
**POUR RÉNOVER
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PARISIEN**

Faire de Paris la plus belle métropole universitaire du monde, c'est possible !

**Rapport à Madame la Ministre
de l'enseignement supérieur et de la recherche**

remis par Bernard Larrouturou

**Rapport final
10 février 2010**

POUR RÉNOVER L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PARISIEN

Faire de Paris la plus belle métropole universitaire du monde, c'est possible !

SOMMAIRE

PRÉAMBULE

SYNTHÈSE

VERSION RÉSUMÉE

1. UNE GRANDE AMBITION	1
1.1. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC	1
1.2. LES PRINCIPAUX OBJECTIFS	6
2. STRUCTURER LE DISPOSITIF D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANCILIEN AUTOUR DE QUELQUES « UNIVERSITÉS CONFÉDÉRALES » D'ENVERGURE MONDIALE	7
2.1. QUELQUES EXEMPLES ÉTRANGERS ET FRANÇAIS.....	7
2.2. DES PRES À PARIS : POURQUOI ? POUR QUOI ?.....	7
2.3. LES PRES ET CAMPUS EN COURS DE CONSTITUTION	10
2.4. AUTRES ÉVOLUTIONS DU DISPOSITIF	16
3. FAIRE DE LA VIE ÉTUDIANTE UNE GRANDE PRIORITÉ	21
3.1. DÉVELOPPER L'OFFRE DE LOGEMENT ÉTUDIANT	21
3.2. AMÉLIORER LES AUTRES ASPECTS DE LA VIE ÉTUDIANTE	26
3.3. PARIS, UNE VILLE OÙ IL FAIT BON VIVRE POUR LES ÉTUDIANTS.....	30
4. MODERNISER LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES PARISIENNES	33
4.1. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC	33
4.2. ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	36
5. SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER : RÉUNIR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS POUR RÉNOVER LE PAYSAGE ET LES CAMPUS UNIVERSITAIRES PARISIENS	43
5.1. DES ENJEUX IMPORTANTS ET SENSIBLES	43
5.2. OBJECTIFS ET VISION D'ENSEMBLE DU PAYSAGE PARISIEN.....	44
5.3. ESQUISSES DE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER	46
5.4. INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS PRIORITAIRES.....	54
5.5. PERSPECTIVE FINANCIÈRE	56
6. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF ET ACCOMPAGNER LES ÉTABLISSEMENTS	59
6.1. DE L'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS.....	59
6.2. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANCILIEN.....	60
6.3. METTRE EN ŒUVRE LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER	64
CONCLUSION	69
TABLE DES ANNEXES	71
RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS	123
INDEX	127
TABLE DES SIGLES	129

Tous mes remerciements vont à Monique Ronzeau pour son aide si précieuse tout au long de cette mission.

Merci aussi à tous ceux, très nombreux, qui m'ont apporté leur soutien, et à tous mes interlocuteurs pour la qualité et l'intérêt de nos échanges.

PRÉAMBULE

La mission que m'a confiée en décembre 2008 Madame Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, s'inscrit dans le cadre de l'Opération Campus. Cette opération vise à sélectionner sur le territoire national quelques sites universitaires sur lesquels des investissements immobiliers d'importance seront réalisés en appui à une dynamique de **structuration des activités d'enseignement supérieur et de recherche (ES&R)**. Depuis l'été 2008, Paris intramuros a été choisi comme un des sites de l'Opération Campus, aux côtés de onze sites – sélectionnés en 2008 ou début 2009 : Saclay et le Campus Condorcet en Ile-de-France, et neuf sites en région. De plus, une mission d'audit réalisée à l'automne 2008 par l'Inspection générale des finances, l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et le Conseil général de l'environnement et du développement durable, à la demande de la ministre, a mis en lumière les grandes difficultés liées à l'éclatement et au délabrement de l'immobilier universitaire parisien, et insisté sur le fait que les étudiants parisiens sont les premiers touchés par ces difficultés.

Ma lettre de mission de décembre 2008 distinguait deux volets complémentaires (voir l'Annexe 1) :

1. **proposer, en lien étroit avec l'ensemble des acteurs concernés – collectivités locales et établissements – un schéma directeur pour l'enseignement supérieur à Paris, appuyé sur les projets pédagogiques et scientifiques des établissements**, incluant des recommandations sur :
 - l'amélioration des conditions de vie étudiante à Paris ;
 - la structuration et, le cas échéant, le regroupement des établissements dans la logique des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et de l'Opération Campus ;
 - les opérations immobilières prioritaires ;
2. **proposer un dispositif permettant de piloter, dans la durée, la mise en œuvre du schéma directeur retenu par l'État, en lien avec les collectivités locales, et d'accompagner et de coordonner les établissements dans le cadre de la loi sur les libertés et responsabilités des universités.**

Le premier volet fait l'objet des chapitres 2 à 5 de ce rapport. Le second fait l'objet du chapitre 6.

J'ai remis à la ministre le 5 octobre 2009 un **rapport intermédiaire** dont la publication a inauguré la deuxième phase de ma mission (voir l'Annexe 2), au cours de laquelle j'ai eu l'occasion de présenter mes recommandations à l'ensemble des acteurs et de recueillir leurs remarques. Cette **période de concertation** a aussi permis de poursuivre les travaux menés avec les établissements d'enseignement supérieur et d'affiner les réflexions sur certains sujets qui demandaient un complément d'analyse. Elle s'achève avec la remise de ce **rapport final**. L'Annexe 3 présente les principales évolutions du texte entre le rapport intermédiaire et le rapport final.

Deux remarques liminaires doivent être ajoutées :

- J'ai vite réalisé qu'il était indispensable de **ne pas limiter mes réflexions au seul territoire de Paris**. La carte pédagogique ou scientifique pertinente, c'est la carte francilienne et, que ce soit pour la politique de partenariats des établissements d'ES&R ou pour le développement du logement étudiant, circonscrire l'étude à l'intérieur du boulevard périphérique n'aurait pas de sens, surtout au moment où se développent les réflexions sur le « Grand Paris » ou « Paris Métropole ». C'est pourquoi j'englobe parfois dans mes réflexions la périphérie, voire l'Ile-de-France, sans perdre de vue que Paris est le cœur de cible de ma mission.
- Ce rapport n'est pas l'exposé d'un travail mené seul. Non seulement j'ai rencontré un nombre élevé de personnes (près de 250), souvent à plusieurs reprises. Mais aussi, j'ai travaillé en lien régulier avec le recteur de l'académie de Paris, j'ai eu de nombreux échanges avec la Ville de Paris et le Conseil Régional d'Ile-de-France, et j'ai mis en place des groupes de travail avec des responsables d'établissements ainsi qu'avec les directeurs des CROUS franciliens. Les propositions qui suivent relèvent pour une bonne part de ces travaux collectifs : sur de nombreux sujets, ma mission a été l'occasion de **développer les dynamiques portées par les acteurs du dispositif d'enseignement supérieur eux-mêmes**.

SYNTHÈSE

L'enseignement supérieur parisien a connu dans les dernières décennies un accroissement important de ses effectifs étudiants ainsi que des évolutions profondes des contenus des formations et des recherches, et parfois des méthodes pédagogiques. Mais le dispositif est aussi resté figé dans son organisation, prisonnier des cloisonnements érigés après 1968, et la communauté universitaire parisienne fait face à des difficultés très lourdes. Toutefois, l'enseignement supérieur parisien conserve des atouts exceptionnels, et il reste incontestablement la vitrine de toute l'activité intellectuelle, scientifique et technologique de notre pays.

En s'appuyant sur ces atouts, ce rapport propose d'**engager, 40 ans après la dernière étape significative, un plan d'envergure pour rénover l'enseignement supérieur parisien**. Cette rénovation implique d'avancer avec l'ensemble des acteurs – avec les établissements d'enseignement supérieur, leurs personnels et leurs étudiants, et avec les collectivités territoriales – dans plusieurs directions :

- Le premier objectif est de **construire à Paris** – via des regroupements d'établissements, et en s'appuyant sur les exemples de grands pôles universitaires étrangers – **un petit nombre de belles « universités confédérales »**. Appuyées chacune sur un projet pédagogique et scientifique pluridisciplinaire, bâti conjointement par les établissements membres du groupement, mobilisées pour accroître leur ouverture et leur attractivité, elles auront les plus grandes chances d'être placées parmi les meilleures en Europe.
- **Améliorer la vie étudiante à Paris est une priorité majeure** et un devoir pour tous les responsables de l'enseignement supérieur parisien. Il faut sur ce sujet un véritable « *changement de prisme* », un rééquilibrage de nos priorités. Les efforts à mener portent sur les conditions matérielles de la vie étudiante – lieux de travail, logement, restauration, installations sportives – mais aussi sur tous les aspects qui concernent la vie étudiante dans les politiques des établissements d'enseignement supérieur : lieux de vie, formation culturelle, ouverture des campus sur la ville, préparation à la vie professionnelle, etc.
- Il est indispensable aussi de **moderniser le dispositif documentaire** de l'enseignement supérieur parisien, en se plaçant résolument dans l'optique du développement des services d'accès à la documentation numérique, et en privilégiant l'accroissement du nombre des places de travail en bibliothèques et l'augmentation des fonds documentaires en accès libre.
- Enfin, il est impératif d'**engager un grand plan de rénovation immobilière** pour surmonter les difficultés de la situation actuelle et redonner à chaque établissement une identité territoriale reposant sur un ensemble cohérent et resserré d'implantations, regroupées pour l'essentiel dans les grands « quartiers universitaires » de la capitale. Rénover le paysage et les campus universitaires parisiens procurera des bénéfices très importants pour les activités pédagogiques et scientifiques, pour la vie étudiante, et pour la visibilité et l'identité des établissements.
La réalisation de ce plan de rénovation implique d'accompagner et de responsabiliser chaque établissement pour mettre en œuvre son schéma directeur immobilier et bénéficiaire, s'il le souhaite, de la dévolution des biens immobiliers. Elle implique aussi de construire **avec la Ville de Paris et le Conseil Régional** une vision partagée du schéma directeur global de l'enseignement supérieur parisien et francilien. Dans le cadre de l'Opération Campus et d'un plan conjoint avec les collectivités territoriales, **il est possible de mener en dix ans, sans augmentation budgétaire, une très belle rénovation du paysage de l'enseignement supérieur parisien !**

Sur tous ces registres, des recommandations concrètes sont présentées dans le rapport. Des projets sont en préparation, presque toujours élaborés avec les acteurs de l'enseignement supérieur parisien eux-mêmes, et certains d'entre eux sont déjà finalisés. Un plan de rénovation immobilière précis est proposé. Ces recommandations, ces projets et ce plan permettent d'étayer solidement la grande ambition proposée ici : que Paris soit en 2020 et pour les décennies suivantes **la plus belle métropole universitaire du monde !**

VERSION RÉSUMÉE

1. UNE GRANDE AMBITION

Notre ambition pour rénover l'enseignement supérieur parisien doit se situer à la hauteur des difficultés à surmonter et doit être solidement appuyée sur ses atouts. Il faut donc poser d'abord un diagnostic lucide sur ces handicaps et ces atouts.

Sept principaux facteurs de **difficultés** pèsent sur l'enseignement supérieur parisien :

- la grande taille et la complexité du dispositif, **morcelé, cloisonné intellectuellement** et **très peu lisible**, surtout pour les étudiants ;
- la **coupure entre universités et grandes écoles** – plus vive à Paris que partout ailleurs en France – qui crée entre les universités et les « élites » un fossé sans équivalent dans d'autres pays ;
- **un certain manque d'émulation et d'ouverture** lié à la « position dominante » des établissements parisiens au sein du dispositif national : le « revers de la médaille parisienne » ;
- les **problèmes spécifiques du domaine des sciences de l'homme et de la société** – qui occupe une place singulière dans l'enseignement supérieur parisien : établissements sous-dotés en locaux et en encadrement administratif, manque de liens avec les autres domaines scientifiques, relative faiblesse de l'ouverture européenne et internationale, difficultés pour l'insertion professionnelle des étudiants ;
- l'absence de vision régionale et la **complexité de la prise de décision politique en Ile-de-France** ;
- les **contraintes très lourdes de la situation immobilière** avec, pour la plupart des établissements, des implantations très dispersées et des locaux en mauvais état, voire délabrés, et souvent sur-occupés ;
- **les grandes difficultés de la vie étudiante à Paris** : que ce soit pour les conditions de travail ou d'accès aux ressources documentaires, pour le logement, la restauration ou la pratique sportive, il est beaucoup plus difficile d'être étudiant à Paris qu'ailleurs en France.

Mais l'enseignement supérieur parisien possède aussi **de magnifiques atouts** :

- la **qualité des formations**, reconnue internationalement dans de nombreux domaines ;
- un **rayonnement scientifique et intellectuel de premier plan**, avec tous les attributs d'une très grande place scientifique : des chercheurs de renom mondial, une position de « capitale mondiale » dans certaines disciplines, et une « masse critique » d'équipes de recherche de niveau international ;
- l'aura d'**une des plus belles villes du monde**, atout supplémentaire essentiel pour l'enseignement supérieur parisien, notamment pour son attractivité.

Ces atouts permettent d'engager avec confiance une rénovation d'envergure de l'enseignement supérieur parisien. Quarante ans après la dernière étape significative, nous pouvons et nous devons avoir l'ambition de **faire de Paris la plus belle métropole universitaire du monde**. Cette rénovation ambitieuse s'articule autour de cinq objectifs principaux :

- **Construire des « universités confédérales » pluridisciplinaires**, qui seront bien placées pour être classées **parmi les premiers pôles universitaires européens**.
- **Repenser la vie étudiante, l'intégrer davantage dans la cité et en améliorer les conditions matérielles**.
- **Rénover le paysage universitaire de Paris** en redonnant aux établissements et aux pôles universitaires une identité territoriale reposant sur des implantations immobilières cohérentes.
- **Faire de Paris la métropole universitaire la plus attractive du monde**.
- **Refonder les relations et les modes de travail des acteurs** – État, collectivités territoriales, établissements – **pour créer les conditions de la responsabilisation et de l'engagement indispensables à la réussite de la rénovation de l'enseignement supérieur parisien**.

2. STRUCTURER LE DISPOSITIF D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANCILIEN AUTOUR DE QUELQUES « UNIVERSITÉS CONFÉDÉRALES » D'ENVERGURE MONDIALE

La structuration du dispositif d'enseignement supérieur parisien via la constitution de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) était une priorité de ma mission.

Quatre objectifs principaux sont identifiés pour la construction de PRES à Paris et en Ile-de-France :

- bâtir un **projet intellectuel, pédagogique et scientifique** commun aux établissements membres du PRES, et une ambition commune de créer pour la communauté universitaire concernée un **environnement intellectuel plus riche, plus pluridisciplinaire, plus ouvert** ;
- apporter des bénéfices substantiels concernant la **lisibilité du dispositif d'enseignement supérieur francilien**, surtout pour les étudiants, et la **visibilité internationale** du PRES et des établissements ;
- construire des synergies fortes entre établissements en matière de **mutualisation de services** et de fonctions support,
- contribuer à **surmonter la coupure entre universités et écoles** en favorisant un enrichissement mutuel au sein du PRES entre établissements ayant des spécificités et des forces différentes.

En bref, il s'agit, en s'appuyant sur quelques exemples de pôles universitaires étrangers et de PRES français, de **construire à Paris de grandes universités confédérales** qui seront **très bien placées au niveau international** – et non de chercher à réaliser des fusions d'établissements.

Trois PRES impliquant des universités parisiennes ont pris forme au cours des 12 derniers mois :

- Le projet de PRES nommé « Université Paris Cité » est porté par les universités Paris 3, Paris 5, Paris 7, SciencesPo, l'Inalco, l'Institut de physique du globe et l'École des hautes études en santé publique (membres fondateurs) et Paris 13 (membre associé). Il est finalisé, et le décret approuvant sa création sera publié dans les prochains jours.
- Le projet de PRES nommé provisoirement HESAM (pour « Hautes études – Sorbonne – Arts et métiers ») regroupe l'Université Paris 1, le Conservatoire national des arts et métiers, l'École française d'extrême-orient, l'École des hautes études en sciences sociales, Arts et métiers ParisTech, l'École pratique des hautes études, l'École supérieure de commerce de Paris (membres fondateurs) et l'Institut national d'histoire de l'art (membre associé). Le travail sur le programme d'actions communes du PRES est bien avancé.
- Enfin, un troisième projet de PRES est porté par les universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6. Le chemin à parcourir pour construire ce Pôle est différent car ces universités n'ont aucun recouvrement dans leurs domaines de compétences. Toutefois, elles ont déjà des coopérations, qu'il est encore nécessaire d'étendre et d'approfondir, et un potentiel intéressant est réuni pour constituer un PRES.

La dynamique est donc engagée pour constituer à Paris **trois beaux PRES** ; l'un d'eux est déjà finalisé, et un au moins des deux autres devrait l'être rapidement.

De plus, le Collège de France, Chimie ParisTech, l'École normale supérieure, l'ESPCI ParisTech, le Muséum national d'histoire naturelle et l'Observatoire de Paris proposent un autre projet de groupement. Il s'agit d'un « **Campus** » et non d'un PRES : ces établissements, qui appuient leur politique de formation sur le développement de masters et doctorats cohabilités avec les universités, comptent amplifier leurs synergies de proximité, notamment la structuration commune de leurs activités de recherche.

Finaliser la structuration de l'enseignement supérieur parisien autour de ces trois PRES sera une étape essentielle. Mais il faut aussi mener dans les prochaines années **d'autres évolutions importantes** :

- **construire** avec les établissements et les collectivités territoriales **une vision globale de l'enseignement supérieur et de la recherche en Ile-de-France**, et travailler avec eux sur les principales questions qui se posent à l'échelle régionale : évolution de la carte régionale des formations et de la recherche, équilibre entre Paris et périphérie, etc. ;
- poursuivre le travail pour **structurer l'enseignement supérieur francilien autour de quelques pôles universitaires « visibles de Shanghai »** et placés parmi les meilleurs en Europe, **avec l'objectif que chacun de ces pôles réunisse universités et grandes écoles** ;
- **accroître l'ouverture des universités vers le monde économique** et vers l'ensemble de la société, et continuer à augmenter leurs efforts en matière de valorisation de la recherche ;
- **amplifier l'engagement des PRES et des établissements parisiens et franciliens dans la construction de l'espace européen de la recherche** ;
- renforcer les actions menées pour accroître l'attractivité de chaque PRES et chaque établissement, en vue de **faire de Paris la métropole universitaire la plus attractive pour les étudiants et chercheurs étrangers**.

3. FAIRE DE LA VIE ÉTUDIANTE UNE GRANDE PRIORITÉ

Les difficultés de la vie étudiante à Paris sont aigües, et l'attention qui leur est accordée est souvent très insuffisante. Il faut ici un véritable changement d'approche : **améliorer la vie étudiante à Paris est une priorité et un devoir qui s'impose instamment à tous les responsables de l'enseignement supérieur parisien.**

La première priorité concerne le développement du logement social étudiant, pour lequel on est encore dans une situation de déficit d'offre considérable. Le sujet ne doit pas être traité sur le seul territoire parisien mais à l'échelle régionale, car ce n'est pas en se limitant à Paris intra-muros qu'on pourra développer les solutions à la hauteur des besoins des étudiants des établissements parisiens. Les obstacles à surmonter sont nombreux, et **une action concertée et résolue de l'ensemble des pouvoirs publics** – État, Conseil Régional, Conseils Généraux dont la Ville de Paris – **est indispensable**. La finalisation du « schéma directeur du logement étudiant en Ile-de-France », sous la responsabilité du Conseil Régional, a été une étape utile, mais il faut maintenant réunir l'engagement des acteurs pour bâtir **un plan ambitieux de construction de résidences universitaires à Paris et en périphérie**. Des propositions concrètes sont présentées dans le rapport et un certain nombre d'opportunités foncières sont identifiées. En particulier, le rapport recommande de bâtir un plan conjoint de développement du logement social étudiant entre l'État et les collectivités territoriales, **avec l'objectif d'ouvrir 12 000 nouveaux logements sur Paris d'ici à 2020.**

Par ailleurs, la Cité internationale universitaire de Paris propose sur son site du boulevard Jourdan une offre complémentaire au logement social étudiant, mais dont le développement est bloqué depuis... 1968 ! Un accord avec la Ville de Paris doit être conclu dans les prochains mois pour débloquer la situation et permettre d'engager rapidement la construction de **plus de 1 000 nouveaux logements sur le site de la Cité internationale.**

Les autres aspects de la vie étudiante méritent aussi une grande attention et des plans d'actions concrètes. En particulier, il faut :

- améliorer la lisibilité de l'offre de formations ;
- **accroître l'offre de lieux de travail** – individuel ou collectif – proposés aux étudiants ;
- **lancer un plan de développement de la restauration universitaire** ;
- réhabiliter certaines installations sportives universitaires, développer la coordination des établissements pour **favoriser la pratique sportive**, et étudier la faisabilité de créer un nouveau centre sportif interuniversitaire ;
- élaborer un plan de développement des services universitaires de médecine préventive et de promotion de la santé.

Plus largement, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs – État, collectivités territoriales, établissements d'enseignement supérieur et CROUS, principalement – poursuivent **une politique active pour faire de Paris** une ville où les étudiants seront plus et mieux intégrés dans la vie de la cité ; en un mot, **une ville où il fait bon vivre pour les étudiants**. Les pistes d'amélioration sont nombreuses : développer les services auxquels donne accès la « carte de l'étudiant parisien », proposer davantage de « lieux de vie » aux étudiants et amplifier l'offre de « formation culturelle » au sein des établissements, accroître l'ouverture des universités et écoles vers la ville, élaborer des mesures permettant aux étudiants – ou aux boursiers – de surmonter une part des obstacles liés au coût de la vie si élevé à Paris, etc.

4. MODERNISER LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES PARISIENNES

La richesse des fonds documentaires de l'enseignement supérieur parisien est considérable, et plusieurs projets de nouvelles bibliothèques ont été réalisés ces dernières années ou sont en cours. Cependant, les bibliothèques universitaires et interuniversitaires parisiennes rencontrent **des difficultés très aigües** : manque de places de travail pour les étudiants ; ouverture insuffisante en soirée, durant le week-end et pendant les vacances ; magasins en limite de capacité ; explosion des coûts de la documentation numérique ; etc.

Un ambitieux plan de modernisation des bibliothèques universitaires parisiennes est donc nécessaire. Il doit s'inscrire pleinement **dans la perspective du développement des services d'accès à la documentation numérique**, et s'articuler autour des objectifs suivants :

- inciter les établissements à **développer l'offre de livres et périodiques en accès libre et accroître le nombre de places en bibliothèques**, en localisant à distance une partie de leurs collections et en garantissant un bon accès aux ressources stockées à distance ;
- **accroître les horaires et les périodes d'ouverture** des bibliothèques ;
- **développer l'accès à la documentation numérique**, sur place et à distance, et la formation à la recherche d'informations numériques ;
- mettre en œuvre dans chaque établissement un plan de regroupement des ressources documentaires dispersées ;
- et resserrer les liens entre la politique documentaire et les politiques de formation et de recherche des établissements et de leurs composantes.

En outre, il est nécessaire de veiller à **donner les moyens de la réussite aux bibliothèques ouvertes récemment ou en projet**, de relancer une politique de prêt interbibliothèques, de mettre en place une meilleure coordination des acteurs dans le domaine documentaire, et enfin de **renover le statut des bibliothèques interuniversitaires**.

5. SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER : RÉUNIR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS POUR RÉNOVER LE PAYSAGE ET LES CAMPUS UNIVERSITAIRES PARISIENS

Mettre en œuvre un schéma directeur immobilier pour l'enseignement parisien est **indispensable pour surmonter les difficultés de la situation immobilière actuelle et pour redonner à chaque PRES ou établissement une identité territoriale** reposant sur un ensemble cohérent et resserré d'implantations. Mais c'est aussi **très sensible et difficile** : les équipes et les établissements sont très attachés à leurs locaux – surtout aux plus prestigieux – et l'histoire des changements d'implantations universitaires dans Paris au cours des dernières années est émaillée de nombreux exemples de retards, de surcoûts et de non respect des engagements pris. Il faut donc d'une part **bâtir un plan de rénovation immobilière** qui soit à la fois **crédible et motivant**, d'autre part **réunir et formaliser l'engagement de tous les acteurs** pour assurer la réussite de la mise en œuvre de ce plan.

