielles. Les choix à opérer sont de plusieurs ordres : d'abord, il convient de mettre en avant non des compétences technologiques mais éditoriales ; il importe, ensuite, de faire la clarté sur les émetteurs d'information : le message du SCUIO ne peut être doublé par celui des UFR, ou inversement ; il faut définir des priorités, et il est décisif de le faire avant le démarrage du LMD ; enfin, l'université doit savoir que sa responsabilité est engagée, quand des sites produits par des volontaires utilisent son logo, mais ne respectent pas sa charte graphique.

Le rattachement de la responsabilité de la communication à un membre du cabinet présenterait l'avantage d'un affichage clair. Cette montée en puissance nécessaire de l'axe communication devrait permettre de combler les retards de l'université en matière d'information, notamment à destination des usagers.

Comme dans beaucoup d'universités, la politique de communication de l'institution Paris 8 doit s'affirmer et dépasser l'empilement des supports utilisés par les services et les composantes ; l'équilibre est à trouver entre la gestion au niveau central et l'initiative des composantes.

### **Conclusion : une nécessaire refonte de l'organisation interne**

L'équipe présidentielle et les conseils assurent la direction politique de l'université, mais comme on vient de le voir, un certain nombre de décisions prises ne se concrétisent pas, faute d'un niveau intermédiaire suffisamment fort et structuré pour les mettre en œuvre.

En effet, si conformément à la loi, il y a bien à Paris 8 des UFR, celles-ci ne sont en réalité que des coquilles vides, la réalité du pouvoir et de la gestion s'exerçant au niveau des départements. Dans ces conditions, le président et le secrétaire général (quand il y en a un) ont, faute de relais institutionnel, un pouvoir plus théorique que réel.

Malgré ce handicap structurel, un certain nombre de domaines connaissent des succès notables, comme le développement social, les relations internationales ou la communication.

- Le CNÉ recommande à l'université d'entreprendre, sans attendre, la refonte de son organisation interne. Ceci passe par la reconnaissance des UFR par les structures de base, pédagogiques et scientifiques, que sont les départements et les laboratoires, et par la présidence. Il faut renforcer ce niveau intermédiaire entre centre et périphérie par des mesures pratiques (par exemple, des moyens en personnels IATOS, la désignation des directeurs d'UFR comme ordonnateurs secondaires, la formation des personnels aux nouvelles tâches déconcentrées) et par des mesures symboliques (comme le changement de dénomination des "coordonnateurs d'UFR" en "responsables administratifs", la désignation de certains d'entre eux à la CPE, la reconnaissance de leur autorité hiérarchique sur tous les personnels IATOS des UFR, y compris sur les secrétaires de département).
- La mise en place du LMD offre l'occasion d'un réexamen d'ensemble de la structuration de l'université : les structures autonomes transitoires doivent être réintégrées dans les composantes et celles-ci redéfinies selon un schéma plus lisible, plus logique et, pourquoi pas, plus économe en moyens. Un certain nombre de redondances en sociologie, langues..., qui ont certainement des justifications historiques, doivent être remises à plat.
- Les directeurs d'UFR, qui n'ont qu'une connaissance imparfaite des activités pédagogiques (autres que celles du département dont ils sont issus) et des activités des laboratoires (dans la mesure où la recherche est rarement évoquée en conseil d'UFR et que le budget recherche est inscrit sur un seul compte hors UFR), doivent être confortés, si l'on veut vraiment réussir cette "révolution culturelle".

# Annexe<sup>1</sup>

---

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

**2<sup>nd</sup> 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<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles.

- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

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

---

<sup>1</sup> Définitions extraites du document "Indicateurs des universités", MEN - DEP, bureau des indicateurs et des outils d'aide au pilotage, 2005.