Les principaux objectifs du plan de rénovation immobilière présenté dans le rapport sont les suivants :

- **améliorer la vie étudiante** ;
- **mettre en œuvre pour chaque établissement ou chaque PRES un « plan de regroupement de ses implantations immobilières »** en vue de redonner une cohérence à ses implantations en les regroupant sur un petit nombre de sites aussi rapprochés que possible ;
- et **réhabiliter un certain nombre de bâtiments en mauvais état**.

Le plan de rénovation s'appuie sur quelques **opportunités foncières disponibles à proximité des quartiers universitaires**, et sur la cession de locaux de petite taille. Il prévoit, pour les établissements d'enseignement supérieur les plus dispersés, de parvenir en moins de dix ans à **45 sites environ au lieu de 130 aujourd'hui** – sans réduction de surfaces, et avec des avantages très importants pour la vie intellectuelle et pour la vie étudiante, ainsi que pour l'entretien et les coûts des locaux. Il intègre également un plan d'amélioration des capacités de gestion immobilière de chaque PRES ou établissement, et s'inscrit dans la perspective de dévolution des biens immobiliers – à moyen terme – aux universités qui en ont fait ou en feront la demande. Le rapport propose aussi d'ouvrir la réflexion sur le sujet très sensible de la Sorbonne.

Une estimation financière aussi détaillée que possible a été établie. Elle montre que **l'ensemble du plan de rénovation proposé peut être mené à bien sans augmentation budgétaire** : dans le cadre de l'Opération Campus, en construisant un plan conjoint avec les collectivités territoriales, **il est possible de mener en dix ans une très belle rénovation du paysage de l'enseignement supérieur parisien !**

6. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF ET ACCOMPAGNER LES ÉTABLISSEMENTS

Comme l'énonçait ma lettre de mission de décembre 2008, il est nécessaire de « *piloter dans la durée la mise en œuvre du schéma directeur qui sera retenu par l'État* » et « *d'accompagner et de coordonner les établissements* ». De très nombreux exemples – pas seulement liés aux sujets immobiliers – montrent combien il est impératif, pour mener les évolutions proposées, de **mettre en place un dispositif de pilotage et de coordination bien adapté**.

Le dispositif proposé repose sur les principes suivants :

- renforcer l'échelon déconcentré du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) en Ile-de-France et accroître la coordination entre les trois académies,
- amplifier la concertation avec les collectivités territoriales,
- et responsabiliser l'ensemble des acteurs, via des engagements contractuels et des exigences de transparence accrue.

La nécessité de renforcer l'échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France – largement reconnue – porte sur **quatre grandes missions** :

- **la coordination des acteurs – État, collectivités territoriales, établissements – concernant les évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche en Ile-de-France,**
- **l'amélioration de la vie étudiante,**
- **la modernisation du dispositif documentaire,**
- **et le pilotage de la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière.**

Le principal « outil de pilotage » des évolutions de l'enseignement supérieur francilien reste bien sûr la **contractualisation quadriennale des établissements**. Son calendrier doit être aménagé en vue de synchroniser la démarche de contractualisation pour tous les établissements franciliens – ou, au minimum, pour tous ceux qui sont dans un même PRES. La contractualisation doit **prendre appui sur une vision régionale** de la carte des formations et de la recherche, élaborée au niveau déconcentré avec l'ensemble des acteurs. Elle doit aussi **accorder une importance accrue aux sujets qui sont essentiels pour réussir la rénovation de l'enseignement supérieur parisien** proposée dans ce rapport : renforcer la dynamique des PRES, améliorer la place donnée aux jeunes scientifiques, amplifier l'ouverture des établissements au monde économique, accroître leur engagement dans la construction de l'espace européen de la recherche, augmenter leur attractivité, moderniser leurs activités documentaires et, *last but not least*, améliorer la vie étudiante.

Un dispositif spécifique est nécessaire pour réussir la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière. Le rapport recommande de **mettre en place de façon transitoire un établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France – Épauprif** – qui sera chargé d'une part d'accompagner les établissements dans leur démarche de progrès en matière de gestion immobilière et – le cas échéant – dans la préparation de la dévolution de leurs biens immobiliers, et d'autre part de piloter la mise en œuvre du plan décennal de rénovation immobilière. Créé par transformation de l'établissement qui est aujourd'hui chargé de la réhabilitation du campus de Jussieu, l'Épauprif jouera aussi un rôle central dans la construction des équipements interuniversitaires de vie étudiante – logements, restaurants, installations sportives – qui constituent la première priorité du plan de rénovation immobilière.

TROIS REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Etrangement, une donnée importante est absente de ce rapport : il semble bien qu'**il n'existe aucune information disponible sur l'évolution prévisible à dix ans des effectifs étudiants à Paris et en Ile-de-France !**

Il existe une prévision des évolutions des effectifs étudiants de l'ensemble de l'enseignement supérieur français pour la période 2007-2017, établie par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR). En résumé, les principales évolutions prévues durant ces dix ans sont les suivantes :

- Une baisse d'environ 7% du nombre d'étudiants dans l'ensemble de l'enseignement supérieur, mais sensiblement plus prononcée (- 13%) dans les universités – hors IUT dont les effectifs resteraient constants. Cette baisse est due à un effet démographique et à une baisse du taux de poursuite des études après le baccalauréat.
- Dans les universités, les prévisions à dix ans par groupes de disciplines font apparaître des évolutions très contrastées : une augmentation sensible des effectifs en santé (+ 24 %) et en droit (+ 15%), et des baisses sensibles en économie (- 20%), en sciences et STAPS (- 32 %), et en lettres et sciences humaines (- 32%).
- Les prévisions par cycle ne sont pas moins contrastées et préoccupantes : - 16% en licence, - 11% en master, et - 32% en doctorat !

Cependant, les spécialistes interrogés mettent en garde contre toute tentative de projeter ces tendances pour extrapoler des prévisions dans une région donnée. Trop d'effets spécifiques « locaux », non pris en compte dans les modèles de prévision « nationaux », rendraient ces projections dénuées de sens. Notamment – ce sont toujours les spécialistes qui parlent – **il est très possible que l'attractivité spécifique des établissements d'enseignement supérieur parisiens les prémunisse contre toute baisse des effectifs.**

Comment nommer les universités parisiennes ? Selon leurs « noms de marque » (Panthéon-Sorbonne, Panthéon-Assas, Sorbonne nouvelle, Paris-Sorbonne, etc.) ou selon leurs noms officiels ? Privilégiant la lisibilité, j'utilise dans ce rapport les noms officiels : Paris 1, Paris 2, Paris 3, etc.

Dans le même esprit – et au prix d'une légère incohérence – je désigne l'Institut d'études politiques par son nom de marque : SciencesPo. Je me permets aussi d'écrire « Dauphine » au lieu du nom officiel « Paris Dauphine ».

Enfin, je désigne par « universités parisiennes » les huit universités dont le siège est situé à Paris – et non les treize universités héritières de l'Université de Paris.

Les chapitres 2 à 6 contiennent un certain nombre de Recommandations identifiées par un format spécifique. Elles sont adressées à l'État.

POUR RÉNOVER L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PARISIEN

1. UNE GRANDE AMBITION

Pour construire l'avenir de l'enseignement supérieur parisien et fixer les grands objectifs de son évolution au cours de la prochaine décennie, il est indispensable de poser d'abord un diagnostic sans concession sur ses difficultés actuelles, puis sur ses atouts.

1.1. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

1.1.1. Sept facteurs de difficultés pèsent principalement sur l'enseignement supérieur parisien.

1. L'enseignement supérieur parisien et francilien se caractérise d'abord par sa **très grande taille**. L'Ile-de-France compte environ 550 000 étudiants dans l'enseignement supérieur ; environ un quart des étudiants et un tiers des doctorants du pays sont franciliens¹. Paris représente à elle seule plus de la moitié de l'Ile-de-France, avec plus de 300 000 étudiants. Le dispositif est d'une **grande complexité institutionnelle** : l'Ile-de-France regroupe 17 universités et plusieurs dizaines d'établissements d'enseignement supérieur, et Paris compte environ 25 établissements d'enseignement supérieur publics dont 8 universités. Il est aussi **morcelé**, avec de nombreux établissements de petite taille. On peut ajouter que, si des coopérations nombreuses et riches existent « à la base », pour la formation et pour la recherche, il n'existe pas de coordination des établissements. Plus important encore, car ceci a des conséquences sur le plan intellectuel, pédagogique et scientifique : le dispositif est **très cloisonné intellectuellement**. Si on répartit les activités d'ES&R dans les trois grands domaines de la connaissance – les humanités et sciences sociales, les sciences du vivant et les sciences exactes – les trois quarts des établissements parisiens sont présents dans un seul de ces domaines. Une autre conséquence de cette complexité frappe tout observateur qui regarde la globalité de l'enseignement supérieur parisien : sa mauvaise lisibilité. En particulier, **l'offre des formations parisiennes est très peu lisible pour les étudiants**.

2. L'enseignement supérieur souffre à Paris, bien plus que partout ailleurs en France, de la **coupure entre universités et grandes écoles**. C'est un grand classique français, entamé il y a cinq siècles avec la création du Collège de France, intensifié avec celle des grandes écoles au XVIII^{ème} siècle puis des organismes de recherche au XX^{ème} siècle : chaque prise de conscience par la nation de la nécessité de développer des activités d'ES&R pour lesquelles l'apport des universités est jugé insuffisant se traduit par le choix de créer à côté d'elles – au lieu de les renforcer ou de les réformer – des institutions spécifiques qui seront vite des concurrents, souvent mieux dotés. Il ne s'agit pas ici de nier les succès qu'ont obtenus et qu'obtiennent les écoles ou les organismes, mais il faut être conscient des handicaps dont ont hérité les universités. Ces handicaps sont importants, tout d'abord, en termes d'orientation des meilleurs étudiants et en termes de cloisonnement intellectuel : beaucoup de formations supérieures – en architecture, en commerce, en santé publique, etc. – sont extérieures aux universités en France, alors qu'elles y sont intégrées dans la majorité des pays comparables. Mais les conséquences les plus criantes de ces systèmes parallèles sont sociologiques : **les universités ont des liens très faibles avec les entreprises ou la haute administration**. Ce fossé culturel entre les universités et les « élites » n'a pas d'équivalent dans d'autres pays.

3. Paris est la fois la plus grande agglomération du pays et sa capitale économique et politique, mais aussi sa capitale scientifique, culturelle et intellectuelle. Il faut chercher loin pour trouver un pays comparable dans lequel une même ville « domine » sur l'ensemble de ces registres, et aussi nettement. Les meilleures universités britanniques ne sont pas londoniennes ; ni Washington, ni Berlin, ni même Tokyo ne jouent un rôle aussi prééminent que Paris. Cette situation s'accompagne bien sûr d'atouts précieux pour les établissements d'enseignement supérieur parisiens, mais **la médaille parisienne a son revers, notamment pour les activités de recherche**. Cette position de primauté nationale, sur le

¹ La concentration de l'enseignement supérieur dans la région capitale n'est aussi marquée dans aucun pays voisin. Par exemple, la région de Londres rassemble un sixième des étudiants britanniques et un cinquième des doctorants.

piédestal de « l'omni-capitale » d'un pays qui se considère comme un grand pays, et le poids du système de valeurs et de notabilité du microcosme parisien se traduisent parfois par **un certain manque d'ouverture et d'émulation**. Certes, Paris compte dans tous les domaines des scientifiques du meilleur niveau mondial, investis dans des coopérations internationales d'excellence. Mais il reste que les sentiments de « n'être pas arrivé » et de devoir se mobiliser pleinement pour accroître l'attractivité des établissements et construire l'espace européen de la recherche sont moins présents à Paris que dans la majorité des meilleurs centres universitaires français – sans parler de ceux des pays voisins. Autre revers de la médaille, Paris étant le principal attracteur des ténors de la communauté scientifique française, il y est plus difficile de placer des jeunes chercheurs ou enseignants-chercheurs prometteurs en situation d'exercer un *leadership* scientifique : cette **place insuffisante donnée aux jeunes scientifiques** dans la conduite et le renouvellement des activités de recherche, parfois décourageante pour les générations concernées, représente une perte de dynamisme dommageable pour l'ES&R parisien et un grave déficit pour son avenir.

4. On ne peut évoquer le dispositif d'enseignement supérieur parisien et francilien sans mentionner **la place très importante des humanités et sciences sociales**, et les spécificités et handicaps propres de ce domaine. À Paris, le domaine des sciences humaines et sociales (SHS) – au sens large, en y incluant les lettres et les langues, ainsi que le droit, la gestion et les sciences politiques ou économiques – compte 2,25 fois plus d'étudiants que les autres domaines scientifiques, alors que ce ratio est proche de 2 pour l'Ile-de-France et de 1,5 pour l'ensemble des autres régions. Les SHS sont très présentes à Paris, et les SHS parisiennes sont une grande part des SHS françaises.

- La première spécificité des SHS, à Paris, concerne leur situation matérielle : elles sont **sous-dotées en locaux et en encadrement administratif**. Cette situation a des conséquences importantes pour l'enseignement et pour la recherche. L'absence de bureaux pour les enseignants limite fortement les contacts entre enseignants et étudiants ; nombre de laboratoires ne disposent d'aucune surface qui permette d'organiser un lieu de travail collectif et de vie intellectuelle partagée entre les chercheurs, enseignants-chercheurs et doctorants : parfois une bibliothèque, parfois un seul bureau, parfois seulement une boîte aux lettres ! Cette situation matérielle indigente est source de gâchis intellectuel, elle accroît l'émiettement et l'éclatement des communautés disciplinaires, réduit l'attachement des enseignants-chercheurs à leur établissement et pousse à l'individualisme².
- Une autre spécificité des SHS, notamment parisiennes, est leur **manque de lien avec les autres domaines scientifiques : sciences du vivant et sciences exactes**. Les Universités Paris 5 et Paris 7, qui sont présentes chacune dans les trois domaines de la connaissance, ne comptent ensemble qu'un sixième des étudiants parisiens en SHS : plus de 80% des étudiants parisiens en SHS travaillent donc au sein d'établissements exclusivement – ou presque exclusivement – consacrés aux SHS. Ce cloisonnement institutionnel, hérité de l'éclatement de l'Université de Paris en 1971, est un handicap très lourd aujourd'hui, où les enjeux interdisciplinaires à l'interface entre les SHS et les autres domaines scientifiques sont partout identifiés comme prioritaires, pour la formation comme pour la recherche. Tisser des liens entre les SHS et les autres domaines scientifiques est non seulement précieux pour nombre de disciplines de SHS, mais aussi pour les sciences du vivant et les sciences exactes – qui ont un besoin croissant des apports de l'économie, du droit, de la sociologie et de bien d'autres sciences humaines et sociales.
- Pendant longtemps, en France comme dans d'autres pays, l'activité intellectuelle d'une grande part des SHS s'est inscrite essentiellement dans un cadre national. Le poids des spécificités nationales – évidentes en droit ou en littérature, mais présentes aussi dans d'autres disciplines des SHS – et la part importante des publications en langues vernaculaires font que les échanges européens et internationaux s'y sont souvent développés plus tardivement que dans les autres domaines.

² Il faut être conscient que ce tableau, déjà bien gris, a toutes les chances d'être encore noirci dans une dizaine ou une quinzaine d'années. Aujourd'hui, la majorité des professeurs des universités parisiennes font partie d'une génération qui a eu souvent la chance de pouvoir « accéder à la propriété ». Une part significative d'entre eux résident à Paris, dans des quartiers peu éloignés de leur université, et ont un bureau voire une bibliothèque à leur domicile : ils ont pu ainsi s'accommoder en partie des difficultés matérielles de leur établissement, et contribuer à maintenir une activité intellectuelle à proximité de celui-ci. Les difficultés seront nettement accrues dans 10 ou 15 ans lorsque cette génération sera partie à la retraite, si la situation matérielle des établissements n'évolue pas d'ici là.

Aujourd'hui encore, en France, alors que le système d'évaluation comparative internationale est très prégnant dans les domaines des sciences exactes et des sciences du vivant, et dans quelques disciplines des SHS comme l'économie, la plupart des disciplines SHS vivent dans un système de référence national. En conséquence, les SHS françaises, et notamment parisiennes, sont mal préparées aux évolutions inéluctables qui sont en cours : l'essor des programmes de coopération européens et internationaux et le développement d'une logique d'évaluation comparative internationale qui va s'imposer progressivement dans une majorité de disciplines des SHS, malgré les difficultés intrinsèques qui l'ont freiné jusqu'ici. Plusieurs observateurs français ou étrangers, investis dans les instances scientifiques des programmes européens en SHS, m'ont dit leur inquiétude devant la **faiblesse de l'ouverture européenne et internationale** de la communauté SHS française, et leur sentiment de l'urgence d'une réaction forte pour faire face à ces enjeux, qui font peser une lourde menace sur le rayonnement intellectuel des SHS françaises et parisiennes.

- Enfin, la part importante des SHS dans l'enseignement supérieur parisien me conduit à écrire quelques mots sur les questions de formation, en lien avec les difficultés – plus grandes que dans les autres domaines – que rencontrent les étudiants de ce domaine en matière d'insertion professionnelle. Mener une réflexion de fond sur les formations et les débouchés – dans les carrières d'enseignement et de recherche mais aussi dans l'administration et dans les entreprises – des étudiants qui s'engagent dans un cursus universitaire en SHS est un chantier essentiel dans lequel les établissements parisiens se doivent d'être en pointe.

5. **La difficulté à construire une vision régionale et la complexité de la prise de décision politique en Ile-de-France** ont constitué dans les dernières décennies et constituent toujours aujourd'hui un handicap majeur pour l'enseignement supérieur parisien. Il ne s'agit pas ici de chercher à dégager des responsabilités entre les acteurs de l'enseignement supérieur, les collectivités territoriales et l'État : elles sont partagées. Pour ne citer que deux aspects, mentionnons que l'État lui-même rend difficile la mise en place d'une politique de site puisque l'Ile-de-France est la seule région où la contractualisation – le rendez-vous stratégique quadriennal – n'est pas synchronisée pour tous les établissements franciliens, ni même parisiens. Et évoquons aussi la faiblesse de l'échelon déconcentré de l'État : les acteurs parisiens court-circuitent allègrement le rectorat pour aller au ministère – voire plus haut dans l'appareil de l'État – avec toutes les conséquences que cela entraîne, et notamment des difficultés de relations entre l'État et les collectivités territoriales. Alors que partout ailleurs en France – avec des réussites inégales, certes – les acteurs de l'ES&R, les collectivités territoriales et les échelons déconcentrés de l'État ont pu insuffler des dynamiques intéressantes, l'imbroglio des décideurs politiques franciliens est la principale explication du fait que, **pour l'essentiel, le dispositif d'ES&R parisien est figé depuis 40 ans** (depuis l'écclatement de l'Université de Paris en 1971)³ : alors que les enjeux de l'enseignement supérieur ont beaucoup évolué, on n'observe depuis 40 ans aucune évolution importante ni sur le plan institutionnel ni au niveau du paysage des implantations universitaires – à l'exception de l'installation récente de l'Université Paris 7 sur le site de Paris Rive Gauche (PRG)⁴.

6. **La situation immobilière** de l'enseignement supérieur parisien **est très difficile**⁵. La mission d'audit de l'immobilier universitaire parisien réalisée à l'automne 2008 a permis de dresser un état des lieux détaillé et de dégager les principales caractéristiques de la situation⁶.

³ Je me place ici sur le plan des évolutions globales du dispositif d'ES&R. Pour ce qui est de la recherche et de la formation, évidemment, des évolutions très importantes ont eu lieu au sein des établissements.

⁴ Un exemple mérite d'être cité. La cité internationale universitaire de Paris (CIUP), boulevard Jourdan, est dédiée à l'accueil d'étudiants et de chercheurs étrangers – accueil dont chacun sait l'importance. C'est une institution unique en France, et un des très rares sites qui ressemble aux beaux campus universitaires d'autres pays. La CIUP a connu un développement régulier pendant 40 ans, depuis sa création dans les années vingt jusqu'aux années soixante... mais aucun nouveau bâtiment n'a été construit sur son site depuis 1968 ! Si on voulait soutenir la thèse – certes exagérée – que le dispositif d'enseignement supérieur parisien est en panne depuis 1968, on ne trouverait pas plus bel exemple...

⁵ Ici, je me limite aux établissements parisiens. La plupart des établissements d'enseignement supérieur situés en périphérie ont la chance de connaître une situation immobilière moins difficile.

⁶ Dans cette présentation de la situation immobilière, je m'en tiens à une description globale : je ne détaille pas la situation de chaque établissement alors que des différences très nettes existent – on les verra plus loin.

- En premier lieu, les **implantations immobilières** des établissements ayant leur siège à Paris sont **extrêmement éclatées**. Les implantations sont réparties sur 272 sites – parisiens pour la plupart, mais parfois en périphérie ou en province. Beaucoup de sites sont très petits : 110 sites ont une surface inférieure à 1 000 m² ! Beaucoup sont peu adaptés aux activités qu'ils hébergent. Beaucoup d'établissements ont des implantations éloignées de leurs sièges et dispersées dans Paris, voire dans l'agglomération parisienne. Bien sûr, cet éclatement résulte des efforts qu'ont menés les établissements pour faire face, avec des moyens limités et dans le contexte contraint de la situation foncière parisienne, au développement de leur activité et à ce que l'on a appelé la « massification de l'enseignement supérieur ». Mais, très souvent, il est aussi le résultat d'une politique d'ajustement « au coup par coup », sans vision globale ni schéma directeur.
- Des difficultés supplémentaires découlent du fait que les locaux sont souvent en **mauvais état**, et parfois **délabrés**. Pour certains établissements, c'est le cas d'une majorité de leurs bâtiments. Certaines activités sont maintenues depuis plusieurs années malgré des avis défavorables répétés de la commission préfectorale de sécurité. Les établissements parisiens sont à l'étroit par rapport aux établissements d'enseignement supérieur d'autres régions, et de nombreux locaux sont **saturés voire sur-occupés**. Plusieurs sites universitaires parisiens sont indignes de notre pays.
- Environ 15% des sites des établissements parisiens sont imbriqués, c'est-à-dire communs à plusieurs établissements. Parfois justifiées par des coopérations étroites, **ces imbrications, jointes à l'éclatement des implantations, contribuent à une perte d'identité des établissements**. Pour presque toute université à l'étranger, voire en province, la cohérence de ses implantations immobilières contribue à son identité et favorise les interactions au sein de la communauté universitaire, mais ce facteur d'identité territoriale est inopérant à Paris. C'est surtout vrai pour les sites les plus prestigieux – comme la Sorbonne – dont le prestige et l'histoire pourraient être des atouts précieux pour le rayonnement de l'enseignement supérieur parisien. Mais les situations d'imbrication actuelles créent souvent **une image brouillée**.
- Malgré l'apport très précieux de la mission d'audit, la connaissance encore insuffisamment précise de l'état des lieux immobilier se conjugue avec les imbrications et avec la complexité des statuts patrimoniaux des locaux pour aboutir à une situation où **les responsabilités en matière de gestion immobilière sont très partagées et parfois floues**. La plupart des établissements manquent de compétences en matière de gestion immobilière. Tout ceci, venant en complément des contraintes foncières et financières, explique pourquoi les projets de rationalisation des implantations, de réhabilitations ou de constructions nouvelles prennent souvent du retard – ou n'aboutissent jamais.
- La mauvaise situation immobilière des établissements d'enseignement supérieur parisien a **un coût très élevé**. Certains établissements supportent des coûts de location importants. Et surtout, l'éclatement des implantations immobilières se traduit par des coûts de gestion (entretien, maintenance, gardiennage, etc.) lourdement accrus.
- Toutes ces difficultés ont **des conséquences très lourdes sur la vie quotidienne** – voire sur l'implication des personnels – **au sein des établissements**. Sait-on qu'on peut trouver des UFR comptant plus de 1 500 étudiants et plus de 250 enseignants – en comptant les chargés de cours – disposant en tout et pour tout d'un bureau minuscule pour le directeur d'UFR et d'une salle des enseignants d'une dizaine de m² ?

7. Enfin, et c'est un point majeur : **ceux qui souffrent le plus des difficultés de l'enseignement supérieur parisien, ce sont les étudiants !** La liste est longue des registres de la vie étudiante pour lesquelles les spécificités parisiennes sont des handicaps. Que ce soit

- pour se repérer dans une offre de formations foisonnante et très peu lisible,
 - pour suivre des cours dans de bonnes conditions matérielles,
 - pour trouver des lieux de travail, seul ou en groupe,
 - pour accéder à des ressources documentaires,
 - pour se loger,
 - pour se nourrir,
 - pour veiller sur sa santé ou se soigner,
 - pour faire du sport,
 - pour assister à des spectacles culturels ou sportifs à des coûts abordables,
- il est **nettement plus difficile d'être étudiant à Paris qu'ailleurs en France !**

Ces difficultés de la vie étudiante à Paris sont **souvent très aigües**. Plutôt que d'en donner ici des exemples – on en trouvera au chapitre 3 – il est important d'insister sur le constat global et sur son importance. Les auteurs du rapport d'audit sur l'immobilier universitaire parisien y insistaient aussi avec force, en écrivant que « **l'étudiant demeure le grand absent des projets universitaires** » parisiens ! De fait, l'histoire récente de l'enseignement supérieur parisien montre que ce constat est pertinent et que, bien souvent, les préoccupations et projets liés à la vie étudiante sont moins prioritaires que ceux qui concernent, par exemple, la recherche.

Il y a là **un message essentiel pour tous les responsables** qui joueront un rôle dans les évolutions de l'enseignement supérieur parisien, qu'ils soient à la tête des établissements et de leurs composantes ou bien en position de responsabilité au niveau de l'État ou des collectivités territoriales. Il est **indispensable de « changer de prisme » : il faut rééquilibrer les priorités**. Améliorer la vie étudiante doit désormais être une priorité affirmée pour les établissements d'enseignement supérieur parisiens.

1.1.2. Au cours des derniers mois, j'ai rencontré **des observateurs de pays voisins**, bons connaisseurs du monde académique français. Ils **confirment les analyses** présentées ci-dessus sur l'enseignement supérieur parisien :

- un cloisonnement intellectuel entre les domaines scientifiques plus fort que dans beaucoup d'autres pays,
- un morcellement institutionnel qui brouille l'image et réduit l'attractivité des établissements,
- un attachement faible des universitaires à leur propre établissement, qui rend difficile de bâtir des projets collectifs au sein des universités,
- des difficultés spécifiques liées à la prédominance et à la taille de la région capitale,
- et enfin – pour ceux qui s'intéressent à ce domaine – une préoccupation vive concernant les SHS : plusieurs interlocuteurs m'ont dit leur crainte d'un déclin déjà engagé dans ce domaine par rapport à l'époque florissante qu'ont connu les SHS parisiennes il y a quelques décennies.

Tous ces observateurs étrangers soulignent aussi les grandes difficultés matérielles des universités parisiennes, et leur manque de moyens par rapport aux meilleures universités des pays voisins. Mais presque tous ces interlocuteurs disent aussi leur **admiration pour la qualité des résultats obtenus malgré le manque de moyens et la situation matérielle difficile**. Certains collègues européens me l'ont dit avec force en teintant leur francophilie d'une touche de cynisme : « *Heureusement que les universités parisiennes sont mal organisées et ont des conditions matérielles et financières difficiles ; sinon, avec la qualité de la formation et des chercheurs en France, elles seraient les meilleures d'Europe !* ».

Car les établissements d'enseignement supérieur parisiens possèdent **des atouts magnifiques**. Dans de nombreux domaines, la **grande qualité des formations** dispensées en France, et tout particulièrement à Paris, est internationalement reconnue. Elle est souvent citée à l'étranger comme un des plus robustes atouts français dans la compétition intellectuelle et économique : les étudiants formés en France sont très appréciés dans le monde entier. Pour ce qui concerne la recherche, Paris jouit d'un rayonnement scientifique et intellectuel de premier plan. Paris, en y agglomérant la périphérie, est considérée comme la **capitale mondiale de certaines disciplines** – le cas des mathématiques est sans doute l'exemple le plus net de ce *leadership* mondial – et il serait bien difficile de trouver des disciplines dans lesquelles Paris ne posséderait pas de scientifiques ou intellectuels de renommée mondiale. Mais il y a beaucoup plus, et on trouve à Paris tout ce qui fait **une grande place scientifique et intellectuelle du meilleur niveau** : non seulement un ensemble d'**individualités de renom mondial**, mais aussi un vaste ensemble – on pourrait écrire : une « masse critique » – d'équipes de recherche reconnues internationalement dans leur spécialité, avec une grande richesse d'approches et de démarches scientifiques dans tous les domaines, avec des filières qui forment de nombreux jeunes chercheurs prometteurs, et avec des établissements et des laboratoires reliés à des centres d'excellence du monde entier au sein de réseaux de coopérations très actifs.

A ces atouts « internes » à l'enseignement supérieur parisien s'ajoutent les nombreux atouts de Paris elle-même ! Il n'est pas utile d'analyser ici tout ce qui fait de Paris l'une des plus belles villes du monde, et l'une des plus attractives. Mais il faut souligner combien ces deux aspects – les atouts propres à l'ES&R d'une part, et l'aura exceptionnelle de Paris d'autre part – sont complémentaires. Ces deux séries

d'atouts constituent ensemble une « main » de toute première force. En effet, la capacité à attirer des étudiants et des scientifiques du meilleur niveau est un élément essentiel dans la compétition internationale de l'ES&R, et toutes les études montrent que l'attractivité des établissements et des laboratoires dépend d'abord :

- de la qualité des équipes de recherche,
- de la qualité de l'environnement des équipes (équipements de recherche, qualité des étudiants, qualité des locaux),
- et de la qualité de l'environnement culturel et social.

S'il est clair que le deuxième point demande des améliorations importantes, il est certain que les établissements parisiens sont remarquablement placés pour ce qui concerne le premier et le troisième point. Si les établissements parisiens font de leur attractivité une vraie priorité, nous avons tous les atouts pour **faire de Paris, en quelques années, la métropole universitaire la plus attractive d'Europe et du monde.**

1.2. LES PRINCIPAUX OBJECTIFS

Résumons-nous. Les difficultés qui empêchent l'enseignement supérieur parisien d'exprimer tout son potentiel sont très sérieuses, et partager la vision de ces difficultés est indispensable pour avoir une chance de les surmonter. Mais les richesses et les atouts sont considérables et ils constituent des points d'appui très solides pour surmonter une grande part des difficultés : si les acteurs s'engagent collectivement dans ce sens, **l'avenir de l'enseignement supérieur parisien et francilien peut être très beau**, avec des améliorations sensibles de son rayonnement et de son attractivité, de la vie étudiante, et des conditions matérielles dans lesquelles les personnels des établissements accomplissent leurs missions.

Nous devons engager cette rénovation avec confiance et avec une grande ambition. Il ne s'agit pas d'imaginer des ajustements. Il s'agit, 40 ans après la dernière étape significative, de concevoir **une rénovation d'envergure qui dessinera le paysage de l'enseignement supérieur parisien pour les prochaines décennies.** Nous devons aussi nous engager dans cette rénovation en sachant qu'elle demandera des efforts et de la constance.

Pour décliner et orienter cette ambition de rénovation de l'enseignement supérieur parisien, je propose **cinq objectifs principaux** :

- **Construire des « universités confédérales » pluridisciplinaires, socles de nouveaux projets scientifiques et pédagogiques interdisciplinaires, et qui seront bien placées pour être classées parmi les premiers pôles universitaires européens.**
- **Repenser la vie étudiante, l'intégrer davantage dans la cité et en améliorer les conditions matérielles.**
- **Rénover le paysage universitaire de Paris en redonnant aux établissements et aux pôles universitaires une identité territoriale reposant sur des implantations immobilières cohérentes.**
- **Faire de Paris la métropole universitaire la plus attractive du monde.**
- **Refonder les relations et les modes de travail des acteurs – État, collectivités territoriales, établissements – pour créer les conditions de la responsabilisation et de l'engagement indispensables à la réussite de la rénovation de l'enseignement supérieur parisien.**

2. STRUCTURER LE DISPOSITIF D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANCILIEN AUTOUR DE QUELQUES « UNIVERSITÉS CONFÉDÉRALES » D'ENVERGURE MONDIALE

La structuration du dispositif d'enseignement supérieur parisien via la constitution de regroupements d'établissements – notamment de PRES : pôles de recherche et d'enseignement supérieur – était une priorité de ma mission.

2.1. QUELQUES EXEMPLES ÉTRANGERS ET FRANÇAIS

Pour bien situer les objectifs et les conditions de réussite des PRES à Paris et en Ile-de-France, un petit détour par quelques pays étrangers est utile afin d'examiner l'organisation de quelques pôles universitaires du meilleur niveau mondial. On en trouvera une brève description dans l'Annexe 4. Résumons les enseignements de ce rapide *benchmark* :

- Chacune des universités évoquées offre une large gamme de formations en sciences, en biologie et/ou en médecine, et en lettres et SHS. Il serait excessif de dire qu'elles sont omni-disciplinaires, mais **la quasi-totalité des grandes universités mondiales sont « omni-domaines »** au sens des trois domaines évoqués plus haut : **sciences exactes, sciences du vivant, SHS.**
- Partout, on laisse un bon niveau d'autonomie aux composantes pour proposer les contenus des formations et des programmes de recherche, mais l'équilibre entre compétences « centrales » et « décentralisées » fait l'objet de choix variés. Il n'y a **pas de modèle unique d'organisation.**
- **Une bonne part des grandes universités mondiales sont des « universités confédérales »** réunissant des entités – plus ou moins – autonomes. La « bannière commune » d'une confédération peut avoir un très grand impact en matière d'**identité commune** et de **visibilité internationale**, et l'utilisation d'une « marque » à deux niveaux comme « *MIT - Sloan School of management* » permet de concilier efficacement l'identité d'une composante avec la notoriété du groupement.
- L'**identité territoriale** d'un pôle universitaire est un aspect essentiel de son identité et de son attractivité, et l'unité de lieu apporte une contribution notable à la vie intellectuelle d'une communauté universitaire – c'est une réalité que l'on a trop perdue de vue à Paris.

Prolongeons ce détour par la province, qui est plus en avance que Paris dans la constitution de PRES : quelques analyses sur les PRES créés en province ou en Ile-de-France sont résumées dans l'Annexe 5. On y voit que **la formule du PRES est bien adaptée pour construire une forme d'université confédérale** en regroupant des entités qui peuvent avoir des statuts différents et partagent au sein du Pôle des synergies fortes et une identité commune, **souvent sans aucun projet de fusion.**

2.2. DES PRES À PARIS : POURQUOI ? POUR QUOI ?

Les exemples des grands pôles étrangers et des PRES français sont utiles pour inspirer la réflexion mais, la problématique parisienne rend nécessaire de développer une démarche spécifique. Les démarches de groupement d'établissements doivent **apporter de vraies réponses pour surmonter une bonne part des difficultés** analysées au chapitre 1, et de vrais bénéfices pour l'ensemble du dispositif parisien et francilien, pour les établissements, pour leurs personnels, et pour les étudiants.

Les deux principales « boussoles » qui doivent guider la constitution des PRES parisiens sont :

- d'une part de s'attacher à **mener des évolutions qui apportent un bénéfice pour les étudiants,**
- d'autre part de privilégier les évolutions qui **renforcent la visibilité internationale** et puissent être expliquées en termes simples et convaincants à nos interlocuteurs étrangers – qui estiment souvent que nous compliquons à loisir l'organisation de notre dispositif d'ES&R.

2.2.1. Je distingue quatre objectifs pour la construction de PRES à Paris et en Ile-de-France :

1. Un PRES doit reposer sur un **projet intellectuel, pédagogique et scientifique** commun aux établissements membres, sur une ambition commune – appuyée sur des projets d'actions concrètes – que l'ensemble de la communauté universitaire concernée, et notamment les étudiants, vivent dans **un environnement intellectuel plus riche, plus pluridisciplinaire, plus ouvert.** Ce projet partagé doit aussi concerner les actions à mener pour développer au niveau du PRES une **politique d'excellence.**

La **pluridisciplinarité** et l'**interdisciplinarité** sont ici des enjeux essentiels, surtout à Paris où le découpage post-1968 a haussé et épaissi les barrières entre disciplines. Créer des environnements plus favorables à l'interdisciplinarité est primordial en matière de recherche car la plupart des grands enjeux de la science du XXI^{ème} siècle sont interdisciplinaires. Mais c'est tout aussi important en matière de formation, et **pour les étudiants**. Sur les campus des grandes universités étrangères, les étudiants en sciences et technologies, en médecine, en humanités, en *business administration* se côtoient et côtoient les enseignants d'autres disciplines. Ils peuvent suivre des cursus pluridisciplinaires et emprunter des passerelles beaucoup plus facilement qu'en France.

2. La constitution d'un PRES doit apporter **des bénéfices substantiels concernant la lisibilité du dispositif parisien et francilien**, notamment pour les étudiants, et concernant la **visibilité internationale et l'identité des établissements et du PRES**. De ce point de vue, la mise en place d'un portail permettant de **donner aux étudiants une vision unifiée des formations** proposées au sein du Pôle et la mise en œuvre d'une politique de signature commune des publications scientifiques sont des actions essentielles. De même, une implantation cohérente des établissements d'un même PRES est un objectif important pour en accroître l'**identité territoriale**.
3. La constitution d'un PRES doit donner lieu à des synergies fortes entre les établissements membres en matière de **mutualisation de services**. Les domaines dans lesquels la mise en commun d'actions-support au service de la formation, de la recherche ou de la vie étudiante peut apporter une meilleure efficacité – voire des économies d'échelles – sont nombreux, de la valorisation de la recherche jusqu'aux services administratifs et logistiques, en passant par les actions de relations internationales.
4. Enfin, sur un autre registre, la construction des PRES peut et doit contribuer à **surmonter la coupure entre universités et écoles**. Le PRES est une formule bien adaptée pour permettre un enrichissement mutuel entre établissements ayant des spécificités et des forces différentes – et pour tirer ensemble profit, par exemple, du fait que certains ont des relations plus étroites avec le monde des entreprises et d'autres une plus forte implication dans les réseaux internationaux de recherche.

On l'a compris : vu la complexité du dispositif d'ES&R parisien et francilien et sa mauvaise lisibilité pour les étudiants, il faut **créer à Paris et en Ile-de-France des PRES forts**, porteurs d'une identité commune aux établissements membres et d'une image claire pour **que le dispositif francilien soit vu dans quelques années, en première approche, comme regroupant quelques universités confédérales de grande envergure**. Lorsqu'on décrit le dispositif universitaire de l'agglomération de Boston, on parle de *MIT* et Harvard, voire de *Boston University*, et c'est seulement dans un deuxième temps, à un grain plus fin, que l'on mentionne la *Sloan School of management* ou la *Kennedy School of government*.

L'objectif d'un PRES est de porter ensemble un projet intellectuel plus riche et ambitieux, et de créer une identité partagée qui bénéficie à chaque établissement membre : il est de **faire en sorte que l'ensemble soit plus fort que la somme des parties**. Les principes qui doivent régir la coopération des établissements membres d'un PRES sont les principes d'autonomie, de subsidiarité, de participation active, de transparence, de collégialité, d'information et de solidarité mutuelles. Mais ceci peut et doit se faire en admettant et en respectant des différences d'histoire, de culture et de statut entre établissements.

L'objectif, c'est de former à Paris de belles universités confédérales, ce n'est en aucune façon de préparer des fusions d'établissements.

La création d'un PRES n'est pas un aboutissement, c'est le début d'une aventure prometteuse pour toute la communauté universitaire concernée – pour les établissements, leurs personnels et leurs étudiants. Le plus important, ce sont les fruits que le PRES produira dans la durée. Il faut **compter sur la dynamique** des rapprochements, et il faut savoir que, sur certains aspects, ces rapprochements ne seront pas rapides. C'est le cas pour les développements interdisciplinaires : la réunion au sein d'un PRES de communautés disciplinaires différentes n'aura aucun effet magique instantané... mais elle les place dans une situation plus favorable⁷. Il faut rappeler aussi qu'il est du rôle des dirigeants de favoriser ces dynamiques – car il

⁷ De nombreux exemples montrent notamment que les interactions entre SHS et autres sciences se développent mieux au sein d'établissements ou de pôles où les équipes des différents domaines vivent sous une bannière commune. Plusieurs observateurs, bons connaisseurs des SHS à l'échelle internationale, m'ont dit leur conviction que vivre au sein de communautés universitaires où sont présentes des équipes d'autres domaines est bénéfique pour

est dans la nature même de l'activité de recherche de pousser à la spécialisation – et de créer les conditions, l'animation, voire les incitations qui permettent de **favoriser les interactions interdisciplinaires et le décloisonnement intellectuel, pour la formation et pour la recherche.**

2.2.2. On ne peut pas mener à Paris la démarche suivie en province – où la quasi-totalité des établissements présents sur le territoire d'une agglomération ou d'une région sont rassemblés en un seul PRES – sauf à fabriquer un seul PRES parisien voire francilien qui serait une sorte de monstre sans aucune valeur ajoutée, à 300 000 ou 500 000 étudiants. **Choisir le périmètre des PRES soulève donc à Paris et en Ile-de-France des difficultés particulières.** Je ferai à ce sujet quatre commentaires :

- Le tissu très dense des coopérations de recherche entre les équipes des établissements d'ES&R franciliens constitue une richesse. Il n'est pas question de limiter ces coopérations. Il faut donc poser le principe que, en Ile-de-France, **les PRES auront des coopérations avec les autres PRES et les autres établissements** – laboratoires communs, écoles doctorales communes, etc. Le projet intellectuel commun qui constitue le socle d'un PRES, porté par les établissements eux-mêmes, conduira certainement à amplifier les coopérations entre les équipes de ces établissements, mais il n'implique pas d'abandonner les coopérations avec d'autres équipes, ni d'en diminuer le dynamisme.
- **On ne peut pas construire des PRES en région parisienne en « tirant les fils » des coopérations scientifiques existantes.** D'une part, ce n'est pas parce que telle équipe de l'établissement A et telle équipe de l'établissement B coopèrent que ces deux établissements – et leurs dirigeants – seront capables de partager une vision commune et de contribuer ensemble à la construction d'une université confédérale. D'autre part, le tissu des coopérations scientifiques est si dense à Paris et en région parisienne que, de proche en proche, on aboutirait à un seul PRES pour toute l'Ile-de-France.
- **Quelle taille est-il intéressant de viser pour les PRES à Paris et en Ile-de-France ?**
Certaines personnalités de la communauté universitaire parisienne – arguant que la plupart des meilleures universités mondiales ont entre 10 000 et 20 000 étudiants – considèrent que faire des regroupements d'universités à Paris est sans intérêt et qu'il est préférable d'accroître leur capacité à mener une véritable politique d'excellence. L'argument n'est pas entièrement convaincant car la non-sélection à l'entrée à l'université en France rend la comparaison des nombres d'étudiants entre universités françaises et étrangères non pertinente – sans compter que certaines universités étrangères se situent uniquement au niveau *graduate*, ce qui fausse aussi la comparaison.
Je propose une approche différente. À l'exception de quelques universités plus petites, chacune des 20 premières universités du classement de Shanghai compte entre 3 000 et 6 000 doctorants. Ceci constitue une référence éclairante, surtout lorsque l'on sait que les comparaisons internationales entre les universités portent essentiellement sur leurs performances en matière de recherche : **constituer à Paris et en Ile-de-France des pôles universitaires ayant entre 3 000 et 6 000 doctorants** est donc pertinent pour leur donner les meilleures chances de bien figurer dans la compétition internationale.
Le nombre de doctorants de chacun des trois projets de PRES en cours de constitution à Paris est proche de cette « fourchette » ... mais, compte tenu de la non-sélection à l'entrée en licence, de tels pôles comptent entre 58 000 et 114 000 étudiants ! C'est pourquoi je recommande d'**éviter d'aller au-delà de cette taille, déjà imposante.** Mettre en place des systèmes de passerelles entre les cursus – ou des cursus mixtes avec majeure et mineure, ou une politique d'échanges de crédits *ECTS* – et développer une politique pour améliorer la vie étudiante sera déjà très difficile avec plusieurs dizaines de milliers d'étudiants !
- Cette taille rend aussi nécessaire de garder à l'esprit la nécessité de **mener une véritable politique d'excellence** au niveau des PRES et de chaque établissement, afin d'éviter des répartitions trop égales des moyens et de vraiment **faire des différences en faveur des équipes qui se placent au meilleur niveau international.**

les SHS, non seulement pour leurs interactions avec ces domaines, mais aussi pour leur dynamisme propre car elles vivent dans un environnement plus ouvert et stimulant, permettant souvent de meilleures conditions de travail et une meilleure reconnaissance.

2.3. LES PRES ET CAMPUS EN COURS DE CONSTITUTION

Trois projets de PRES et un projet de Campus sont aujourd'hui en cours de constitution à Paris. Ils ne sont pas le fruit de ma propre réflexion : il ne s'agissait pas d'élaborer par un travail solitaire le schéma idéal des PRES à créer à Paris. Ils sont le résultat d'un travail mené avec les établissements d'enseignement supérieur, et dont les collectivités territoriales ont été régulièrement informées.

À Paris – où existe déjà un PRES, ParisTech, qui réunit des écoles d'ingénieur – les appels à projets de l'Opération Campus lancés en 2008 avaient fait émerger des projets d'alliances entre établissements dont aucune n'était tout à fait stable d'un appel à l'autre. C'est pourquoi j'ai demandé aux responsables d'établissements, dès le début de ma mission, de préparer des notes d'intention stratégique remettant à jour leurs propositions de groupements structurants pour Paris et les projets pédagogiques et scientifiques qui y étaient liés. J'ai ensuite constitué **pour chacun des projets** de groupements qui m'ont été proposés **un groupe de travail réunissant les responsables des établissements porteurs du projet**. Cette méthode de travail a permis d'approfondir les projets de groupements, et permis aux responsables d'établissements de prendre en compte dans leurs travaux une part des orientations présentées plus haut. Cette méthode de travail était aussi pleinement légitime puisque la création d'un PRES doit à la fois être approuvée par chacun des établissements membres et par l'État : ces groupes de travail étaient un lieu bien adapté pour préparer cette **rencontre entre la volonté commune des établissements et la volonté de l'État**.

2.3.1. Le projet de PRES « **Université Paris Cité** » a été proposé début 2009 par cinq établissements :

- l'Université Paris 5 Paris-Descartes,
- l'Université Paris 7 Paris-Diderot,
- l'Institut d'études politiques (« SciencesPo »),
- l'Institut national des langues et civilisation orientales (Inalco),
- et l'École des hautes études en santé publique (EHESP), qui est – et restera – principalement basée à Rennes mais possède une antenne à Paris.

Ce projet de PRES a donné lieu durant l'année 2009 à de nombreux travaux au sein des établissements et entre eux – et à un dialogue nourri avec le MESR – sur ses objectifs et son contenu, mais aussi sur son périmètre car de nombreux établissements ont souhaité le rejoindre. Dans les derniers mois de 2009, le projet de PRES Université Paris Cité a été **finalisé sur un périmètre incluant sept membres fondateurs**, les cinq établissements cités ci-dessus et :

- l'Université Paris 3 Sorbonne nouvelle,
- et l'Institut de physique du globe (IPG),

ainsi qu'**un membre associé** :

- l'Université Paris 13 Paris-Nord.