**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.



# Liste des sigles

---

<b>ACA :</b>	Action culturelle et artistique
<b>AES :</b>	Administration économique et sociale
<b>AGLAE :</b>	Automatisation de la gestion du logement et de l'aide à l'étudiant (application informatique)
<b>AGORA :</b>	Aide à la gestion optimisée des ressources ATOS (application informatique)
<b>BQR :</b>	Bonus qualité recherche
<b>CA :</b>	Conseil d'administration
<b>CAP :</b>	Commission administrative paritaire
<b>CAPES :</b>	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire
<b>CEI :</b>	Communauté des états indépendants
<b>CEVU :</b>	Conseil des études et de la vie universitaire
<b>CIFRE :</b>	Convention industrielle de formation par la recherche
<b>CM :</b>	Cours magistral
<b>CNED :</b>	Centre national d'enseignement à distance
<b>CNÉ :</b>	Comité national d'évaluation
<b>CNRS :</b>	Centre national de la recherche scientifique
<b>COMERCI :</b>	Comité exécutif des relations et de la coopération internationales
<b>CPE :</b>	Commission paritaire d'établissement
<b>CPER :</b>	Contrat de plan État-Région
<b>CRI :</b>	Centre de ressources informatiques
<b>CROUS :</b>	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
<b>CS :</b>	Conseil scientifique
<b>CTP :</b>	Commission technique paritaire
<b>DEA :</b>	Diplôme d'études approfondies
<b>DEP :</b>	Direction de l'évaluation et de la prospective
<b>DESS :</b>	Diplôme d'études supérieures spécialisées
<b>DEUG :</b>	Diplôme d'études universitaires générales
<b>DPD :</b>	Direction de la programmation et du développement
<b>DPMA :</b>	Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration

<b>EA :</b>	Équipe d'accueil
<b>ECTS :</b>	<i>European Credit Transfer System</i>
<b>ED :</b>	École doctorale
<b>FLE :</b>	Français langue étrangère
<b>FRE :</b>	Formation de recherche en évolution
<b>FSDIE :</b>	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
<b>GESUP :</b>	Gestion des personnels enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur
<b>GPU :</b>	Gestion des personnels universitaires
<b>GROF :</b>	Groupe de réflexion sur l'offre de formation
<b>IATOS :</b>	Personnel ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
<b>ICRECI :</b>	Instance consultative des relations et de la coopération internationales
<b>IED :</b>	Institut d'enseignement à distance
<b>IEE :</b>	Institut d'études européennes
<b>IFU :</b>	Institut français d'urbanisme
<b>IGAENR :</b>	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
<b>ITARF :</b>	(Personnel) ingénieur, technique et administratif de recherche et de formation
<b>IUFM :</b>	Institut universitaire de formation des maîtres
<b>IUP :</b>	Institut universitaire professionnalisé
<b>IUT :</b>	Institut universitaire de technologie
<b>JE :</b>	Jeune équipe
<b>LEA :</b>	Langues étrangères appliquées
<b>LEAC :</b>	Langues étrangères appliquées et commerce
<b>LMD :</b>	Licence, master, doctorat
<b>LSH :</b>	Lettres et sciences humaines
<b>MENESR :</b>	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>MSH :</b>	Maison des sciences de l'homme
<b>MST :</b>	Maîtrise de sciences et techniques
<b>MSTP :</b>	Mission scientifique, technique et pédagogique
<b>OVE :</b>	Observatoire de la vie étudiante
<b>PME :</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PMI :</b>	Petites et moyennes industries
<b>POPPEE :</b>	Système d'information sur les emplois, les postes et les personnels (application informatique)
<b>PPF :</b>	Plan pluri-formations
<b>PUV :</b>	Presses universitaires de Vincennes
<b>PV :</b>	Procès-verbal