Ce PRES a une **couverture disciplinaire très large**, dans les domaines de la santé, des sciences exactes, des langues et de la linguistique, et des sciences humaines et sociales. Le projet de PRES est décrit dans la convention constitutive du Pôle, dont le texte est reproduit dans l'Annexe 6. Ses principaux points forts sont les suivants :

- Une **identité commune**, avec un système commun d'appellations sous la forme « Université Paris Cité – Sorbonne nouvelle », « Université Paris Cité – Descartes », « Université Paris Cité – Diderot », « Université Paris Cité – SciencesPo », « Université Paris Cité – Inalco », « Université Paris Cité – EHESP Rennes », « Université Paris Cité – IPG » et « Université Paris Cité – Nord », et une politique de **signature commune des publications scientifiques**.
- Une **coordination des écoles doctorales** et une politique d'excellence menée au niveau du Pôle via un appel à projets commun, un programme post-doctoral commun et des chaires d'excellence.
- Des **synergies fortes en matière de formations**, avec des projets de formations communes dans les domaines de la santé (en incluant la santé publique), du droit et des sciences politiques, des SHS, des langues, des formations technologiques et des sciences de la terre et de l'environnement, avec un projet de classes préparatoires aux grandes écoles et un projet « d'école polytechnique universitaire »

au sein du PRES. Un portail Internet donnant aux étudiants une **vision harmonisée et unifiée des formations** proposées au sein du PRES sera mis en place⁸.

- De nombreuses **mutualisations de services** : valorisation, outils de formation à distance, stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information, politiques d'achats, gestion immobilière, etc.
- La création d'un **EPCS** « Université Paris Cité », dont le décret statutaire est en cours de publication au moment où s'achève la rédaction de ce rapport.

Université Paris Cité est donc un PRES qui répond bien aux objectifs énoncés dans la section 2.2, notamment à l'objectif de rapprochement entre universités et grandes écoles. **La dynamique de coopération est allée crescendo** au cours des derniers mois. Il reste cependant des points de vigilance : du fait de la grande taille du Pôle⁹ et du nombre élevé d'établissements, beaucoup de travail et d'énergie seront nécessaires pour atteindre les objectifs ambitieux de la convention constitutive et concrétiser tous les bénéfices que peut apporter le PRES ; de plus, l'objectif de donner une vision unifiée de l'offre de formations du Pôle¹⁰ ne sera pas facile dans certains domaines, comme les lettres ou le droit¹¹.

Recommandation 1 : Créer le PRES Université Paris Cité, et accompagner les établissements pour les aider à développer les coopérations et synergies prévues dans la convention constitutive du PRES.

2.3.2. Le deuxième projet de PRES parisien est porté par les universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6, qui comptent à elles trois 67 000 étudiants dont 7 000 doctorants. Chaque établissement couvre un ensemble de disciplines bien identifié : droit à Paris 2, lettres et humanités à Paris 4, sciences exactes et sciences du vivant à Paris 6.

Ce projet repose notamment sur deux points forts :

- une **identité territoriale affirmée**, avec une implantation regroupée pour l'essentiel – hors sites hospitaliers – dans le « V^{ème} arrondissement élargi » (jusqu'aux rues d'Assas, Michelet et Serpente),
- et un **format très lisible**, proche de celui de plusieurs grandes universités confédérales américaines, avec une « *School of law* », une « *School of humanities* » et une « *School of science and medicine* ».

Car – des exemples étrangers le montrent – on peut avoir une vision positive de l'absence de redondances. Le chemin à parcourir sur le plan pédagogique et scientifique ne sera pas facile puisque, les champs disciplinaires des trois universités ne se recouvrant pas, elles n'ont pas de « terrain naturel » pour développer des coopérations et leurs équipes vivent dans des communautés disciplinaires différentes. Mais ce chemin sera intéressant puisque chaque coopération inter-établissements sera aussi interdisciplinaire ! D'ailleurs, on ne part pas d'une page blanche puisque quelques formations bi-établissements existent déjà : « musicologie et sciences » et « philosophie et sciences ».

⁸ La convention constitutive du PRES inclut à la fois cet objectif d'harmonisation des formations du PRES et un objectif plus fort de *mise en cohérence, à terme, des offres de formation proposées à Paris par les membres fondateurs*, qui répond à la nécessité d'un effort spécifique pour améliorer fortement la lisibilité de la carte des formations proposées dans Paris (alors qu'il sera logique que certaines formations restent dupliquées sur les « campus Nord du PRES » en Seine Saint-Denis).

⁹ Ensemble, les huit établissements comptent 114 000 étudiants, dont 6 800 doctorants. Outre sa très grande taille, le Pôle a aussi une identité territoriale moins affirmée que dans son périmètre initial avec cinq établissements. Cela étant, il faut être conscient qu'il aurait été très difficile, voire impossible, de réunir l'accord des établissements sur un périmètre plus réduit, et que ce PRES, qui rattache l'Université Paris 13 – bien ancrée dans le territoire dynamique de la Seine Saint-Denis – à de « grandes universités parisiennes », présente l'intérêt « d'enjamber le boulevard périphérique » : au moment où s'approfondissent les réflexions sur le « Grand Paris » ou « Paris Métropole », il est intéressant d'éviter que les PRES construits en Ile-de-France soient ou strictement parisiens ou strictement en périphérie.

¹⁰ Pour chaque PRES – hors ceux qui réalisent une restructuration commune de leur offre de formation – la question des redondances est délicate. Les deux voies sont intéressantes : que des activités présentes dans deux établissements coopèrent et se rapprochent, ou qu'elles se différencient. Mais le statu quo de la juxtaposition sans rapprochement ni différenciation est à éviter.

¹¹ Il faut noter ici un beau progrès à mettre à l'actif du PRES : le projet très ancien de regroupement des deux UFR d'odontologie de Paris 5 et Paris 7 – les seules UFR d'odontologie en Ile-de-France – est en voie d'aboutir.

L'Annexe 7 présente le texte du projet de convention constitutive préparé par les trois présidents d'universités – non encore approuvé par les conseils d'administration des établissements. Les objectifs principaux sont les suivants :

- L'enrichissement de l'offre de **formations multi-établissements** via la création de double cursus communs aux membres du Pôle, et la mise en place d'un portail Internet commun donnant une vision harmonisée des formations proposées au sein du PRES.
- La création d'un **institut des formations doctorales**, chargé notamment de coordonner les actions destinées à favoriser l'insertion professionnelle des doctorants, et l'adoption d'une charte de qualité commune aux formations doctorales des établissements.
- Des actions communes en matière de politique internationale : mise en commun d'infrastructures **d'accueil des enseignants, chercheurs et étudiants étrangers**, promotion internationale du Pôle, mise en place d'une structure commune d'ingénierie des projets internationaux.
- De nombreuses **mutualisations de services** : *learning center* et portail documentaire unifié, stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information, service unifié de médecine préventive, mutualisation des installations sportives, coordination des politiques d'achat, et de rénovation et restructuration des bâtiments.

Cependant, on est aussi obligé de constater que les motifs d'interrogation ou de scepticisme concernant ce projet de PRES se sont amplifiés au cours des derniers mois :

- Tout d'abord, **les synergies entre établissements** – en matière de formation, de recherche, ou de mutualisation de services – **restent très peu nombreuses**, et aucun progrès notable n'a été porté à ma connaissance depuis l'été 2009.
- Ensuite, un des établissements refusant de créer le Pôle sous forme d'EPCS, les trois universités ont choisi de le créer sous forme d'Association sous le régime de la loi de 1901, ce qui pose problème. D'une part, les arguments juridiques avancés en défaveur du statut d'EPCS ne sont pas convaincants. D'autre part, les trois présidents d'universités savent que l'État est réticent à reconnaître un PRES créé sous forme d'Association, et exclut de le doter de moyens de l'Opération Campus¹².
- Enfin, les trois universités ont choisi d'appeler le PRES « La Sorbonne » et continuent de communiquer en utilisant ce nom, alors même que ce choix a provoqué de vives protestations de plusieurs autres universités et que l'État et la Ville de Paris (propriétaire du bâtiment Sorbonne) ont exprimé par écrit leur désaccord avec ce choix.

Je conserve pleinement la conviction que j'avais écrite dans le rapport intermédiaire : ces trois universités réunissent un potentiel intéressant pour constituer un beau PRES. Mais **il est difficile**, dans l'état actuel du projet, **de recommander à l'État de reconnaître ce PRES**, voire de créer la FCS que proposeraient les trois universités. Je recommande que l'État demande aux trois établissements :

- d'ouvrir le dialogue avec le MESR sur les objectifs, la convention constitutive et la forme juridique du PRES, ainsi que sur le calendrier de mise en œuvre de projets de coopérations concrets ;
- et de choisir pour le PRES un nom qui puisse être accepté par les autres établissements et agréé par l'État et par la Ville de Paris.

Une autre question se pose enfin, liée à l'**absence de grandes écoles** parmi les membres fondateurs de ce PRES « 2-4-6 ». Ici aussi, le potentiel existe car plusieurs écoles d'ingénieur parisiennes ont des coopérations très étroites avec Paris 6. Ne faut-il pas faire de la présence de grandes écoles dans ce PRES un préalable à sa reconnaissance par l'État ? J'y reviens plus loin.

¹² Les trois présidents d'universités ont annoncé récemment leur intention de créer une Fondation de coopération scientifique (FCS) pour pouvoir recevoir une dotation en capital, tout en déclarant que les coopérations continueraient d'être portées par l'Association, la FCS jouant uniquement un rôle financier. Un tel montage, où trois établissements publics d'ES&R envisagent de délivrer le doctorat sous le timbre d'une Association 1901 et proposent de créer une fondation de coopération scientifique qui ne jouerait aucun rôle en matière de coopération scientifique, est unique en France et ne laisse pas d'interroger.

Recommandation 2 : Demander aux universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6 d'**amplifier le travail pour lancer rapidement des projets concrets de coopération**, et d'ouvrir avec le MESR un dialogue sur les objectifs, le nom, la forme juridique et le périmètre du PRES.

2.3.3. Un autre projet de PRES a pris forme à partir de l'automne 2009, dont le nom *provisoire* est HESAM pour « Hautes études – Sorbonne – Arts et métiers ». Ce projet regroupe pour l'instant sept membres fondateurs :

- l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,
- le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM),
- l'École française d'extrême-orient (EFEO),
- l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS),
- l'École nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM, Arts et Métiers ParisTech),
- l'École pratique des hautes études (EPHE),
- l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe),

et un membre associé :

- l'Institut national d'histoire de l'art (INHA).

Des discussions sont en cours avec d'autres établissements, partenaires pressentis du projet de PRES.

Ce projet de PRES présente plusieurs caractéristiques distinctives. Il a une couverture disciplinaire large mais contrastée avec très peu de forces dans le domaine des sciences du vivant (présentes toutefois au CNAM et à l'EPHE), **un potentiel tout à fait exceptionnel dans le domaine des SHS** – en un sens très large, en incluant le management et la gestion au service de l'action publique et privée – et une bonne présence dans le domaine des sciences de l'ingénieur. Presque tous les établissements membres du projet de Pôle exercent une mission nationale – souvent appuyée sur un ensemble d'implantations dans différentes régions françaises – et plusieurs d'entre eux ont aussi des implantations en Europe et à l'international, qui constituent autant d'atouts pour le rayonnement national et international du PRES. Cette situation conduira d'ailleurs plusieurs de ces établissements à avoir aussi une forme de participation à d'autres PRES¹³.

L'état actuel du projet est décrit dans l'Annexe 8. Ses principaux points forts sont les suivants :

- Une **identité commune**, avec un système commun d'appellations des membres fondateurs sous la forme « HESAM – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne », « HESAM – CNAM », « HESAM – EFEO », « HESAM – EHESS », « HESAM – EPHE », « HESAM – ESCP Europe », « HESAM – Arts et Métiers ParisTech », et une politique de **signature commune des publications scientifiques**.
- Des **synergies en matière de formations** avec notamment la volonté de renforcer en commun l'offre de formations situées à l'interface entre les sciences de l'ingénieur et les SHS, dont le projet de créer un « **diplôme d'ingénieur en sciences sociales** » est emblématique. Projet de passerelles entre université et écoles, et mise en place d'un portail Internet donnant aux étudiants une **vision harmonisée et unifiée des formations** proposées au sein du PRES.
- Une **coopération importante au niveau master et doctorat**, avec des échanges de crédits *ECTS*, un dispositif commun de soutien aux initiatives des doctorants, et une école d'été internationale du PRES.
- Un **engagement très fort** – unique au plan national et international – **dans la formation tout au long de la vie**.

¹³ Ainsi, les membres fondateurs du projet de PRES HESAM ont parfois été approchés pour être membre associé d'un PRES sur tel ou tel des sites de province où ils sont installés. De son côté, l'INHA – dont Paris 1, Paris 4, l'EHESS et l'EPHE sont les principaux partenaires parisiens – a engagé des discussions pour participer aussi comme membre associé au projet de PRES « 2-4-6 ».

Par ailleurs, il faut noter qu'Arts et Métiers ParisTech compte participer comme membre fondateur à deux PRES : ParisTech dont elle est membre depuis plusieurs années, et HESAM. Cette situation n'est pas inédite puisque l'École des Ponts ParisTech est à la fois membre fondateur de ParisTech et du PRES Université Paris Est. Vu l'importance de rapprocher les universités et les écoles au sein des PRES parisiens et franciliens, la participation d'Arts et Métiers ParisTech au projet de PRES HESAM doit être regardée très positivement.

- Un développement en commun des **coopérations européennes et internationales**, notamment en Asie, et la mise en place d'une équipe commune de soutien au montage de projets coopératifs européens et internationaux.
- La création d'une structure commune, lieu de la coordination des politiques d'établissements et support de leurs actions communes, dont le statut juridique (EPCS ou FCS) n'est pas encore définitivement choisi au moment où j'écris.

Le projet de Pôle HESAM répond à l'ensemble des objectifs énoncés dans la section 2.2, y compris à l'objectif de rapprochement entre universités et grandes écoles. **La dynamique de création du PRES** est très récente, mais elle **est bien perceptible**, et prend appui sur un riche tissu de coopérations existantes entre les établissements. Il reste certes un travail considérable mais HESAM a tous les atouts pour constituer un beau PRES. Il faut cependant noter quelques points de vigilance :

- Le PRES devra, malgré la grande disparité des tailles des établissements membres¹⁴ et leur nombre élevé, trouver des modes de fonctionnement équilibrés permettant à chaque établissement de bénéficier des synergies développées au sein du Pôle et d'y contribuer.
- Il faut aussi veiller à l'évolution de l'IAE, établissement rattaché à Paris 1 sous le régime de ce que l'on continue d'appeler (improprement) l'article 43, régime qui n'est pas sans poser des questions nouvelles à l'heure de la loi « Libertés et responsabilités des universités » (LRU) et des PRES. La perspective de la participation du CNAM et de l'ESCP Europe au PRES a conduit ces derniers jours l'IAE à demander à être rattaché à une autre université parisienne, et ce sujet mérite toute l'attention du MESR et de Paris 1.
- Il est important aussi de bien articuler les deux dynamiques de partenariat lancées dans l'année écoulée, celle du Campus Condorcet et celles du PRES HESAM, sachant que Paris 1, l'EHESS et l'EPHE sont des acteurs majeurs de l'une et de l'autre. Ces deux dynamiques – la construction d'un PRES et la création d'un nouveau site d'enseignement supérieur et de recherche au nord de Paris, qui donnera au PRES HESAM un caractère « trans-périphérique » – sont complémentaires : elles doivent se renforcer mutuellement.

Enfin, le choix du statut juridique du PRES doit être fait rapidement. Le statut d'EPCS est clairement le plus adapté, d'autant plus qu'il offre l'avantage de bien distinguer le PRES de la FCS qui porte le projet du Campus Condorcet.

Recommandation 3 : Encourager les établissements à **finaliser rapidement le projet de PRES HESAM** pour une création au début du printemps 2010, et les accompagner pour les aider à développer les coopérations et synergies au sein du Pôle.

2.3.4. Outre des projets de PRES, j'ai reçu début 2009 **un projet de groupement** porté par :

- le Collège de France,
- l'École nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP, Chimie ParisTech),
- l'École normale supérieure (ENS),
- l'École supérieure de physique chimie industrielles (ESPCI ParisTech),
- le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN),
- et l'Observatoire de Paris.

Il ne s'agit pas d'un projet de PRES, et aucun de ces établissements n'est une université. Ma première préoccupation a été de comprendre comment donner du sens à cette démarche singulière, dans le contexte de l'Opération Campus qui vise surtout à favoriser le développement des universités. J'ai examiné avec les responsables d'établissements la possibilité que certains d'entre eux rejoignent un des projets de « PRES universitaires » parisiens... ce qu'ils n'ont pas souhaité pour plusieurs raisons : les coopérations très étroites de plusieurs établissements avec des universités de PRES différents, les missions d'intérêt

¹⁴ Ensemble, les huit établissements du projet de PRES comptent 58 000 étudiants en formation initiale, dont 6 700 doctorants... et environ 85 000 auditeurs en formation continue (dont les deux tiers hors Ile-de-France, inscrits dans des centres du CNAM en régions). Mais chacun de ces trois totaux cache de grandes disparités : les deux tiers des étudiants en formation initiale et des doctorants sont inscrits à Paris 1, et plus de 85% des auditeurs en formation continue sont inscrits au CNAM.

national de certains d'entre eux¹⁵... sans oublier les événements qui ont secoué la communauté universitaire au premier semestre 2009.

Fruit de cette réflexion : les établissements du groupement – nommé « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin » (PSLQL) – ont choisi deux orientations stratégiques communes pour continuer à accroître leur contribution au dynamisme et à l'attractivité du dispositif universitaire parisien :

- Les établissements du Groupement poursuivront la politique visant à ce que – sauf exception qui serait motivée dans un domaine très spécifique – leurs **masters et doctorats** soient **cohabilités** avec au moins une université parisienne ou francilienne.
- Les établissements veilleront à mettre en œuvre une **politique de signature des publications scientifiques** permettant que l'ensemble des publications de leurs nombreux laboratoires communs avec des universités soient prises en compte dans les études bibliométriques au titre de tous les établissements de rattachement de ces laboratoires¹⁶, contribuant ainsi à **améliorer le rang des universités parisiennes dans les classements internationaux**.

Ceci étant posé, le Groupement PSLQL a pour objectif de renforcer les activités et les recherches communes, d'accroître les synergies et mutualisations entre établissements membres, et de contribuer à amplifier leur visibilité internationale. Il s'agit d'un « **Campus** » et non d'un PRES : compte tenu de leurs coopérations très étroites avec les universités, les établissements membres ne s'orienteront pas vers la délivrance du doctorat sous le timbre du Groupement, ni vers la signature des publications sous le timbre « PSLQL ». Le projet de Campus est décrit dans l'Annexe 9. En voici les points principaux :

- Une implantation regroupée pour l'essentiel sur la Montagne Sainte Geneviève et ses alentours.
- La **coordination des politiques de recherche des établissements**, incluant des réflexions partagées sur le démarrage de nouveaux thèmes de recherche, la structuration du dispositif de recherche commun dans les principaux domaines de coopération, et la mutualisation d'équipements lourds.
- Des synergies en matière de formations, avec des projets de formations pluridisciplinaires (séminaires, écoles d'été) communes et le développement de la **diffusion de documents multimédia** sur un « portail des savoirs » en ligne commun.
- La mise en place de chaires d'excellence communes et la **mise en commun de moyens pour attirer à Paris des personnalités scientifiques de tout premier plan**.
- Des actions communes en matière d'**animation du Campus PSLQL** : livret d'accueil commun des étudiants, doctorales, activités culturelles, etc.
- Une **structure commune** sous forme de fondation de coopération scientifique (FCS), qui sera à la fois la structure porteuse des actions communes et le lieu de la coordination des établissements.

Il est utile de dire quelques mots sur le périmètre du Groupement. À mes yeux, l'Institut Curie, voisin immédiat de quatre des six établissements, a vocation à rejoindre le Campus. À une échéance plus lointaine, il serait intéressant d'envisager un élargissement vers des écoles d'ingénieur comme Mines ParisTech ou Télécom ParisTech. Surtout, il faut clairement poser le principe – pour le Campus PSLQL comme pour le Campus Condorcet, on l'a vu plus haut – que ce renforcement de la coopération de

¹⁵ Pour donner un seul exemple, imaginer l'ENS membre fondateur d'un PRES parisien – et d'un seul – susciterait immédiatement parmi les établissements non membres dudit PRES l'inquiétude de voir ce Pôle « capter » une très grande part des normaliens, que l'ENS a la mission de former au bénéfice de l'ensemble de l'ES&R du pays. En revanche, la participation de l'ENS comme membre associé à certains des « PRES universitaires » parisiens (voire : à chacun d'eux) est envisagée favorablement par les acteurs, et je pense qu'elle doit être encouragée. En particulier, l'ENS a toute sa place comme membre associé dans le projet de PRES porté par Paris 2, Paris 4 et Paris 6, et dans le projet de PRES HESAM (qui regroupent les établissements avec lesquels elle a ses principales coopérations).

¹⁶ Si la signature des publications scientifiques est libellée clairement, rien ne s'oppose à ce que les publications d'un laboratoire commun à plusieurs établissements soient prises en compte *pour chacun des établissements* dans les études bibliométriques et dans les classements internationaux. L'idée selon laquelle les publications seraient prises en compte seulement pour l'établissement cité en premier est *fausse* ; il en est de même de l'idée selon laquelle, dans un laboratoire commun à deux établissements, chacun des deux établissements se verrait affecter un facteur ½. Ce sujet est important à deux titres. D'une part, chaque établissement doit définir avec ses partenaires une politique de signature claire, et les auteurs des publications doivent veiller à libeller avec soin les affiliations (un certain nombre des publications françaises sont « perdues » dans les décomptes ou mal attribuées du fait d'affiliations mal libellées). D'autre part, ces idées fausses sont ici ou là la cause de tensions infondées, ce qui est très regrettable.

proximité entre ces établissements ne doit **pas limiter leur éventuelle future participation à des PRES avec des universités parisiennes.**

Si on pense au dispositif universitaire parisien et à ses 300 000 étudiants, il est certain que les enjeux liés au projet de Campus PSLQL ne sont pas du même niveau que ceux qui s'attachent aux projets de PRES évoqués plus haut. Cela étant, vu la très grande qualité des établissements porteurs du projet de Groupement, les enjeux liés à leur visibilité internationale, à leur politique de relations avec les universités et au renforcement de leurs synergies mutuelles ne sont pas minces. J'ai la conviction que la création de ce Groupement, avec les orientations et les objectifs présentés ci-dessus, apporte **une contribution utile à la structuration du dispositif parisien** et à son rayonnement international.

Recommandation 4 : Créer le Campus PSLQL en veillant à maintenir ouverte la possibilité d'élargissement ultérieur à de nouveaux partenaires, et poursuivre avec ces établissements la réflexion sur la perspective de rejoindre un PRES avec une ou des universités parisiennes.

2.4. AUTRES ÉVOLUTIONS DU DISPOSITIF

La mise en place des trois « PRES universitaires » évoqués plus haut est une étape importante pour le dispositif francilien d'ES&R. Mais elle n'apporte pas, toutefois, de réponse à toutes les questions : d'autres évolutions sont nécessaires. J'aborde ci-dessous cinq points qui me paraissent essentiels.

2.4.1. Ce chapitre traite de la structuration du dispositif parisien et francilien d'ES&R autour de PRES mais, en fait, il manque un « préalable », très simple en apparence : nous devons **avoir la vision globale du dispositif francilien d'ES&R.** Or cette vision n'existe pas vraiment, notamment parce que les établissements franciliens sont répartis en deux vagues de contractualisation quadriennale et en trois académies. Il n'existe pas de carte régionale des formations ou des recherches qui soit partagée avec l'ensemble des acteurs, et il n'existe aucune occasion de réflexion commune sur son évolution. Sait-on que l'offre des formations des universités franciliennes s'est beaucoup complexifiée du fait de la réforme LMD, passant en huit ans de 3 434 formations à 4 368 formations ? Il serait utile, en amont de la contractualisation, de regrouper les éléments d'analyse de la répartition disciplinaire et géographique de cette offre de formations, et de mener avec l'ensemble des acteurs – établissements et collectivités territoriales – une réflexion commune sur l'ensemble du dispositif.

Sur de nombreux aspects, la réflexion sur l'avenir à moyen et long terme doit être approfondie. Il faut élaborer et partager avec l'ensemble des acteurs une vision de l'évolution du dispositif francilien d'ES&R et de ses grands équilibres – par exemple entre Paris et périphérie. Il reste à préciser comment les impulsions données récemment par l'État, sur Saclay et sur le Campus Condorcet, s'intègrent dans une vision francilienne globale, et comment placer davantage ces deux sites dans une perspective d'ouverture pluridisciplinaire pour ne pas enfermer sur elles-mêmes les sciences de l'ingénieur dans un cas et les SHS dans l'autre. En cohérence avec les schémas de développement des transports franciliens qui sont en cours d'élaboration, il faut élaborer une vision de l'évolution de la carte des grands pôles d'ES&R franciliens et du travail en réseau entre ces pôles – Paris, Saclay, Evry, Marne-la-Vallée, Condorcet et la Seine Saint-Denis, et les pôles de l'Ouest : Nanterre, Cergy, Versailles. Les questions ne manquent pas !

2.4.2. Revenons aux PRES. La démarche de ma mission a été de travailler avec les établissements parisiens, et en contact régulier avec ceux de la périphérie, à partir de leurs propres projets, et sans me fixer l'objectif – inatteignable – de proposer un schéma où chacun serait membre d'un PRES. Au terme de cette mission, il reste encore beaucoup à faire, non seulement pour **accompagner les PRES en cours de constitution** afin qu'ils « tiennent toutes leurs promesses » et deviennent de belles universités confédérales, mais aussi pour **poursuivre le travail de stratégie et de structuration avec les établissements qui ne participent aujourd'hui à aucun projet de groupement**, et risquent d'en être fragilisés. Le mot d'ordre n'est pas et ne doit pas être « hors des PRES point de salut ». Mais il est indispensable que, dans un paysage en évolution, chacun se positionne – ou se repositionne – et trouve sa voie, et l'État a un rôle à jouer pour accompagner chaque établissement.

En particulier, les relations entre universités et grandes écoles restent difficiles à Paris, et c'est pourquoi les projets de PRES parisiens présentés ci-dessus vont moins loin qu'on aurait pu l'espérer sur le registre du rapprochement entre universités et écoles. Ces difficultés – qui n'empêchent pas toute coopération, certes – reflètent des situations de concurrence objectives et des différences de culture, d'approches et de moyens ; mais elles reposent aussi sur un manque de dialogue et de connaissance mutuelle. L'État a une responsabilité pour favoriser ce dialogue et pour contribuer à atténuer le clivage encore très vivace entre universités et grandes écoles. Surtout, le moment où on construit à Paris et en Ile-de-France des universités confédérales est **une occasion historique pour franchir un pas important, en matière de rapprochement entre universités et écoles**. Certaines universités ne semblent pas avoir bien saisi l'importance du moment présent, où la volonté de l'État est de construire avec elles et autour d'elles – rompant avec cinq siècles d'histoire où l'on construisait si souvent à côté d'elles et sans elles.

Il faut poursuivre l'effort de façon résolue pour structurer l'ES&R francilien en PRES dont chacun rassemble des universités et des grandes écoles.

Bien sûr, ceci conduit à aborder des questions difficiles, analogues à celles auxquelles, pour Paris, les projets de PRES évoqués ci-dessus visent d'apporter des réponses – encore partielles. Pour résumer la problématique en une seule interrogation : **quels seront dans les prochaines décennies les établissements et les pôles universitaires franciliens « visibles de Shanghai »** – c'est-à-dire, ayant une signature commune de publications et bien placés dans les classements internationaux, **parmi les meilleurs d'Europe ?** Il n'existe pas aujourd'hui de vision partagée de la réponse à cette interrogation et personne n'est en charge de construire cette réponse. Pour progresser sur ce sujet, il faut, comme cela a été le cas depuis un an sur Paris, mener un vrai travail de terrain avec les établissements, en concertation avec les collectivités territoriales, et il faudra avoir le courage de faire des choix¹⁷.

Sur un tout autre plan, je souhaite attirer l'attention du MESR sur les nombreuses questions qui continuent de se poser au sein de la communauté universitaire concernant l'avenir des PRES. Ces incertitudes ont souvent constitué des freins pour les travaux menés depuis un an avec les établissements parisiens. Les sections 2.1 et 2.2 ci-dessus apportent des éléments de réponse sur certains points, mais d'autres interrogations demeurent auxquelles il ne me revient pas de répondre, concernant notamment l'impact de la mise en place des PRES sur les carrières des personnels, la représentation des personnels et des étudiants dans les instances des PRES, et leur gouvernance ; les interrogations sur ce dernier point ont été relancées récemment par les annonces liées à la future Opération « Campus d'excellence »¹⁸.

¹⁷ À la question posée ci-dessus sur les pôles universitaires franciliens visibles de Shanghai, on ne peut pas répondre à la fois « ENS » et « PSLQL », comme je l'ai parfois entendu, ni répondre simultanément « Saclay », « Paris 11 », « Universud », « ParisTech » et « Polytechnique ». Il faudra choisir. Faut-il viser que ParisTech soit une université technologique confédérale, délivrant le doctorat sous le timbre ParisTech – ce qui paraît peu réaliste si on compare le potentiel réel de recherche de l'ensemble de ParisTech à celui des PRES formés autour des universités – ou faut-il recentrer ParisTech autour de son cœur de métier – la formation d'ingénieurs « à la française », qui est un atout majeur de notre pays – et encourager les écoles qui en sont membres à participer à des PRES avec des universités, comme le fait l'École des Ponts avec Université Paris-Est ? Sur Saclay, peut-on envisager – à la différence de ce qui est fait à Paris et sur tous les autres sites de l'Opération Campus – de financer une opération d'aussi grande ampleur sans engager un travail de fond sur la structuration du dispositif ? Par exemple, va-t-on vers un schéma dans lequel l'Université Paris 11 et les grandes écoles du plateau de Saclay travailleront ensemble sous la « bannière commune » Université Paris-Saclay, formant une université confédérale de renom mondial tout en gardant les principaux facteurs d'identité de chaque composante ? Ou envisage-t-on d'autres dispositifs ?

Proposer des réponses à ces questions dépasse le cadre de ma mission. Mais il serait difficile de comprendre que, pour difficiles qu'ils soient, ces sujets ne soient pas examinés en profondeur, sans tarder.

¹⁸ Il ne me revient pas de faire des recommandations sur le cahier des charges de l'Opération « Campus d'excellence », qui n'est pas connu au moment où j'écris. Je souhaite simplement souligner que, en Ile-de-France, on ne pourra certainement pas insister simultanément pour que les PRES franciliens rassemblent universités et écoles et pour qu'ils se dotent rapidement d'une gouvernance très intégrée, et qu'il est essentiel de ne pas fragiliser les PRES en cours de constitution à Paris.

2.4.3. J'ai évoqué au chapitre 1 la **faiblesse des relations entre les universités parisiennes et le monde économique** – parfois profondément ancrée dans la culture des universités, et liée pour une bonne part à l'existence des grandes écoles. Je considère que c'est un handicap majeur du dispositif universitaire parisien, mais aussi un handicap substantiel pour les entreprises franciliennes, et donc pour toute l'économie française vu le poids qu'elles y ont. **Tisser des liens plus étroits et plus vivants entre universités et entreprises** est une tâche essentielle pour les établissements, pour l'État et les collectivités territoriales, et pour les entreprises. Ceci recouvre plusieurs volets :

- Tout d'abord, **réduire la distance culturelle et accroître les liens avec le monde des entreprises** est un devoir qui s'impose à *chacune* des universités parisiennes et franciliennes **pour leurs étudiants**. Il n'est peut-être pas inutile de préciser qu'il ne s'agit pas d'ouvrir la porte aux entreprises privées pour qu'elles s'immiscent dans la gestion des universités ou dans leurs choix pédagogiques et scientifiques, comme certains continuent de le craindre. Il s'agit, pour chaque université, de réaliser qu'une grande part de ses étudiants – souvent une majorité – seront employés par des entreprises ou travailleront en étroite interaction avec elles, qu'une majorité de ses étudiants auront probablement à changer de métier au cours de leur parcours professionnel, et que **préparer leur insertion professionnelle et les armer le mieux possible pour ces – dures – réalités** est une mission de l'université aussi importante que sa mission de produire et transmettre un savoir académique.

Les pistes d'actions concrètes sont nombreuses, je cite seulement trois aspects :

- poursuivre les efforts menés ces dernières années en matière d'**insertion professionnelle**, amplifier l'offre de stages au cours de la formation, aider les étudiants dans leurs recherches d'emplois, les aider à mieux connaître les débouchés possibles à l'issue de leur formation, et rendre accessibles à tous les informations décrivant les débouchés effectifs de chaque filière ;
- mettre en place dans les cursus de formation – idéalement, dans *tous* les cursus – **des cours d'initiation à la création d'entreprises**, ainsi que des **conférences d'ouverture sur le monde économique** ou sur d'autres aspects politiques, sociaux et internationaux du monde actuel, comme le font tant d'écoles... et si peu d'universités ;
- en amont des réflexions menées tous les quatre ans sur la préparation du projet d'établissement et sur les évolutions de chaque formation, organiser une série de réunions ou de séminaires avec des représentants du monde économique – voire d'un ensemble plus large d'acteurs extérieurs. De nouveau, il ne s'agit pas d'empiéter sur l'autonomie d'une université en matière d'élaboration de sa stratégie ; il s'agit de se donner les moyens d'un dialogue avec le monde extérieur pour mieux en percevoir les attentes, afin d'exercer ses missions avec une **meilleure ouverture à la société**.
- Sur un autre plan, il faut continuer à amplifier les efforts menés au sein des universités en matière de **valorisation de la recherche**. Les pistes d'actions sont connues : mettre en place **dans chaque université ou chaque PRES un incubateur ou une pépinière de jeunes entreprises**, développer des chaires industrielles ou des postes de « professeurs associés industriels », mettre en valeur ces initiatives pour accroître leur impact concret tout comme leur impact concernant l'évolution de la culture d'établissement sur les questions touchant à la valorisation de la recherche.

2.4.4. Comment la France peut-elle dans les prochaines décennies conserver une belle place dans la compétition mondiale de la recherche scientifique, où l'Amérique du Nord occupe le devant de la scène et où l'Asie progresse avec une dynamique extraordinaire ? Je ne connais qu'une réponse à cette question : en jouant un rôle moteur dans la construction de l'espace européen de la recherche, et en se mobilisant pleinement pour que la recherche européenne rivalise le mieux possible avec la recherche nord-américaine¹⁹. **L'Europe est l'espace où se joue l'avenir de la recherche française.**

¹⁹ On peut reformuler cette conviction d'une autre façon. Nous nous comparons souvent aux États-Unis mais la seule Californie nous devance en matière de recherche ! Pour que la France ait une chance de rattraper la Californie, elle doit viser le double objectif suivant : que l'Europe rivalise avec les États-Unis, et que la recherche française soit autant « tirée vers le haut » par l'espace européen de la recherche et ses dispositifs d'excellence que la recherche californienne l'est par le système fédéral américain.

Hélas, se donner une vraie politique de coopération avec des partenaires académiques et industriels européens, pas seulement liée aux programmes de la Commission, jouer un rôle de leader dans des projets européens d'envergure, être présent à Bruxelles pour exposer sa vision prospective aux responsables de la Commission : tout ceci reste difficile pour nos universités. Les responsables de Bruxelles voient moins souvent les universités françaises que les grandes universités des pays voisins ou les organismes de recherche français. **Se donner les moyens d'un engagement plus grand dans l'espace européen de la recherche est un enjeu essentiel pour les PRES parisiens.**

Plus largement, la construction de l'espace européen de l'ES&R est l'**une des plus belles facettes de la construction de l'Europe**, sur le plan des échanges de personnes et sur le plan du partage des idées et des cultures. Y participer est une chance pour les étudiants et pour les universitaires. Mais il y a plus : poursuivre la construction européenne est un des plus grands enjeux des prochaines décennies pour notre pays ! Cette perspective est-elle assez présente dans la « vision du monde » que donnent nos universités ? **Ouvrir davantage les étudiants – tous les étudiants – à l'Europe** (et à l'international) est une responsabilité des établissements d'ES&R, qui doivent certainement accroître leurs actions en ce sens.

2.4.5. Enfin, il faut faire de l'accroissement de l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur parisien une priorité. Rappelons quelques éléments clés d'analyse sur ce sujet.

- Même si des progrès sensibles ont été réalisés, j'estime que la France et l'Europe n'ont pas encore pris toute la mesure de l'importance de ce sujet. La capacité à attirer des scientifiques et étudiants du meilleur niveau est **le premier facteur de succès dans la compétition internationale de la recherche scientifique**. C'est sur ce facteur – bien plus, par exemple, que sur la qualité de leur système éducatif – que les États-Unis ont bâti leur incontestable *leadership* scientifique. L'Europe leur a donné dans les années 1930 un avantage qui est resté décisif jusqu'ici, et elle n'a jamais vraiment cherché à inverser la tendance.
- L'attractivité dépend tout d'abord de la qualité des chercheurs, de l'environnement des équipes de recherche et de l'environnement culturel et social. Mais elle dépend aussi de la visibilité internationale des établissements – c'est pourquoi les PRES doivent porter cette politique d'attractivité – et de la qualité de l'**engagement des établissements et de leur environnement dans cette compétition**. Il ne suffit pas que telle ou telle équipe, tel ou tel laboratoire, accroissent leurs efforts pour attirer davantage de doctorants, post-doctorants ou chercheurs étrangers : il faut que ce soit un axe visible de la politique d'un établissement ou d'un PRES. L'attractivité d'un établissement ou d'un Pôle pleinement engagé dans une politique de recrutement d'étudiants et de chercheurs étrangers est « plus grande que la somme des attractivités de ses composantes ».

D'un point de vue plus concret, des progrès sont encore nécessaires sur plusieurs plans :

- Il faut encore améliorer l'aide apportée aux étudiants et scientifiques étrangers pour les démarches administratives ; ceci est un bon sujet de mutualisation pour chaque projet de groupement. Un accroissement très important des **capacités d'accueil de chercheurs étrangers** est nécessaire.
- Il reste la place pour des initiatives fédératrices visant à accroître l'attractivité de Paris dans tel ou tel domaine particulier. C'est le cas par exemple du projet d'Institut d'études avancées (**IEA**) soutenu par la Ville de Paris. Ce projet, qui vise à accroître le rayonnement international des SHS parisiennes, pourrait constituer le socle du repositionnement stratégique de la Fondation de la maison des sciences de l'homme (FMSH), et il est important d'y associer l'ensemble des universités et établissements concernés.
- Il est indispensable que chaque établissement définisse sa politique en matière d'**offre d'enseignement donné en anglais** et sa **politique de recrutement de doctorants, post-doctorants et enseignants-chercheurs non francophones**. Ce sujet délicat nécessite un débat dans chaque établissement, afin de définir une politique d'ouverture internationale du recrutement qui puisse à la fois être « portée » par ses composantes et bien admise des jurys.

- Pour un établissement, de nombreux moyens existent pour **mieux faire connaître à l'étranger** non seulement ses formations et ses recherches, mais aussi **l'ouverture internationale de sa politique de recrutement**. Cela commence par un vrai site web en anglais – ce qu'ont peu d'universités parisiennes. On peut aussi s'appuyer sur les réseaux de relations académiques, sur les représentations françaises à l'étranger, et sur les nombreuses occasions de missions des personnels de l'établissement. Dans un contexte où les grandes universités étrangères considèrent que leur « bassin de recrutement » est le monde entier, les établissements parisiens doivent participer beaucoup plus activement à la compétition pour attirer les meilleurs jeunes scientifiques et les meilleurs chercheurs confirmés.

J'y ai déjà insisté : si nous savons les accroître et bien les « jouer », les établissements et PRES parisiens ont des atouts uniques pour renforcer très nettement leur attractivité. Si nous en faisons vraiment une priorité, **Paris peut être dans dix ans la métropole universitaire la plus attractive du monde.**

3. FAIRE DE LA VIE ÉTUDIANTE UNE GRANDE PRIORITÉ

La vie étudiante est beaucoup plus difficile à Paris qu'ailleurs en France, c'est incontestable. Nous avons besoin ici d'une nouvelle approche, d'un vrai changement de nos priorités : **améliorer les conditions de la vie étudiante à Paris et en Ile-de-France est un devoir qui s'impose instamment à tous les responsables** concernés au niveau de l'État, des collectivités territoriales et des établissements d'enseignement supérieur.

J'examine d'abord ci-dessous les questions liées au logement étudiant, qui constitue la première priorité, avant d'élargir progressivement l'analyse aux autres aspects de la vie étudiante²⁰.

3.1. DÉVELOPPER L'OFFRE DE LOGEMENT ÉTUDIANT

L'insuffisance de l'offre de logement étudiant est, sans aucun doute, le premier sujet sur lequel une action forte et conjointe des pouvoirs publics est indispensable.

3.1.1. Les éléments de diagnostic sont bien connus et largement partagés.

Tout d'abord, Paris souffre de la **faiblesse de l'offre de logement étudiant**, et de sa **dispersion**. L'offre parisienne de logement étudiant est si dispersée qu'il n'en existe aujourd'hui aucun recensement complet. En grandes masses, elle se répartit comme suit :

- Le CROUS de Paris offre environ 4 000 chambres réparties dans une quarantaine de résidences étudiantes. Ces logements sont occupés à 80% par des étudiants « boursiers du CROUS », à 10% par des étudiants étrangers boursiers de leur gouvernement ou du gouvernement français, et à 10% par des étudiants accueillis – hors critères sociaux – dans le cadre des programmes d'échanges internationaux auxquels participent les universités parisiennes.
- La Cité internationale universitaire de Paris (CIUP) offre 5300 lits sur son campus du boulevard Jourdan, occupés environ à 90% par des étudiants – dont trois quarts d'étrangers – et 10% par des chercheurs étrangers.
- On peut estimer que l'ensemble de l'offre des résidences étudiantes privées, recensée par l'association pour le développement du logement étudiant (Adele), représente environ 3 000 logements à Paris²¹.
- Plus d'une cinquantaine de foyers étudiants, confessionnels ou associatifs, offrent – tous ensemble – environ 4 500 chambres, souvent avec des conditions d'accès restrictives.
- Les foyers de jeunes travailleurs parisiens offrent environ 900 places, dont une petite partie – difficile à recenser – sont occupées par des étudiants. Les initiatives pour développer d'autres formes de logement étudiant – logement intergénérationnel, colocation – sont relativement marginales.

En tout, on recense donc environ 17 000 logements étudiants à Paris, soit moins de 6 places pour 100 étudiants. La situation est un peu meilleure dans l'ensemble de l'Ile-de-France, avec 8 places pour 100 étudiants – 9 places pour 100 dans l'académie de Créteil et 15 dans l'académie de Versailles – mais reste beaucoup moins bonne que la moyenne nationale : 14 places pour 100 étudiants.

Il faut noter en particulier un **grave déficit du logement social étudiant**. Pour toute l'Ile-de-France, l'offre de logement des CROUS des trois académies correspond à moins de 3 places pour 100 étudiants, à comparer à une moyenne nationale de 7 ! Les disparités entre territoires franciliens sont très grandes : le nombre de logements CROUS proposés pour 100 boursiers est inférieur à 12 à Paris, égal à 18 à Créteil et 42 à Versailles – et à 31 en moyenne nationale. Ce grave déficit a conduit à faire des choix déchirants : ainsi, **les résidences du CROUS de Paris**, longtemps fermées à tout étudiant inscrit en licence, sont toujours **fermées aux étudiants de première et deuxième années de licence !** Il y a cependant ici une

²⁰ Pour préparer ce chapitre, j'ai rencontré les organisations étudiantes, et individuellement un certain nombre d'étudiants parisiens, et j'ai tenu plusieurs réunions avec les directeurs des CROUS franciliens. J'ai aussi rencontré les personnes en charge du logement étudiant et de la vie étudiante au Conseil Régional et à la Ville de Paris.

²¹ Une bonne partie de ces résidences sont gérées par des sociétés HLM privées. Leurs loyers sont en moyenne 50% plus élevés que ceux des résidences du CROUS, et du même ordre qu'à la CIUP.

bonne nouvelle : le parc des résidences du CROUS de Paris est en progression forte, il a presque doublé entre 2000 et 2008 et devrait avoir triplé entre 2000 et 2013 grâce à **la politique volontariste que mène la Ville de Paris** en faveur du logement social étudiant, avec la participation de l'État et de la Région. Mais le déficit à rattraper est encore très important.

Par ailleurs, il est certain que regarder le sujet uniquement sur le territoire de la Ville de Paris n'a guère de sens : **ce n'est pas sur Paris intra-muros qu'on trouvera les solutions pour résoudre le problème du logement des étudiants des établissements parisiens**, il faut aussi développer des résidences étudiantes en périphérie à proximité de lignes de transports desservant bien le centre de Paris. Ceci a la force des évidences... mais c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire, car on se heurte ici à des prises de décisions très difficiles et à une **coordination insuffisante des différents acteurs franciliens** :

- **Les décisions sont difficiles à prendre** pour plusieurs raisons. Décider de construire en périphérie une résidence principalement destinée aux étudiants des établissements parisiens n'est pas dans les priorités des élus locaux et fait parfois craindre une perspective de « cité dortoir » peu motivante. De plus, les grandes disparités entre les trois académies franciliennes alimentent la crainte que l'ouverture aux étudiants parisiens des résidences d'une académie voisine ne déclenche un afflux difficile à gérer au détriment des étudiants de ladite académie.
- **La coordination des acteurs est indispensable pour réussir à bâtir une politique régionale du logement étudiant** et à prendre, dans le cadre d'une vision partagée, ces décisions de construction de nouvelles résidences. Le législateur, conscient de cette nécessité, a décidé en 2004 de confier au Conseil Régional, spécifiquement en Ile-de-France, la responsabilité d'établir un schéma directeur régional du logement étudiant. Le premier schéma directeur, dédié au logement social étudiant, a été finalisé à l'automne 2009. Une des difficultés de la situation francilienne vient du grand nombre d'acteurs : outre l'État et les collectivités territoriales (jusqu'au niveau des agglomérations de communes et des communes elles-mêmes), les CROUS, les bailleurs sociaux privés, les établissements d'enseignement supérieur, les organisations représentatives des étudiants, etc.
- Au sein même du dispositif de l'État, la coordination des acteurs concernés par le logement social étudiant est très limitée. **La coopération des CROUS des trois académies franciliennes est insuffisante** : pour l'essentiel, chacun d'eux a pour mission de développer son parc de résidences étudiantes pour loger les étudiants inscrits dans les établissements de son académie. Personne ne s'occupe donc vraiment de bâtir en périphérie des résidences bien placées pour les étudiants des établissements parisiens. Plusieurs rapports ont déjà souligné les **grandes difficultés** qui découlent de cette situation. Le rapport remis début 2008 au Premier ministre par le député Jean-Paul Anciaux proposait que le CROUS soit chargé de coordonner les trois CROUS franciliens tandis que le rapport d'audit sur l'immobilier universitaire parisien de l'automne 2008 préconisait de les fusionner.

Ajoutons quelques mots sur les résidences étudiantes elles-mêmes. D'une part, il faut savoir que des efforts importants ont été faits dans les 10 ou 15 dernières années pour améliorer les situations des résidences des CROUS, partout en France. D'autre part, on pourrait dire qu'**il y a logement étudiant et logement étudiant**. Tous les spécialistes des questions de vie étudiante savent qu'il n'existe pas un seul public étudiant : depuis les étudiants de première ou deuxième année de licence jusqu'aux doctorants et post-doctorants, en passant par des étudiants étrangers venant à Paris pour un semestre d'études en master, il existe plusieurs « publics étudiants » dont les besoins en matière de logement et les styles de vie sont différents. Il s'ensuit que, pour répondre à la diversité de ces attentes, **l'offre de logement étudiant ne doit pas être monolithique** et que les résidences elles-mêmes sont très diverses, selon qu'elles sont dédiées à tel ou tel de ces publics, ou mixtes entre plusieurs d'entre eux. Cette diversité permet dans beaucoup de cas de bâtir des **résidences bien adaptées aux attentes des élus et des riverains**.