<b>RI :</b>	Relations internationales
<b>SACSO :</b>	Service d'action culturelle et sociale
<b>SAIC :</b>	Service d'activités industrielles et commerciales
<b>SANREMO :</b>	Système d'analyse et de répartition des moyens aux établissements d'enseignement supérieur
<b>SAT :</b>	Structures autonomes transitoires
<b>SCD :</b>	Service commun de documentation
<b>SCUIO :</b>	Service commun universitaire d'information et d'orientation
<b>SHON :</b>	Surface hors œuvre nette
<b>SHS :</b>	Sciences humaines et sociales
<b>SISE :</b>	Système d'information sur le suivi des étudiants
<b>STS :</b>	Section de techniciens supérieurs
<b>SUAPS :</b>	Service universitaire des activités physiques et sportives
<b>SUFICE :</b>	Service universitaire de formation initiale et continue pour l'enseignement
<b>TD :</b>	Travaux dirigés
<b>UFR :</b>	Unité de formation et de recherche
<b>UMR :</b>	Unité mixte de recherche
<b>VAE :</b>	Validation des acquis de l'expérience



# Réponse du président

---



Le Président

Saint Denis, le 15 septembre 2005

## Réponse du président de l'Université PARIS 8 au rapport du Comité national d'évaluation

Je voudrais, en premier lieu, me faire l'interprète des personnels de l'Université PARIS 8 et remercier le Comité national d'évaluation pour la qualité du travail fourni et l'excellence du climat dans lequel celui-ci a été conduit.

### Pour l'essentiel, le diagnostic du CNÉ est partagé.

Ce diagnostic arrive à une période charnière pour notre université. Ce rapport devra permettre d'améliorer la prise de conscience, par la communauté universitaire, de l'importance des défis à relever : LMD, LOLF et culture d'auto-évaluation, valorisation de la recherche, démocratie interne, gouvernance et déconcentration des pouvoirs... autant de chantiers que nous devons considérer comme prioritaires et auxquels nous nous sommes attelés.

### **Concernant l'organisation du « gouvernement » de l'université**

Le CNÉ note une « bonne structuration de l'équipe de direction » mais est sévère sur les questions qui relèvent de la capacité de Paris 8 à se gouverner, regrettant le faible nombre d'enseignants impliqués dans les questions de gouvernement et évoquant le poids de l'histoire.

Si nous partageons ce constat, notre conviction est forte que le problème repose pour l'essentiel sur un manque de sollicitation des structures intermédiaires que sont les UFR. Cette situation contribue à une centralisation excessive, que nous souhaitons réformer dans les meilleurs délais.

Ainsi, nous travaillons à remédier à cette anomalie maintes fois relevée par divers rapports et constituée par l'absence d'ordonnateurs secondaires. La prise en responsabilité des moyens mis à disposition des composantes par leur directeur contribuera à améliorer la démocratie interne et revaloriser ce niveau hiérarchique essentiel, de même qu'elle facilitera l'appropriation du processus budgétaire. Le CNÉ nous incite ainsi à reconstruire une articulation efficace entre directeurs de composante et direction de l'université. La réflexion est en cours.

Nous avons, en outre, parfaitement conscience de la nécessité d'une réorganisation en profondeur de nos services centraux et de nos procédures générales de gestion. Cette réflexion est menée dans le cadre du projet "Avenir Paris 8", dirigé par le secrétaire général et qui fait l'objet d'une mission de conseil.

Ce projet, qui mobilise une cinquantaine de personnes, vise à reconsidérer l'ensemble des processus de gestion à forte volumétrie et à opérer simultanément une réforme de l'organisation des services centraux.

Ce travail sera long, eu égard au retard que nous avons à rattraper, mais nous commençons à traiter par priorité les problèmes les plus urgents, relatifs notamment à la GRH et aux systèmes d'information. Nous conduirons ce projet global avec d'autant plus de détermination que notre contrat quadriennal en fait une des actions prioritaires.

#### **Concernant la difficulté de l'auto-évaluation et du contrôle**

Sur les questions d'évaluation et de contrôle de gestion, nous voudrions souligner les points suivants :

Au plan pédagogique, il est exact qu'il n'entre pas dans la culture enseignante de pratiquer systématiquement ce travail d'évaluation, mais le rapport note, à juste titre, que des expériences de ce type se systématisent, notamment à l'IUT de Montreuil. Nous souhaitons une généralisation progressive de cette démarche.

Au plan financier, l'installation récente (postérieure au rapport) d'un contrôleur de gestion répond à cette exigence de suivi et de contrôle. Cette démarche nous est d'ailleurs imposée par la mise en œuvre de la LOLF.

Au plan juridique, nous avons rapidement pris la mesure de notre « fragilité juridique et réglementaire ». Un service juridique a été créé voici 2 ans, palliant l'absence de cette fonction essentielle trop longtemps négligée.



Au plan institutionnel, un effort particulier a été conduit sur le fonctionnement des conseils centraux, majoritairement considéré comme très satisfaisant. La réhabilitation du rôle du bureau de l'université a été effectuée et une réforme des statuts de l'université est en cours, qui mettra notamment un terme aux structures transitoires.

### **Concernant l'offre de formation**

Nous sommes conscients des problèmes liés à la régulation de l'offre de formation. La mise en place du LMD pourrait entraîner une inflation de cette offre, que l'absence d'outils efficaces de régulation rend plus difficilement maîtrisable. C'est un défi important que devra relever notamment le CEVU.

Le CNÉ note, par ailleurs, un effort insuffisant sur les formations professionnelles mais indique cependant que le problème réside davantage dans la méconnaissance des débouchés professionnels de nos étudiants que dans le nombre des formations offertes. À cet égard, nous tenons à rappeler les créations récentes de licences professionnelles et, parallèlement, le développement soutenu de la formation continue, qui contribue à la professionnalisation de notre offre. Il est néanmoins certain que l'université doit se doter d'un outil de mesure relatif aux débouchés de ses diplômés, ce qui nous renvoie à nos carences en matière d'auto-évaluation.

### **Conclusion**

Cette réponse au rapport du CNÉ ne prétend évidemment pas à l'exhaustivité et nous avons volontairement insisté sur les défis à venir, laissant de côté les nombreux points positifs ou encourageants que le Comité a bien voulu relever.

Par la diffusion interne la plus large de ce rapport, nous souhaitons qu'une mobilisation forte s'organise autour d'objectifs partagés. La mise en place des futurs conseils centraux doit être l'occasion de conduire ce débat essentiel.





# Organisation de l'évaluation

---

L'évaluation de l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis a été placée sous la responsabilité de Bernard **Dizambourg**, membre du Comité national d'évaluation, de Michel **Deleau** et Pierre **Gilson**, consultants, et réalisée avec la collaboration de Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004, puis de Michel **Levasseur**, président par intérim depuis juin 2004, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

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

Michel **Fayol**, professeur de psychologie à l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand II) ;

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

Bernard **Miège**, professeur de sciences de l'information et de la communication à l'Université Stendhal (Grenoble III) ;

Christian **Palu-Laboureu**, secrétaire général de l'École nationale d'ingénieurs des techniques des industries agricoles et alimentaires (ENITIAA) ;

Jacqueline **Sainclivier**, professeur d'histoire contemporaine à l'Université Rennes 2 - Haute Bretagne ;

François **Tavernier**, doctorant à l'Université Paris 12 - Val de Marne ;

Raphaël **Decaix** a assuré la présentation de ce rapport et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées (octobre 2004).

**Membres du Comité :**

*Président par intérim : Michel LEVASSEUR*

Michel AVEROUS

Paolo BLASI

Michel BORNANCIN

Georges BOULON

Josep BRICALL

Bernard DIZAMBOURG

Claude GAUVARD

Bernard JANNOT

Rose KATZ

Jean-Yves MÉRINDOL

Hélène RUIZ FABRI

Françoise THYS-CLÉMENT

Léo VINCENT

**Délégué général :** *Jean-Loup JOLIVET*

Directeur de la publication : Michel Levasseur  
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

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



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

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

**Comité national d'évaluation  
43 rue de la Procession  
75015 PARIS  
[www.cne-evaluation.fr](http://www.cne-evaluation.fr)**