Enfin, ces analyses seraient incomplètes si elles ne mentionnaient pas les difficultés liées à la rareté des opportunités foncières, et surtout aux **coûts élevés du foncier et de la construction**. La rareté n'est cependant pas l'obstacle majeur : si l'effort public en faveur du développement du logement étudiant est porté avec constance, dans la durée, on peut trouver des opportunités foncières adaptées. Ma conviction est que **le développement du logement étudiant à Paris et en Ile-de-France est surtout une question de volonté politique et de meilleure coordination de l'ensemble des acteurs**.

3.1.2. La première priorité des prochaines années à Paris et en Ile-de-France, pour l'État comme pour les collectivités territoriales, est le **développement du logement social étudiant**.

Une concertation approfondie de l'ensemble des acteurs est indispensable pour élaborer et mettre en œuvre dans la durée une politique ambitieuse dans ce domaine. Sur de très nombreux sujets, techniques ou politiques, il faut dégager des éléments de consensus et améliorer les dispositifs existants pour fonder le déploiement de cette politique ambitieuse. Citons les principaux :

- Concernant les **types de résidences**, un consensus se dégage sur l'importance de réaliser des résidences qui soient, le mieux possible, des **lieux de socialisation et de mixité sociale**. Même à Paris où les m² sont rares, il faut éviter les « résidences dortoirs » qui risquent de contribuer à renforcer l'isolement des étudiants en difficulté ; il faut au contraire y prévoir des salles de travail et faire en sorte qu'elles soient des lieux de vie et contribuent à créer du lien social. Cette préoccupation conduira à privilégier, chaque fois que possible, des résidences mixtes où logent des étudiants des trois niveaux – licence, master et doctorat – tout en gardant une approche pragmatique qui permette de répondre à la diversité des demandes et n'exclut pas d'ouvrir ici ou là des « maisons doctorales ».
- L'expérience du CROUS de Paris, dont un tiers des résidences ont 60 places ou moins, montre combien la multiplication de résidences trop petites est dommageable, avec des surcoûts de gestion élevés et une réduction des services offerts aux étudiants. Même s'il est possible et intéressant de gérer un ensemble de petites résidences géographiquement proches en réseau de proximité, pour partager des services, il faut viser – sans en faire une règle contraignante – de construire le plus possible **des résidences ayant au moins une centaine de logements**.
- Le schéma directeur approuvé par le Conseil Régional inclut notamment une cartographie des **zones prioritaires** bien reliées aux principaux sites universitaires franciliens. Ce travail de cartographie, auquel l'État, les CROUS et les établissements d'enseignement supérieur ont été associés, est très utile. Il devra être poursuivi pour distinguer les résidences à vocation locale et les **résidences à vocation inter-académique, situées en périphérie mais ouvertes aux étudiants des établissements parisiens**.
- Il faut aussi mener un **travail de fond sur l'ensemble des questions foncières, juridiques et financières liées aux projets de construction et de réhabilitation des résidences étudiantes**. Les coûts élevés du foncier et de la construction en Ile-de-France d'une part, la complexité – et la durée de mise au point – des montages juridiques d'autre part, rendent les projets de construction et de réhabilitation de résidences lourds à monter et très difficiles à équilibrer financièrement. Il faut amplifier la coopération des acteurs publics pour mieux mobiliser le foncier disponible, et réussir à **desserrer certaines des contraintes** qui, en Ile-de-France bien plus que dans le reste du pays, constituent un écheveau si serré que le dispositif est proche du blocage²².
- L'expérience montre que l'association trop tardive du gestionnaire des résidences – le plus souvent le CROUS – au montage des projets de construction de nouvelles résidences contribue à accroître les difficultés de gestion. Il serait bon de mettre en place un **processus plus clair pour le montage et la conduite des projets de construction de résidences**, s'appuyant sur **une coopération resserrée dès l'amont du projet** des collectivités territoriales concernées, des bailleurs sociaux *et* du futur gestionnaire de la résidence.
- Plusieurs autres aspects méritent aussi l'attention, comme la politique en faveur des étudiants handicapés ou la prise en compte des problèmes de sécurité, plus aigus en Ile-de-France que dans beaucoup d'autres régions. La mise en œuvre du projet de réhabilitation de la résidence universitaire d'Antony, sous la responsabilité de la communauté d'agglomération des Hauts-de-Seine, est aussi un sujet de vigilance pour l'État ; d'une part, cette résidence est et doit rester une grande résidence à vocation régionale, inter-académique ; d'autre part, il faut veiller à mettre en œuvre rapidement les mesures d'accompagnement prévues dans la convention signée entre l'État et les Hauts-de-Seine pour développer le parc de logement étudiant dans ce département.

²² De nombreuses questions méritent un examen approfondi, en s'appuyant notamment sur les préconisations du rapport Anciaux : choix des modalités d'occupation du domaine public (AOT, bail, etc.) et des modes d'intervention (PPP, MOP, etc.), niveau des subventions nécessaires pour assurer l'équilibre des montages financiers, montages nouveaux à mettre en place en s'appuyant sur les dispositions de la loi de mobilisation pour le logement de mars 2009, etc.

* * *

Les questions concernant les missions des trois CROUS franciliens et leur coordination sont principalement du ressort de l'État.

- En premier lieu, il serait utile de construire un consensus sur les grands équilibres des missions des CROUS en matière de logement étudiant en Ile-de-France. Je l'ai rappelé, le CROUS de Paris utilise 80% de ses chambres pour loger des boursiers, tandis que 20% sont occupées par des étudiants étrangers dans le cadre des programmes d'échanges internationaux – et ceci fait l'objet de conventions entre le CROUS et les universités. Ces deux missions des CROUS – le logement d'étudiants sur critères sociaux et l'accompagnement de la participation des universités aux programmes internationaux – sont importantes, mais il faut veiller à l'équilibre entre l'une et l'autre. À mon sens, accompagner les universités dans leur politique d'excellence et d'attractivité ne doit pas se faire, dans les prochaines années, au détriment de la mission sociale des CROUS. Dans une optique de poursuite déterminée de l'accroissement du nombre des logements gérés par le CROUS, il me semble judicieux de viser de conserver cet équilibre 80-20 et de **ne pas diminuer la proportion des chambres consacrées aux boursiers sur critères sociaux**, en ayant l'objectif que le CROUS de Paris puisse progressivement mettre fin à l'exclusion des boursiers de première et deuxième années et développer l'accompagnement social des étudiants inscrits en licence²³.
- La politique menée en Ile-de-France concernant le logement étudiant doit aussi être clarifiée sur un autre point. Pour l'accueil d'étudiants venus à Paris dans le cadre d'un programme d'échanges internationaux, les conventions passées avec les CROUS permettent aux universités de réserver un certain nombre de chambres ; a contrario, pour le logement des boursiers sur critères sociaux, il n'existe pas de résidences – ou de chambres – réservées à telle ou telle université parisienne. Certaines universités – ou PRES – demandent à avoir des résidences étudiantes qui leur soient propres. Je pense que, dans la situation actuelle, il faut donner une réponse négative à cette demande : tant que Paris et l'Ile-de-France connaîtront un déficit marqué en matière de logement étudiant, il est souhaitable de continuer à **mutualiser les capacités de logement étudiant pour l'ensemble des universités parisiennes**, tout en améliorant la capacité à prendre en compte des critères géographiques dans le placement des étudiants.
- Je recommande de **mettre en place une coordination étroite des trois CROUS franciliens** et non de les fusionner, pour plusieurs raisons :
 - La présence du CROUS dans chaque académie est utile pour être bien au fait de ses spécificités, et à l'écoute des besoins au plus près de chacun des grands pôles universitaires franciliens.
 - Fusionner les trois établissements ne répondrait que partiellement au besoin de vision globale et de coordination nécessaire pour favoriser un meilleur développement du logement étudiant et une amélioration de la vie étudiante en Ile-de-France : le directeur de l'unique CROUS francilien aurait une vision limitée aux seules activités du CROUS, alors que le coordinateur dont la mise en place est proposée au chapitre 6 aura une vision plus large et sera à même de représenter l'État sur l'ensemble des questions de vie étudiante en Ile-de-France.
 - Partiellement inadaptée, la fusion des trois CROUS serait une réforme sensible, notamment à l'égard des organisations représentatives étudiantes ; elle serait donc longue voire difficile.

Cette coordination des trois CROUS concerne notamment la mise en place maîtrisée d'un nouveau modèle de placement des étudiants pour **ouvrir aux étudiants d'établissements parisiens l'accès à certaines résidences situées en périphérie**.

* * *

²³ Ces questions touchant à l'équilibre – et aux tensions – entre les différentes missions des CROUS méritent d'autant plus de vigilance que cet équilibre va être impacté par les mesures récentes en faveur de l'accroissement de la participation d'étudiants boursiers aux classes préparatoires aux grandes écoles – les lycées, dont les internats sont souvent saturés, se tournant naturellement vers les CROUS.

Les principales recommandations sur le logement social étudiant sont les suivantes :

Recommandation 5 : Bâtir avec la Ville de Paris – qui s’est engagée sur un rythme de 4 000 nouveaux logements sociaux étudiants tous les six ans – **un plan conjoint de développement du logement social étudiant à Paris** :

- fixer l’objectif que la contribution de l’État permette d’accroître ce rythme de 50% en finançant 4 000 logements supplémentaires sur Paris²⁴ d’ici à 2020, soit **12 000 nouveaux logements sur Paris entre 2009 et 2020** au lieu de 8 000,
- et construire avec la Ville un plan concerté portant sur la période 2010-2015, avec des objectifs précis et des tableaux de bord partagés.

Recommandation 6 : Bâtir avec le Conseil Régional et les Conseils Généraux (dont la Ville) **un plan conjoint de développement de résidences étudiantes à vocation inter-académique**, situées en périphérie mais ouvertes en partie aux étudiants des établissements parisiens. Il faut viser que la contribution de l’État permette de financer la construction de **2000 logements en périphérie pour des étudiants parisiens d’ici à 2020**.

Enfin, il est indispensable de **mettre en place dans la durée une coordination entre l’État, le Conseil Régional, la Ville de Paris et les Conseils Généraux** pour assurer un pilotage et un suivi partagés du développement du logement social étudiant, dans le cadre du schéma directeur régional. J’y reviens au chapitre 6.

3.1.3. L’offre de logements de la **CIUP** s’adresse à un public différent, constitué surtout d’étudiants étrangers à partir du master – dont des primo-entrants en France, exclus par les critères sociaux du CROUS – ainsi qu’à des chercheurs étrangers. Elle s’inscrit dans un modèle intéressant et spécifique qui repose sur des valeurs de compréhension et d’échanges entre étudiants de pays différents, et sur des partenariats avec divers pays qui ont construit chacun, via du mécénat, une « Maison » qui leur est dédiée sur le campus de 34 hectares de la CIUP, boulevard Jourdan. **La CIUP est un bel atout pour l’enseignement supérieur parisien.**

Il est utile et nécessaire de **développer son offre de logements** en parallèle de l’accroissement de l’offre de logement social étudiant. Il est bon de distinguer ces deux offres – en évitant de développer des logements sociaux sur le site de la CIUP – sans pour autant les opposer l’une à l’autre : elles sont complémentaires, et cette complémentarité est une chance pour l’ES&R parisien.

Aucun bâtiment n’a été construit sur le site de la CIUP depuis 1968. Une modification du PLU a permis, depuis quelques années, de rendre constructible une bande de terrain sur laquelle la CIUP projette de **construire entre 1 000 et 1 200 nouveaux logements**. Mais ces projets sont restés bloqués jusqu’ici du fait d’une situation foncière complexe. Ma mission a été l’occasion de fixer les lignes directrices d’un accord que l’État et la Ville de Paris devraient être en mesure de signer dans les prochains mois. En résolvant les difficultés liées à la complexité de la situation foncière et en prévoyant la prise en charge du financement de la viabilisation des terrains constructibles, cet accord permettra de **débloquer la situation pour engager rapidement la construction de nouvelles Maisons** sur le site de la CIUP. Plusieurs projets de Maisons existent.

Recommandation 7 : Conclure l’accord avec la Ville de Paris sur la CIUP, et demander à la CIUP de finaliser rapidement son **plan de développement**.

²⁴ Bien sûr, cette accélération du développement de l’offre de logement social étudiant, au-delà de l’objectif sur lequel s’est engagée la Ville de Paris, ne doit pas compromettre la réalisation des autres objectifs du Programme local de l’habitat (PLH) de la Ville concernant le logement social à destination des familles et des jeunes travailleurs. C’est pourquoi un travail commun entre l’État et la Ville est tout à fait indispensable.

Ce plan de développement devra préciser les orientations concernant l'équilibre entre les politiques d'accueil d'étudiants et de chercheurs étrangers dans les nouvelles « Maisons », ainsi que les partenariats à développer avec les universités et PRES franciliens, et avec les collectivités territoriales.

Il ne faut pas s'arrêter là. Une vision ambitieuse de l'avenir de l'enseignement supérieur parisien, avec une priorité très forte pour l'accroissement de son attractivité, passe à mes yeux par **un projet de développement de la CIUP sur un autre site proche de Paris**. Pour conserver les traits dominants du « modèle de la CIUP », il faut trouver un beau site, ayant une superficie significative, sur lequel on pourra construire dans un cadre de verdure un nouvel ensemble de « Maisons »²⁵.

Recommandation 8 : Etudier avec la Ville de Paris et en lien avec les collectivités territoriales concernées la possibilité d'une **extension de la CIUP sur un deuxième site en périphérie** à moins de 30 minutes du centre de Paris²⁶.

3.1.4. En complément du développement de l'offre de logements, il est utile d'aider les étudiants à trouver les informations sur cette offre très dispersée et à mener leur démarche de recherche de logement.

Un premier objectif est atteignable à court terme : rendre accessibles sur un **portail unique du logement étudiant en Ile-de-France** les informations concernant l'ensemble des logements étudiants franciliens, quel que soit le gestionnaire – CROUS, CIUP, bailleurs sociaux privés, foyers, chambres proposées en ville par des particuliers, etc. – avec toutes les précisions utiles (type de logement, lieu, temps de transports, conditions d'accès, démarches nécessaires, accès pour les étudiants handicapés, etc.). Ceci doit être réalisé à l'échelle francilienne, et non parisienne, pour surmonter les frontières entre académies. La réalisation de ce portail bilingue devrait être confiée aux trois CROUS, sous la responsabilité du directeur du CROUS de Paris. Un partenariat avec les collectivités territoriales concernées sera indispensable. Il serait judicieux, en particulier, que tout offreur de logements étudiants ayant bénéficié de crédits publics soit tenu d'apporter les informations nécessaires pour ce portail. Il s'agira ainsi d'un portail impliquant les acteurs institutionnels, et dont les CROUS seront garants de la fiabilité des informations.

Il sera intéressant d'étendre ensuite ce portail Internet pour en faire **un outil d'aide aux démarches de recherche des étudiants et de réservation en ligne**. Ceci correspond à un projet plus ambitieux, qui aura un impact sur l'organisation de certains services dans les trois CROUS : cette extension, qui mérite une préparation plus approfondie, devra être menée dans un deuxième temps.

Recommandation 9 : Demander aux trois CROUS franciliens de **mettre en place rapidement un portail unique du logement étudiant en Ile-de-France**, en partenariat avec les collectivités territoriales.

3.2. AMÉLIORER LES AUTRES ASPECTS DE LA VIE ÉTUDIANTE

De nombreux autres aspects de la vie étudiante sont plus difficiles à Paris qu'ailleurs en France. J'évoque ci-dessous les sujets les plus importants : la lisibilité de l'offre de formations, les lieux de travail, la restauration, le sport et la santé étudiante.

3.2.1. Améliorer la lisibilité de l'offre de formations pour les étudiants doit être une préoccupation de tous les établissements d'enseignement supérieur parisien. Les sites web des établissements ont, dans l'ensemble, fait l'objet de nets progrès ces dernières années ; ils restent cependant assez inégaux. Il serait utile d'inciter les établissements à auto-évaluer régulièrement leurs sites web, et à éditer un site de qualité

²⁵ Mes recherches ne m'ont permis d'identifier pour l'instant qu'une seule opportunité, qui mobiliserait une part du terrain de l'État affecté à l'Observatoire de Paris sur la commune de Meudon – à 10 minutes à pied et 15 minutes de train de Montparnasse. La situation foncière est la même que celle du terrain sur lequel le Collège de France vient de construire à Meudon une petite résidence de chercheurs étrangers, ce qui démontre la faisabilité au plan technique.

²⁶ Rappelons que le temps de trajet moyen d'un étudiant francilien est supérieur à 45 mn.

en anglais²⁷. Une évaluation de la qualité des informations données aux étudiants devrait être aussi incluse dans l'évaluation des établissements par l'AERES. Ces recommandations s'appliquent aussi pour les portails Internet des PRES et des groupements d'établissements, qui doivent donner – en français et en anglais – une vision unifiée de l'ensemble de l'offre de formations.

Il existe aussi quelques portails plus globaux donnant des informations sur l'ensemble des formations proposées par les établissements parisiens ou franciliens. C'est le cas du site « Admission post-bac », élargi récemment à l'Ile-de-France, qui permet l'inscription des lycéens dans les filières de l'enseignement supérieur. Il faudra prendre soin de faire évoluer ces sites pour prendre en compte les PRES et groupements, et donner ainsi une vision plus structurée du dispositif parisien et francilien.

3.2.2. Les étudiants parisiens éprouvent des difficultés beaucoup plus grandes qu'en périphérie ou en province pour **trouver des lieux de travail**. La réponse principale aux besoins de lieux de travail doit être cherchée du côté des bibliothèques (voir le chapitre 4), mais une part de la réponse sera trouvée aussi en proposant aux étudiants des résidences qui soient de vrais lieux de vie, incluant des salles de travail connectées aux « campus numériques ». L'idée de transformer en cours de journée les restaurants universitaires en lieu de travail mérite aussi d'être explorée sur les sites où le besoin est le plus fort : le succès de cette initiative n'étant pas certain, la bonne façon de procéder est celle que va mettre en œuvre le CROUS de Paris, via une expérimentation de quelques mois sur un site avant généralisation éventuelle.

3.2.3. La situation est également difficile à Paris pour la **restauration universitaire**.

Le parc des restaurants et cafétérias du CROUS est très insuffisant : Paris est **de loin l'académie la moins bien dotée en restaurants CROUS**, avec un nombre d'étudiants par place de restaurant plus de trois fois supérieur à la moyenne nationale. Le nombre de repas servis par place et par jour ouvré est supérieur à 2,5, alors qu'il est de 1,4 pour la moyenne des autres académies. Cette moyenne cache des situations extrêmement critiques : le restaurant universitaire de Paris Rive Gauche sert plus de 5 repas par place pour le seul déjeuner ! À ce jour, la situation n'est pas en voie d'amélioration : le nombre de places des restaurants CROUS a baissé au cours des deux dernières années, du fait de fermetures temporaires ou définitives. Même si l'offre de restauration privée agréée par le CNOUS – offrant des repas au même prix – est significative, accroissant de 16% l'offre propre du CROUS, l'ensemble reste très insuffisant : les étudiants parisiens sont beaucoup plus nombreux, en proportion, que les étudiants de province à manger dans des cafés ou des *fast-food*, à manger « sur le pouce » ou à sauter des repas.

Il est donc indispensable de **construire un plan de développement de la restauration universitaire à Paris**, en incluant restauration sociale et restauration des personnels des établissements. La responsabilité en incombe principalement à l'État²⁸. Un plan ambitieux peut être bâti en s'appuyant sur les éléments suivants :

- Un document préparé en 2008 par l'ensemble des établissements parisiens dans le cadre de l'Opération Campus fait apparaître **une vision commune des opérations prioritaires** :
 - le développement de la restauration universitaire sur le site de Paris Rive Gauche,
 - la réhabilitation du restaurant universitaire Mabillon et la réhabilitation du complexe de restauration du site de Jussieu,
 - et le développement de la restauration universitaire sur les sites du Campus Condorcet, porte de la Chapelle et à Aubervilliers.

J'y reviens au chapitre 5. Les projets de groupements qui m'ont été envoyés début 2009 comprenaient aussi des projets de restaurants ou de cafétérias rue des Saints-Pères et rue d'Ulm.

- D'autre part, les propositions de « plans de rationalisation des implantations universitaires » présentées au chapitre 5 ouvrent des possibilités de locaux disponibles pour installer de nouveaux restaurants ou de nouvelles cafétérias.

²⁷ Le développement de sites d'information en langue anglaise – et dans d'autres langues – ne doit pas seulement être vu comme un moyen d'être visible de l'étranger. Il faut avoir à l'esprit qu'une part significative – et qui a vocation à croître – des étudiants parisiens ne sont pas francophones.

²⁸ Le patrimoine immobilier des restaurants et cafétérias du CROUS de Paris appartient en totalité à l'État.

Le plan de développement de la restauration universitaire devra inclure un schéma directeur de la restauration pour chaque quartier universitaire, avec une offre de restauration de proximité et diversifiée. Il devra aussi analyser la possibilité de restructurer une partie de l'activité de production des plats distribués dans les restaurants et cafétérias du CROUS de Paris autour d'un système de cuisines centrales. En effet, une partie significative de la restauration universitaire de l'académie de Créteil fonctionne autour d'une cuisine centrale – desservant plusieurs restaurants et cafétérias – et le CROUS de Créteil a le projet d'étendre ce modèle d'organisation en construisant d'autres cuisines centrales, alors que le CROUS de Paris s'est heurté jusqu'ici à des difficultés pour construire une cuisine centrale intra-muros. Une collaboration entre les deux CROUS est une voie prometteuse pour bâtir un projet s'appuyant sur des cuisines centrales situées en périphérie et travaillant pour les restaurants et cafétérias des deux académies.

Recommandation 10 : Lancer rapidement la mise en œuvre du **plan de développement de la restauration universitaire parisienne** que le CROUS de Paris doit proposer avant la fin du premier trimestre 2010, portant à la fois sur les capacités de distribution – restaurants et cafétérias – et sur les capacités de production pouvant inclure des cuisines centrales situées en périphérie.

3.2.4. La pratique d'une activité sportive est plus difficile pour les étudiants à Paris qu'ailleurs en France. La différence n'est pas très grande pour la pratique hors du dispositif universitaire : 54% des étudiants parisiens et 60% des étudiants français font du sport en club ou en loisirs. Mais la différence est beaucoup plus marquée pour la pratique sportive au sein des établissements : 10% des étudiants franciliens pratiquent une activité sportive organisée dans un cadre universitaire contre 18% hors Ile-de-France. La proportion d'étudiants participant aux compétitions universitaires est, à Paris, inférieure de 30 points à ce qu'elle est en province. Presque 50% des étudiants parisiens se disent insatisfaits ou très insatisfaits des équipements sportifs disponibles, alors que ce taux est inférieur à 30% hors Ile-de-France.

La première cause de ces difficultés est le **manque d'équipements sportifs universitaires ou interuniversitaires**. Deux grands centres sportifs interuniversitaires existent à Paris : le centre sportif Jean Sarrailh géré par le CROUS et le centre sportif de la CIUP. De plus, certaines universités disposent d'installations sportives – essentiellement Paris 5, Paris 6 et Dauphine. En complément, les établissements louent des installations sportives à la Ville ou à d'autres collectivités franciliennes, voire à des clubs sportifs civils. Tout ceci donne lieu à un échec complexe de créneaux horaires et d'installations disponibles pour les étudiants, l'association sportive de chaque université ou école gérant souvent plusieurs dizaines de contrats de locations de piscines, stades, gymnases ou salles de sports.

Pour améliorer cette situation difficile, il faut progresser simultanément dans deux directions :

- D'une part, il faut **réhabiliter ou agrandir certaines installations sportives universitaires** existantes. Le document préparé par les établissements parisiens en 2008 dans le cadre de l'Opération Campus proposait une vision commune des travaux prioritaires – j'y reviens au chapitre 5 :
 - la réhabilitation et l'agrandissement du centre sportif Jean Sarrailh et des installations de la CIUP,
 - l'agrandissement du centre sportif Jean Talbot sur le site de Jussieu,
 - le réaménagement d'une salle de sports rue des Saints-Pères,
 - la participation à la réhabilitation de stades mis à disposition par la Ville de Paris,
 - et l'implantation d'installations sportives sur le site du Campus Condorcet à Aubervilliers.
- D'autre part, il est indispensable de mettre en place une **meilleure mutualisation des installations** et une **meilleure coordination** des acteurs. Partageant la volonté de se donner un outil fédérateur pour promouvoir une meilleure pratique sportive de leurs étudiants et de leurs personnels, les huit universités parisiennes avaient signé en janvier 2009 avec le CROUS et la CIUP, et en lien avec la Ville de Paris, une convention portant projet de **création d'un GIP « Pôle parisien du sport universitaire »**, avec l'objectif que ce groupement d'intérêt public :
 - permette de mutualiser les locations d'installations sportives,
 - mène des actions dans le domaine de la promotion du sport auprès des étudiants ou de la facilitation de la pratique sportive des étudiants handicapés,
 - et devienne aussi un lieu où s'élaboreront une politique de la pratique sportive universitaire à Paris, et des propositions adressées à la Ville ou à l'État pour améliorer la situation.

J'avais écrit dans le rapport intermédiaire ma conviction que cette approche commune des universités parisiennes devait être encouragée, car la situation de pénurie impose que l'on fasse le choix de la mutualisation. Malheureusement, un changement est intervenu au cours de l'automne – qui est une conséquence, pas très heureuse à mes yeux, de l'émergence des projets de PRES : les présidents des universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6, faisant le choix de développer au sein de leur projet de PRES une approche partagée de la pratique sportive étudiante, ont affirmé renoncer à participer au projet de GIP. Cependant, les présidents des cinq autres universités parisiennes restant désireux de constituer le GIP et la Ville de Paris restant prête à soutenir cette démarche, je pense qu'il faut maintenant avancer sur ces nouvelles bases.

Recommandation 11 : Créer le GIP « Pôle parisien du sport universitaire » avec Paris 1, Paris 3, Paris 5, Paris 7, Dauphine, le CROUS et la CIUP, en lien avec la Ville de Paris, en proposant aux grandes écoles parisiennes partenaires – et aux universités Paris 2, Paris 4, Paris 6 – d'y participer, et en veillant à ce que les membres du GIP s'engagent à mutualiser une part substantielle des moyens financiers utilisés pour louer des installations sportives et à partager de façon plus transparente les informations sur l'utilisation de ces installations, afin que le GIP dispose de leviers suffisants **pour contribuer à une réelle amélioration de la pratique sportive étudiante à Paris.**

Ceci est indispensable, mais ce n'est pas à la hauteur des ambitions que nous devons avoir pour la vie étudiante à Paris – une simple évocation de la pratique sportive dans les grandes universités étrangères suffit pour s'en convaincre. C'est pourquoi j'ajoute une recommandation plus ambitieuse.

Recommandation 12 : Proposer à la Ville de Paris et au Conseil Régional de **lancer une mission d'étude** commune avec l'État **sur la possibilité de créer d'ici à 2020 un deuxième grand centre sportif interuniversitaire** analogue à celui de la CIUP.

3.2.5. La santé des étudiants a fait l'objet de plusieurs études récentes. En termes de santé publique, la situation est relativement bien connue : si l'immense majorité des étudiants sont en bonne santé, une partie de la population étudiante souffre de difficultés psychologiques, avec des situations de stress et d'anxiété – aggravées par les incertitudes des étudiants sur leur avenir – pouvant aller jusqu'à des troubles de comportements et des problèmes de sociabilité ou de santé mentale. De plus, la population étudiante est, plus que d'autres, exposée à des comportements à risques, alimentaires, addictifs et autres. C'est pourquoi la santé des étudiants **mérite toute l'attention des établissements et des pouvoirs publics.** Sur ces registres, il n'apparaît pas, toutefois, que les étudiants parisiens et franciliens soient plus en difficulté que la moyenne des étudiants français.

Mais, pour ce qui relève de la **prévention** et de la sensibilisation aux questions sanitaires, et pour l'**accès aux soins**, la situation est plus difficile à Paris que dans d'autres régions, du fait de la grande rareté des médecins pratiquant les tarifs conventionnés et des durées d'attente chez les spécialistes – dentistes ou gynécologues par exemple. **La situation parisienne a même empiré dans la période récente**, plusieurs centres de santé destinés principalement aux étudiants ayant fermé leurs portes dans les dernières années.

Pour l'essentiel, la responsabilité de la santé étudiante à Paris est confiée aujourd'hui à un Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) commun aux Universités Paris 1, Paris 2, Paris 3, Paris 4, Paris 5 et Dauphine ; parallèlement, Paris 6 et Paris 7 ont chacune un service universitaire de médecine préventive qui, de fait, travaille très peu avec le SIUMPPS. Certaines écoles ont contractualisé avec le SIUMPPS tandis que d'autres ont leur propre service de santé. Les missions des SIUMPPS ont été élargies par un décret d'octobre 2008. Elles incluent l'obligation de proposer à chaque étudiant une visite médicale pendant ses trois premières années à l'université – obligation que le SIUMPPS n'est pas en état d'assumer du fait de manque de locaux et de personnels²⁹. Elles incluent aussi désormais la possibilité d'ouvrir des centres de santé et de mener des enquêtes épidémiologiques. Mais cet élargissement de ses missions commence seulement à être pris en compte par le SIUMPPS parisien : ses projets d'ouverture de centres de santé sont encore peu précis, et se heurtent à

²⁹ Le SIUMPPS compte quatre infirmières, pour presque 50 000 étudiants en licence.

des difficultés – avec des besoins de locaux, de postes d’infirmières, et de souplesse pour les recrutements de médecins ou de médecins stagiaires. De plus, le SIUMPPS et ses activités sont encore trop peu connus d’une large fraction des étudiants parisiens. Toutes les conditions ne sont donc pas réunies pour que l’élargissement des missions du SIUMPPS soit suivi d’effets à la hauteur des enjeux.

Ici aussi, la construction des PRES a un impact sur une question d’organisation. Le PRES « 2-4-6 » souhaitant développer un service commun en matière de santé étudiante, les présidents de Paris 2 et Paris 4 ont exprimé leur souhait que leurs établissements ne soient plus rattachés au SIUMPPS actuel. Le schéma qui semble se dégager comprendrait à Paris deux SIUMPPS, l’un commun à Paris 2, Paris 4 et Paris 6, et l’autre commun aux cinq autres universités parisiennes – l’un et l’autre pouvant avoir des conventions de partenariats avec des grandes écoles, comme cela existe déjà aujourd’hui. Ces questions d’organisation doivent être tranchées rapidement, en vue de demander ensuite aux universités d’**élaborer un plan de développement du ou des SIUMPPS** incluant des projets de centres de santé et l’amplification des actions de diffusion d’informations à destination des étudiants pour la sensibilisation aux questions sanitaires.

Recommandation 13 : Demander aux universités de confirmer rapidement leurs intentions et, le cas échéant, **réorganiser rapidement les services universitaires ou interuniversitaires de médecine préventive**, puis demander aux établissements d’élaborer un plan de développement du ou des SIUMPPS.

En complément du dispositif public, la Fondation Santé des étudiants de France, qui a ouvert une douzaine d’établissements de santé en France et en région parisienne, a le projet de réhabiliter un bâtiment qu’elle occupe au Quartier latin pour y ouvrir un centre de santé – qui accueillerait des activités du ou des SIUMPPS – et un centre d’accueil d’étudiants handicapés. Il serait intéressant que l’État apporte le complément nécessaire pour lancer ce projet de réhabilitation déjà subventionné par les collectivités territoriales, afin qu’il voie le jour et qu’il développe ses activités au service de la santé des étudiants parisiens en collaboration avec le ou les SIUMPPS.

3.3. PARIS, UNE VILLE OÙ IL FAIT BON VIVRE POUR LES ÉTUDIANTS

Améliorer la vie étudiante ne se limite pas à traiter quelques sujets juxtaposés : loger les étudiants, les nourrir, leur proposer des lieux de travail, etc. La vie d’un étudiant forme un tout, et il y a un lien entre sa formation, les activités culturelles qui lui sont proposées ou accessibles, sa vie sociale, son logement, ses temps de transports, etc. C’est l’ensemble de la vie des étudiants qu’il est important de prendre en compte : parmi les personnes qui vivent à Paris chaque jour, presque une personne sur sept est un étudiant, et il s’agit d’améliorer les conditions qui déterminent **comment les étudiants participent et contribuent à la vie de la cité**. Pris ainsi globalement, le sujet est très complexe, d’autant plus que les attentes et les modes de vie des étudiants sont variés. Mais cette réflexion globale est indispensable – et j’aurais souhaité l’approfondir davantage avec les collectivités territoriales, avec des sociologues, des urbanistes et des architectes, et bien sûr avec des universitaires, avec des étudiants et avec leurs organisations représentatives. Cette réflexion s’est d’ailleurs développée ces dernières années, tout particulièrement sous l’impulsion de la Ville de Paris, comme en témoignent l’avancement du projet de « carte de l’étudiant parisien » et l’ouverture de la « Maison des initiatives étudiantes » qui offre des moyens pour accompagner des projets d’association et des associations étudiantes.

Des classements existent à l’échelle nationale : ils sont imparfaits, certes, mais ils sont intéressants et donnent des idées pour progresser. Ainsi, le classement du site www.letudiant.fr classe les villes françaises « où il fait bon étudier » selon 36 critères répartis en 9 thèmes : offre de formations, rayonnement international, culture, sorties, sports, transports, environnement, logement et emploi. Bien que classée première sur les trois premiers thèmes, Paris est lourdement pénalisée sur plusieurs autres aspects : au global, elle n’apparaît qu’en neuvième position parmi les grandes villes universitaires françaises. Il reste donc beaucoup à faire. Il serait utile aussi de disposer d’éléments de comparaison avec quelques grandes villes universitaires européennes ou étrangères.

À titre de contribution à la poursuite des travaux sur l'amélioration de la vie étudiante parisienne, auxquels l'État doit participer auprès de la Ville de Paris, des établissements d'enseignement supérieur et du CROUS, j'aborde ci-dessous quatre sujets qui me semblent particulièrement importants :

- Il reste à **améliorer les informations données aux étudiants** sur des sujets aussi variés que les possibilités de logement, les services touchant à la santé, des formalités administratives, les activités culturelles, etc. Le plan d'action pour progresser sur ce sujet pourrait se décliner en deux points :
 - demander au CROUS, en lien avec la Ville de Paris et les organisations étudiantes, de recenser plus précisément les thèmes sur lesquels un effort d'information doit être fait, puis mettre en place les actions de communication nécessaires avec les établissements et services concernés ;
 - recenser les **sites web** qu'il est utile d'éditer **en version bilingue**, français et anglais – un effort indispensable dans l'optique de la politique d'attractivité évoquée plus haut.
- Les progrès accomplis ces dernières années par les universités parisiennes pour **mieux prendre en compte les questions de vie étudiante dans leurs politiques d'établissement** doivent être poursuivis et amplifiés. Dans un contexte de limitation des moyens – financiers et m² – les arbitrages à prendre sont souvent difficiles mais, comme le relevait l'audit sur l'immobilier universitaire parisien, l'expérience montre que les besoins des étudiants y sont rarement prioritaires. Prévoir des lieux pour les activités associatives, culturelles et syndicales des étudiants, mettre en place des **lieux de vie** où étudiants et enseignants peuvent avoir régulièrement des occasions d'échanges ; sur un autre plan, considérer que la **formation culturelle** des étudiants fait partie de leur formation pédagogique : voici des formes d'action qui sont encore trop rares dans le dispositif universitaire parisien. Sur un registre encore différent, et en s'inspirant des expériences prometteuses menées en province, il serait intéressant pour les universités ou les PRES de nouer des **partenariats avec le CROUS** – voire d'intégrer le directeur du CROUS dans leurs instances délibératives – pour développer ensemble des actions contribuant à la qualité de la vie étudiante.
- Un autre aspect important concerne l'**ouverture des universités et des écoles vers la ville**. C'est d'abord vrai du point de vue urbanistique : de ce point de vue, le site de Paris 7 à Paris Rive Gauche est une réussite de **campus ouvert sur la cité**, et la réhabilitation du site de Jussieu doit être l'occasion de réussir cette ouverture, qui doit aussi être un des points forts du nouveau Campus Condorcet. Mais c'est encore plus important du point de vue intellectuel et culturel : faire de l'université **un lieu de conférences, de débats publics, d'animation culturelle**, un lieu où les parisiens vont parfois au spectacle, un lieu où se vit un vrai lien entre la formation pédagogique et culturelle des étudiants et la « formation tout au long de la vie », voici un beau programme ! Il faudrait peu d'années avant que les conférences en plein air de la cour de la Halle aux farines à Paris Rive Gauche, ou bien du campus de Jussieu ou des arènes de Lutèce, ou encore du Jardin du Luxembourg, fassent partie des grands classiques des printemps et des étés parisiens !
- Quels que soient nos efforts, nous ne pourrons rien changer sur deux plans : Paris restera **une ville chère**, et une ville **où une majorité des étudiants** – et une bonne part des enseignants – **habitent loin des établissements d'enseignement supérieur**. Sur ces deux sujets, qui handicapent fortement et durablement la vie étudiante à Paris, les pouvoirs publics se doivent d'avoir une attention particulière et de mettre en place des mesures spécifiques – à destination des étudiants ou plus largement des 18-25 ans, ou bien de façon plus ciblée à destination des boursiers. Il faut par exemple continuer à explorer les possibilités offertes par le projet de « carte de l'étudiant parisien », et enrichir les services auxquels cette carte donne droit avec des tarifs adaptés ou à titre gratuit. Il est bon aussi d'amplifier les actions facilitant les accès peu onéreux des étudiants aux manifestations culturelles³⁰. Le coût de la vie est si élevé à Paris et en région parisienne que la question d'une modulation spécifique à l'Ile-de-France des critères d'attribution des bourses CROUS – ou une modulation de leur montant, ou la mise en place d'un complément de bourse analogue à celui qu'a mis en place le Conseil Régional d'une autre région – mérite d'être analysée par l'État et les collectivités

³⁰ De ce point de vue, la gratuité de l'entrée des musées pour les moins de 25 ans est une belle disposition pour les étudiants parisiens. À plusieurs reprises au cours de ma mission j'ai entendu dire que l'offre d'activités culturelles est si riche à Paris qu'il n'est pas utile de se soucier des activités culturelles des étudiants... et je ne peux m'empêcher de penser que l'offre d'activités culturelles à Paris est loin d'être à la portée de toutes les bourses !

territoriales³¹. On peut s'interroger également sur d'autres sujets concernant la situation financière des étudiants : au moment où certaines écoles commencent à aider leurs élèves à accéder à des prêts ou à des microcrédits, il me semblerait utile de mieux connaître la situation financière des étudiants des universités parisiennes et d'examiner quelles actions pourraient ou devraient être mises en place dans ce domaine. Il serait utile enfin de mieux connaître la situation – et les difficultés que rencontrent les étudiants – concernant les « jobs étudiants » – selon l'expression consacrée : c'est un aspect très important de la vie étudiante³², sur lequel je n'ai pas trouvé de données spécifiques concernant Paris et l'Ile-de-France.

³¹ Citons juste un exemple pour illustrer la situation très singulière de Paris sur ces questions : le loyer résiduel – c'est-à-dire après déduction du montant de l'Aide personnalisée au logement (APL) – moyen pour un boursier logé dans une résidence CROUS est 74% plus élevé à Paris que dans toute autre académie !

³² En moyenne nationale, 42% des étudiants de l'enseignement supérieur ont un « job étudiant », et on peut penser – sans certitude – que ce pourcentage est encore plus important à Paris.

4. MODERNISER LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES PARISIENNES

La documentation universitaire n'est pas mentionnée dans ma lettre de mission de décembre 2008, mais j'ai été frappé par l'importance des enjeux qui y sont liés. Ils touchent à tous les grands thèmes de ce rapport : à la vie étudiante, à l'immobilier, à l'attractivité des établissements et à leur politique pédagogique et scientifique. C'est pourquoi j'estime utile que ce rapport inclue les analyses et recommandations suivantes, pour engager un vrai plan de modernisation des bibliothèques universitaires parisiennes³³.

4.1. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

Le dispositif documentaire de l'ES&R parisien possède de **grands atouts**, mais il souffre aussi de **difficultés importantes** et il doit se mobiliser davantage pour faire face à des **mutations profondes**.

4.1.1. La richesse des fonds documentaires de l'enseignement supérieur parisien est considérable, et contribue substantiellement à son rayonnement et son attractivité. Avec 9,6 millions d'ouvrages et près de 200 000 titres de périodiques, elle représente environ un tiers des ressources documentaires universitaires du pays. Paris est une des plus grandes places de la documentation universitaire en Europe.

Le dispositif est articulé autour de quatre composantes :

- les bibliothèques des établissements : huit services communs de documentation (SCD) des universités, et les bibliothèques des grandes écoles ;
- dans les établissements, de très nombreuses bibliothèques de composantes (UFR, laboratoires) ;
- les bibliothèques interuniversitaires (BIU) ;
- et, hors du dispositif de l'ES&R proprement dit mais fréquentées par 70% à 80% d'étudiants, la Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque publique d'information à Beaubourg.

On compte à Paris ou en petite couronne **huit bibliothèques interuniversitaires** :

- la BIU Sainte Geneviève (généraliste, surtout lettres et SHS),
- la BIU de la Sorbonne (lettres et SHS),
- la BIU Cujas (droit et économie),
- la BIU de médecine,
- la BIU de pharmacie,
- la BIU des langues orientales (qui sera fusionnée avec la Bulac en 2010),
- la BIU Sainte Barbe (lettres et SHS),
- et la bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC, histoire contemporaine) – située à Nanterre alors que toutes les précédentes sont au centre de Paris.

À l'exception de Sainte Barbe et Sainte Geneviève, les BIU sont **essentiellement orientées vers la documentation de recherche**. Elles comptent moins de places assises que les bibliothèques universitaires et les règles d'accès y limitent souvent la fréquentation des étudiants en licence.

Le dispositif documentaire parisien est longtemps resté dans l'état des années 70, l'académie de Paris n'ayant pas bénéficié du plan U2000. Grâce au financement conjoint de l'État, de la Région et de la Ville de Paris, il a fait l'objet de **trois projets d'ampleur ces dernières années** dans le cadre du plan U3M :

- la nouvelle bibliothèque de l'Université Paris 7 a été ouverte en 2007, sur son campus de PRG ;
- Sainte Barbe, dédiée aux étudiants de licence et master 1^{ère} année, a ouvert ses portes début 2009 ;
- et la Bulac, bibliothèque universitaire des langues et civilisations, ouvrira ses portes fin 2011 sur le site de Paris Rive Gauche.

Un nouveau projet d'envergure est prévu dans le cadre du futur **Campus Condorcet** à Aubervilliers, dont la bibliothèque occupera une place centrale. Par ailleurs, plusieurs opérations de rénovation ou

³³ J'ai rédigé ce chapitre après avoir tenu avec les directeurs des bibliothèques des universités et écoles parisiennes plusieurs réunions auxquelles ont aussi participé quelques chercheurs ou enseignants-chercheurs, et après avoir visité une bonne part de ces bibliothèques. J'ai également sollicité l'Inspection générale des bibliothèques qui m'a fourni rapports et documents et m'a apporté un soutien précieux.

d'extension de bibliothèques sont prévues dans le cadre de l'actuel CPER. De plus, des initiatives intéressantes sont lancées, parfois communes à plusieurs acteurs, comme le projet « Rue des Facs » de soutien pédagogique en ligne pour l'accès à la documentation, soutenu par la Ville de Paris.

4.1.2. Malgré ces projets ambitieux et ces initiatives de bon niveau, le dispositif de documentation universitaire parisien connaît **des difficultés très importantes**, et nombre d'acteurs font un diagnostic de dysfonctionnement.

- Il faut d'abord mentionner les **difficultés des bibliothèques parisiennes à satisfaire les attentes des utilisateurs, et tout particulièrement celles des étudiants en licence**. Les étudiants parisiens fréquentent davantage les bibliothèques que la moyenne française : 80% des étudiants parisiens se rendent en bibliothèques, à comparer à 70% des étudiants du pays. Mais les enquêtes montrent aussi que les étudiants parisiens sont moins nombreux à être satisfaits des bibliothèques.
 - Le premier motif d'insatisfaction concerne **l'insuffisance du nombre de places assises** disponibles dans les bibliothèques. Malgré les ouvertures des bibliothèques construites ces dernières années, cette insuffisance demeure, et elle est l'origine de difficultés aiguës pour les étudiants. Ce sont les étudiants **en lettres et SHS et en médecine** qui sont le plus demandeurs de places supplémentaires et il faut être conscient que **la situation va probablement s'aggraver à brève échéance** du fait des conséquences de la réforme des études de santé³⁴.
 - Le deuxième problème concerne **l'insuffisante ouverture des bibliothèques en soirée et durant les week-ends**. Des progrès ont été faits ces dernières années pour **accroître les plages horaires**, et l'Ile-de-France se place sur ce plan presque au même niveau que la moyenne nationale (58 heures d'ouverture par semaine), mais encore nettement en dessous de la moyenne européenne : 12% en-dessous de la moyenne des bibliothèques d'universités européennes pour la durée d'ouverture hebdomadaire, et 16% en dessous pour la durée d'ouverture cumulée sur l'année. Pour ce qui est des périodes d'ouverture, c'est d'abord **l'ouverture durant les vacances de printemps**, au moment des révisions, que demandent les étudiants.
 - Sur un tout autre plan, une demande claire s'exprime en faveur de l'ouverture d'**une plus grande part des fonds documentaire en accès libre, en particulier pour la documentation de recherche**. Aujourd'hui, seulement 20% des ressources documentaires des bibliothèques universitaires et interuniversitaires parisiennes sont en accès libre – contre 37% en province. Mais ce chiffre global cache deux situations très différentes puisque la part des ressources documentaires en accès libre est de 50% pour les SCD et inférieure à 10% pour les BIU.
 - Enfin, il faut noter la **faiblesse du prêt interbibliothèques**. Tout se passe comme si on avait décidé que, à Paris et en Ile-de-France, c'est toujours aux lecteurs de bouger pour aller chercher un livre, ce ne sont pas les livres qui bougent. Il est juste de préciser que le prêt est en diminution pour l'ensemble du pays, pas seulement en Ile-de-France. Mais ceci ne laisse pas d'interroger, car le prêt est en augmentation en Allemagne et en Espagne, et se porte bien au Royaume Uni.
- Au total, on se retrouve dans une situation où, ces difficultés s'ajoutant les unes aux autres, certaines bibliothèques du centre de Paris – parmi celles qui possèdent les plus vastes fonds documentaires – ont vu très sensiblement décroître depuis dix ou quinze ans le taux de consultation de leurs collections. Un rapport récent de l'Inspection générale des bibliothèques évoquait le risque qu'elles deviennent des « *bibliothèques-musées* » !
- **Une part des difficultés des bibliothèques parisiennes proviennent de leur situation immobilière**. C'est le cas bien sûr pour le nombre insuffisant de places assises, déjà évoqué. Mais c'est aussi le cas, de façon très aiguë, pour le stockage des ouvrages : plusieurs bibliothèques, dont certaines grandes BIU du Quartier latin, ont **des magasins qui sont ou seront en limite de capacité dans moins de deux ans**. D'ores et déjà, les caves de la Sorbonne ont été utilisées et des locaux supplémentaires sont loués en plein centre de Paris, à des coûts très élevés, pour y stocker des livres. Il y a donc **grande**

³⁴ Cet accroissement de la demande « sectorielle » du domaine de la santé est lié pour une part à la croissance attendue des effectifs – du fait de la réforme du « L1 Santé » – mais aussi au choix des méthodes pédagogiques mises en œuvre dans ce domaine. C'est un facteur de déséquilibre pour l'ensemble du dispositif universitaire parisien, qui rend très difficile de bien adapter les fonds documentaires aux différents publics. Par exemple, 15% des étudiants qui fréquentent la bibliothèque Sainte Barbe sont des étudiants du domaine de la santé, alors qu'elle ne propose aucun document traitant de ce domaine !

urgence à faire des choix drastiques de délocalisation d'une partie des magasins pour éviter un engorgement complet. Un opérateur spécifique, le Centre technique du livre de l'enseignement supérieur (CTLES) dispose de magasins à 30 kilomètres de Paris pour conserver les fonds documentaires des universités ; la BIU de la Sorbonne s'engage dans une délocalisation partielle de ses fonds au CTLES du fait des travaux de mise en sécurité en Sorbonne, mais la perspective de moyen terme pour l'ensemble des bibliothèques parisiennes reste à définir³⁵.

- **La dispersion des ressources documentaires est très grande**, comme en témoigne le fait que 46% des dépenses documentaires des universités parisiennes sont réalisées hors des SCD, trop souvent sans aucune coordination ! Bien sûr, l'éclatement physique est dû pour une part à l'éclatement immobilier : une université installée sur de nombreux sites a de bonnes raisons d'avoir plusieurs centres de documentation. Mais la dispersion des centres documentaires est aussi et surtout le reflet de l'éclatement des composantes au sein d'une université, même sur un seul site : certaines universités parisiennes ont plus de 40 bibliothèques, et la Sorbonne compte plus de 45 centres de documentation (dépendant de plusieurs établissements) ! Comme je l'ai dit plus haut, ces bibliothèques sont parfois le seul lieu partagé d'un laboratoire, ce qui explique que la communauté concernée y soit d'autant plus attachée. Cependant, cette situation est tout à fait dommageable : elle renforce le cloisonnement intellectuel, rend difficile l'accès aux ressources documentaires – car beaucoup des fonds de ces petits centres de documentation ne sont pas répertoriés dans le catalogue national Sudoc – et induit des **surcoûts importants en termes de personnels et de m²**.
- Enfin, les bibliothèques parisiennes souffrent de **difficultés liées à des faiblesses de pilotage et de coordination**. Peu d'universités parisiennes inscrivent vraiment la documentation au cœur de leurs missions et considèrent qu'elle mérite une pleine reconnaissance et une grande attention des instances de pilotage de l'établissement. Sur un autre plan, il est frappant de constater que la coordination des bibliothèques parisiennes a été épisodique au cours des dernières années, avec plusieurs exemples de travaux collectifs intéressants... trop rapidement interrompus³⁶. Quant à la coordination entre universités et organismes de recherche en matière de documentation, elle existe et mériterait d'être amplifiée dans le domaine biomédical, et elle est souvent très limitée dans les autres domaines.

4.1.3. Il faut aussi évoquer le **dispositif des bibliothèques interuniversitaires**, dont de nombreux interlocuteurs m'ont dit leur conviction qu'il est « **en bout de course** ». Le statut actuel des BIU – une simple convention entre universités avec un rattachement principal à l'une d'elles pour la gestion – est fragile et soulève un certain nombre de difficultés administratives. De plus, il n'apparaît pas que ce statut – appliqué de la même façon aux BIU qui ont une mission nationale et à celle qui relèvent d'une coopération locale entre établissements – ait permis un vrai pilotage scientifique des BIU par les universités. Le dispositif est figé : l'université de rattachement de chaque BIU est la même depuis les années 70 et ce rattachement n'est jamais rediscuté même lorsqu'il n'a plus beaucoup de sens (par exemple, lorsqu'une BIU reçoit très peu d'étudiants de l'université à laquelle elle est rattachée). Récemment, la conviction que le dispositif doit évoluer a été renforcée par le fait qu'une BIU parisienne a été « absorbée » au sein d'une université – qui a choisi unilatéralement de dénoncer la convention constitutive de la BIU sans que le ministère ne s'y oppose – et par les difficultés liées à l'impact de la loi LRU et du nouveau système d'attribution des moyens des universités sur le financement des BIU. Le choix de créer la Bulac avec un statut différent (GIP) témoigne aussi de l'inadaptation du statut des BIU.

4.1.4. Enfin, il est impossible de ne pas évoquer **la mutation du numérique**.

Cette mutation est porteuse de belles promesses... qui ne se réaliseront pas toutes. Les documents numériques modifient les habitudes des lecteurs mais ne se substitueront pas totalement aux livres : **dans nombre de disciplines, l'essor du numérique ne réduira pas le besoin de bibliothèques physiques**.

³⁵ Le CTLES dispose aujourd'hui de 72 km linéaires de rayonnages à Marne-la-Vallée – dont près de 70 km linéaires seront déjà occupés fin 2010. Ceci est à comparer à la capacité de stockage des bibliothèques universitaires parisiennes qui, en 2006, dépassait 425 km linéaires.

³⁶ Ce fut le cas du travail de la mission U3M associant des représentants de l'État, des collectivités territoriales et des universités ; puis du groupe de travail « Quartier latin » lancé par le MESR mais interrompu au bout d'un an ; ou encore du travail mené au sein de l'association Paris Universitas abandonné il y a quelques mois.

Toutes les enquêtes récentes montrent que, tout en étant de grands utilisateurs d'Internet, les étudiants continuent massivement de demander à disposer de lieux de travail largement ouverts avec un environnement documentaire et technologique. Il faut savoir également que les questions d'archivage à très long terme, essentielles pour les bibliothèques patrimoniales, n'ont pas encore reçu de « réponse numérique » satisfaisante. De plus, cette mutation s'accompagne de **difficultés sérieuses**. C'est le cas par exemple de la problématique de la numérisation des ouvrages : on est encore loin d'une situation où une grande partie des ouvrages pédagogiques « usuels » seraient numérisés et à disposition des étudiants. Sur un autre plan, les établissements rencontrent des **difficultés considérables en matière de maîtrise de coûts de la documentation numérique** pour la recherche³⁷, malgré les réussites des actions menées par le groupement Couperin et l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES).

Quoi qu'il en soit, l'impact de cette mutation sur les activités documentaires et sur les usages est déjà très net comme le montrent le **développement des TICE** et de la numérisation des supports de cours, **très important dans plusieurs universités parisiennes**, la baisse des prêts de documents imprimés et l'augmentation des accès aux informations numériques³⁸. Et surtout, cet impact va se poursuivre et sera très profond. Pour envisager les évolutions du dispositif documentaire, il est donc indispensable de **se placer résolument dans la perspective de développement du numérique** : dans dix ans, l'enjeu essentiel sera de rendre disponibles des contenus documentaires en ligne avec une bonne structuration des informations, une bonne maîtrise des conditions juridiques et informatiques, ainsi qu'une bonne maîtrise des coûts et de l'équilibre entre les budgets de documentation pédagogique et de documentation recherche.

4.2. ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS

Pour moderniser le dispositif, il faut à la fois **mener une politique documentaire ambitieuse dans chaque établissement, renforcer la coordination des acteurs et rénover le modèle des BIU**.

4.2.1. Un sujet essentiel concerne l'évolution de l'**équilibre entre ouvrages disponibles en accès libre, stockés en magasins sur place et stockés à distance**. Il n'est pas question ici d'indiquer ce que serait « le » bon point d'équilibre : cet équilibre doit être trouvé pour chaque bibliothèque, en fonction de ses fonds documentaires et des demandes de son public. Mais je crois indispensable, sur ce sujet sensible, d'apporter quelques éléments de réflexions et d'affirmer quelques orientations fortes.

- Tout d'abord – insistons-y encore – il faut résolument se tourner vers le futur, un futur où l'accès aux informations et aux contenus numériques continuera de s'étendre, et où les **services apportés aux étudiants et aux chercheurs seront plus importants que la localisation de la totalité des fonds documentaires à proximité immédiate** des lieux d'enseignement et de recherche.
- Il faut aussi souligner l'intérêt de **développer l'accès libre**. L'apport – on pourrait presque dire : l'impact – intellectuel d'une bibliothèque où les ressources documentaires sont en accès libre pour les doctorants, post-doctorants et chercheurs est incomparablement supérieur à celui d'une bibliothèque où les livres doivent être demandés à un guichet. Bien souvent, dans des bibliothèques en accès libre, on lit un autre livre que celui qu'on est venu chercher... et c'est précisément pourquoi elles permettent **un enrichissement intellectuel d'une toute autre ampleur**. Certes, on ne peut trouver au Quartier latin les espaces pour installer des bibliothèques offrant un accès libre à un million de volumes ; mais offrir l'accès libre à 50 000, 100 000 ou 200 000 ouvrages permet déjà cet enrichissement intellectuel, beaucoup plus que si l'accès libre se limite à 5 000 ou 10 000 ouvrages.
- De nombreux interlocuteurs qui ont de fréquenté des bibliothèques universitaires américaines les citent en exemple pour la richesse des fonds documentaires en accès libre, et ajoutent parfois que la situation foncière moins contrainte des campus américains permet de stocker tous les fonds documentaires sur place, *on campus*. Ceci est une idée fautive, comme le montre le tableau suivant :

³⁷ La croissance des coûts des abonnements numériques est parfois vertigineuse. Dans au moins une université parisienne elle est supérieure à 30% par an depuis plusieurs années !

³⁸ Citons seulement deux chiffres. Le nombre des prêts ou communications de documents imprimés de l'ensemble des bibliothèques universitaires parisiennes a baissé d'un tiers entre 1999 et 2007. Le nombre de documents téléchargés issus de périodiques numériques a crû de 130% entre les années universitaires 2004-2005 et 2005-2006.

	Nombre total d'ouvrages	Ouvrages sur place tous accessibles	Ouvrages stockés à distance	% stockage distant
Harvard	15 939 375	9 563 625	6 375 750	40%
Berkeley	10 725 334	6 282 600	4 442 734	41%
Stanford	8 857 528	7 202 344	1 655 184	19%
Columbia	8 443 212	5 378 326	3 064 886	36%
Princeton	6 514 657	4 500 000	2 000 000 environ	31%

Deux constats principaux émergent. D'une part, tous les ouvrages présents sur place sont en accès libre – dans la bibliothèque elle-même ou dans des magasins accessibles au public, ou au moins aux chercheurs. D'autre part, ces bibliothèques ont toutes une part substantielle de leurs ressources documentaires stockées à distance, avec un système de navettes quotidiennes ou bi-quotidiennes permettant d'apporter les ouvrages à la demande sur le campus. Ces exemples confortent la seconde orientation importante, complémentaire du développement de l'accès libre : il faut **accroître très fortement le stockage à distance** des grands fonds documentaires parisiens.

- Les nombreux directeurs de bibliothèques avec qui j'en ai parlé reconnaissent le bien fondé de ces orientations³⁹, tout en conservant souvent des difficultés à s'engager dans une démarche de délocalisation d'une partie des ressources documentaires. Il faut rappeler que les évolutions doivent être choisies au cas par cas, pour chaque bibliothèque. Et surtout, il est nécessaire de convaincre et d'aider les établissements et les bibliothèques à s'engager dans cette voie : cela doit passer par une **politique incitative** analogue à celle qui est mise en place au Royaume Uni⁴⁰.
- Cette orientation implique aussi de **développer l'offre de service du CTLES en faisant évoluer ses missions**. Il faut accroître sa capacité de stockage à Marne-la-Vallée et la fréquence des navettes apportant les ouvrages à Paris, et définir avec les établissements d'ES&R les services que le CTLES devra rendre aux bibliothèques parisiennes, ciblés en priorité sur les points les plus critiques : les BIU du Quartier latin – Cujas, Sainte Geneviève et Sorbonne – et celles de médecine et pharmacie. Il faudra aussi préciser la politique du CTLES en matière de cessions pour éviter que les bibliothèques parisiennes soient réticentes à délocaliser des fonds parce qu'elles craignent d'en être dépossédées. La priorité n'est pas que le CTLES soit propriétaire des fonds qui lui sont confiés pour pouvoir optimiser le stockage à Marne-la-Vallée⁴¹. **La priorité, c'est d'accorder une attention plus grande aux usagers, en particulier aux étudiants, et de développer l'accès libre et les places assises en bibliothèques à Paris.**
- Car ces orientations poussent aussi à réexaminer un autre équilibre : pour chaque bibliothèque, la réflexion doit également porter sur l'évolution de l'équilibre entre les surfaces consacrées aux places assises, aux ouvrages en accès libre et aux magasins sur place.

Sur tous ces sujets, **il y a urgence**. On a même dépassé le moment où il y avait urgence ! Les capacités de stockage actuelles du CTLES seront pratiquement saturées dès 2010, et la construction de nouveaux silos prendra plusieurs années – années qui vont donc être très difficiles. Il faut engager cette construction sans délai.

4.2.2. La question de l'élargissement des périodes et des horaires d'ouverture des bibliothèques ne touche pas seulement les horaires de travail des personnels des bibliothèques car il s'agit d'être capable, en soirée ou de nuit, ou durant le week-end, d'assurer la sécurité des locaux et la maintenance de certains services informatiques. C'est donc **au niveau de la direction de chaque établissement** qu'il faut **établir un plan d'extension des horaires et des périodes d'ouverture** – notamment aux vacances de Pâques – avec,

³⁹ Citons un seul exemple. Pour la BIU de la Sorbonne, seulement 0,1% des ouvrages stockés en magasins sur place sont consultés plus d'une fois par an, et 6,1% une fois par an. Ceci laisse penser que, avec un bon système de navettes, on peut délocaliser une part très significative des fonds.

⁴⁰ Le projet *United Kingdom Research Reserve Project* prévoit 12 M€ de financements incitatifs pour délocaliser 100 km linéaires de rayonnage ; voir <http://www.rluk.ac.uk/node/85>.

⁴¹ En fait, il est judicieux de distinguer entre livres et périodiques. Céder au CTLES les périodiques stockés dans ses magasins est utile pour lui permettre de gérer rationnellement ces collections et de reconstituer des collections complètes, utiles pour la recherche, alors qu'il est préférable que les établissements restent propriétaires de leurs ouvrages pour qu'ils acceptent d'en stocker une partie à distance.

pour chaque bibliothèque, une analyse des besoins spécifiques et le choix des locaux et des services qui restent ouverts aux horaires étendus, sans oublier l'analyse des coûts associés. Les moyens disponibles pour aider les établissements à progresser sur ces sujets doivent être amplifiés : les monitorats étudiants financés par l'État et la Région sont très utiles, mais **des dispositions permettant la rémunération des personnels en heures supplémentaires sont indispensables.**

Il est aussi de la responsabilité de chaque établissement d'établir un plan concernant les **regroupements des ressources documentaires dispersées**. Bien sûr, les projets de « rationalisation des implantations immobilières » des universités, évoqués au chapitre 5, faciliteront certains regroupements de bibliothèques, mais il faut aller plus loin. L'objectif n'est pas de regrouper systématiquement tous les petits centres de documentation qui sont sur un même site, ni peut-être de les intégrer tous au SCD si cette perspective est un facteur de blocage : des regroupements intermédiaires sont parfois envisageables. Mais il est indispensable de quitter la situation de « balkanisation » des ressources documentaires que connaissent certains établissements. À tout le moins, il faut engager un plan pour répertorier l'ensemble des ressources dispersées dans le catalogue numérique Sudoc et mettre en place une coordination avec le SCD pour avoir une vision globale des politiques d'acquisition et d'abonnements.

Toutes les orientations qui précèdent vont dans le sens de **responsabiliser chaque établissement d'enseignement supérieur** pour mettre en place un projet d'évolution de ses activités documentaires. C'est le seul chemin possible pour mener des évolutions bien adaptées à chaque situation, et c'est aussi le seul chemin possible et souhaitable dans le cadre de la loi LRU. Il faut souligner que cette loi implique **un changement de première importance pour les politiques documentaires des universités**. Jusqu'en 2008, le budget documentaire d'une université faisait l'objet d'une dotation fléchée, discutée en tant que telle avec le ministère, alors que ce budget doit désormais être fixé par chaque établissement au sein d'une dotation globale – dès 2009 pour les universités passées aux « responsabilités et compétences élargies » (RCE) et progressivement pour toutes. Ceci est une évolution profonde, qui n'est pas exempte de risques vu les hausses des coûts documentaires, et qui impose à chaque établissement d'accroître au plus vite sa capacité à **se doter d'une politique documentaire** déclinée en objectifs précis dans les contrats quadriennaux et régulièrement évaluée.

Sur ce registre du **pilotage scientifique et pédagogique des activités documentaires**, des progrès sont nécessaires dans beaucoup d'établissements parisiens. Rares sont les établissements où l'équipe de direction comprend une personne chargée de l'ensemble des questions liées à la documentation et à l'information scientifique et technique (IST). Rares sont les établissements où les enjeux de la politique documentaire sont débattus régulièrement au sein du conseil scientifique, voire du conseil d'administration. Rares sont les établissements où les liens entre les services documentaires et les activités de formation sont aussi étroits qu'ils le sont dans un certain nombre d'établissements étrangers : de nombreux responsables de SCD sont demandeurs d'avoir un dialogue plus régulier avec les UFR pour mieux ancrer la politique de documentation pédagogique dans la politique de formation et apporter aux étudiants des formations sur l'accès aux ressources documentaires et des informations mieux adaptées.

Tout ceci milite en faveur d'un **renforcement très net du volet « politique documentaire » des contrats quadriennaux** des établissements. Ce renforcement est indispensable au vu des enjeux et urgent dans le contexte du passage des établissements aux RCE. Concomitamment, il est aussi nécessaire de **renforcer l'évaluation des activités documentaires** par l'AERES – très insuffisante aujourd'hui.

Je regroupe ces préconisations en quatre recommandations précises :

Recommandation 14 : Pour faciliter la mise en œuvre dès 2010 de plans d'extension des horaires et des périodes d'ouverture des bibliothèques, **prendre rapidement l'arrêté permettant de verser des indemnités horaires pour travaux supplémentaires** à certaines catégories de personnels des établissements publics d'ES&R.

Recommandation 15 : Conjuguer stockage partiel à distance, accroissement de l'accès libre et numérisation des collections : **accroître les capacités de stockage du CTLES de 100 km linéaires et développer son offre de services aux bibliothèques parisiennes** pour leur permettre de délocaliser une part substantielle de leurs magasins, en garantissant un bon accès aux ressources stockées à distance, eu vue de **développer l'accès libre et d'accroître le nombre des places assises**⁴².

Recommandation 16 : **Introduire dans le contrat quadriennal de chaque établissement un volet documentaire renforcé**, avec des objectifs adaptés à chaque établissement et suffisamment précis pour que les progrès soient *mesurables*, notamment sur les registres suivants :

- développement de l'offre documentaire en accès libre, délocalisation d'une partie des collections et accroissement du nombre des places en bibliothèques ;
- accroissement des horaires et des périodes d'ouverture (en particulier aux vacances de Pâques) ;
- développement de l'accès à la documentation numérique, sur place et à distance, et de la formation à la recherche d'informations numériques ;
- (le cas échéant) mise en œuvre d'une politique de regroupement des bibliothèques dispersées ;
- (le cas échéant) accélération de l'effort d'intégration des documents au catalogue Sudoc, y compris pour les bibliothèques dispersées ;
- mise en œuvre d'une politique d'établissement dans le domaine de l'IST, articulée à la politique de recherche et de formation de l'établissement et discutée chaque année au conseil scientifique.

Recommandation 17 : **Demander à l'AERES de renforcer**, en concertation avec les acteurs et avec l'Inspection générale des bibliothèques, **le cahier des charges de l'évaluation des activités documentaires** des établissements.

4.2.3. Les projets de nouvelles bibliothèques – récents comme Sainte Barbe et la bibliothèque de Paris 7 à Paris Rive Gauche, ou en cours comme la Bulac et la bibliothèque de Condorcet – **demandent une grande vigilance.**

Ces projets recèlent encore **de grandes fragilités**, du fait de moyens insuffisants – en personnels ou en crédits – ou parce qu'il reste des incertitudes sur les conditions de leur fonctionnement, leur statut définitif ou sur les fonds documentaires qui seront regroupés dans ces nouvelles bibliothèques. Il faut s'assurer que ces bibliothèques joueront leur rôle structurant dans le dispositif documentaire de l'ES&R parisien et s'inscriront pleinement dans un travail en réseau avec les autres centres documentaires.

- **La situation la plus critique est celle de la BIU Sainte Barbe.** Ouverte depuis mars 2009, proposant des collections entièrement en accès libre, elle a connu un très grand succès et compte déjà plus de 18 000 étudiants... pour seulement 22 agents titulaires⁴³ et 19 contractuels ! Il faut rapidement aider Paris 3 et les établissements partenaires à trouver des solutions de court terme⁴⁴, et tracer une perspective claire pour le moyen terme.
- Le projet de la **bibliothèque du Campus Condorcet** doit rapidement être finalisé, en y associant étroitement la FMSH, en précisant les fonds documentaires qui y seront rassemblés et le fonctionnement en réseau à mettre en place avec d'autres bibliothèques, notamment la Bulac, et en bâtissant sans tarder certains aspects clés du projet, par exemple un plan de numérisation partagé entre les partenaires du Campus.
- **La Bulac demande aussi une attention particulière dès 2010.** Il faut sans tarder lui donner un statut pérenne : un statut d'établissement public serait le plus approprié et permettrait de traiter le rattachement des emplois. De plus, l'ouverture de son nouveau bâtiment en 2011 – avec 900 places de

⁴² Il serait intéressant de progresser en faisant appel aux universités volontaires. Par exemple, on pourrait procéder via un appel à projets, les universités étant incitées à y participer par une triple mesure – à l'exemple du projet britannique évoqué plus haut : gratuité ou très faible coût du stockage à distance s'il est consenti pour une longue durée, financement des déménagements et aide à la réhabilitation des locaux pour créer des places nouvelles.

⁴³ À Sainte Barbe, le nombre de personnels titulaires par millier d'étudiants inscrits est presque 4 fois inférieur à la moyenne nationale pour l'ensemble des bibliothèques universitaires !

⁴⁴ En particulier, comme Sainte Barbe va héberger dans ses locaux à partir de 2010 une partie de la BIU Sorbonne, beaucoup mieux dotée en emplois, il faut rapidement explorer la possibilité d'un partenariat entre les deux BIU pendant la durée de cet hébergement.

lecture – fera entrer le projet dans une nouvelle phase et nécessitera des moyens supplémentaires qu'il est indispensable de mobiliser à temps.

La **bibliothèque littéraire Jacques Doucet**, propriété de l'indivision des universités de Paris, doit aussi être évoquée. Malgré les personnels et les moyens qu'y consacrent l'État et la Chancellerie des universités, son fonds documentaire très remarquable est peu accessible du fait de l'exiguïté des locaux. Pour progresser, je recommande de transférer à la Chancellerie l'affectation de l'immeuble qui abrite la bibliothèque, en demandant au rectorat de mettre rapidement en œuvre l'accord conclu en 2007 qui prévoit que Paris 3 fournisse des locaux pour les services administratifs de la bibliothèque Sainte Geneviève.

Recommandation 18 : Veiller à **donner les moyens de la réussite aux bibliothèques ouvertes récemment ou en projet** – à Sainte Barbe en priorité, mais aussi à la bibliothèque de Paris 7 et aux deux projets structurants de la Bulac et de la bibliothèque du Campus Condorcet – dans une optique de développement de l'accès libre et de coopération active avec le réseau des bibliothèques parisiennes.

4.2.4. Il faut aussi avancer rapidement sur le lancement de projets de **nouveaux lieux de travail et d'accès aux ressources documentaires**. L'excès de la demande sur l'offre de places de travail – en santé, lettres et SHS – est si grand que la politique de déport du stockage d'une partie des fonds documentaires – nécessaire – ne sera pas suffisante. Il faut explorer la possibilité de **réaliser dans le domaine de la santé une opération analogue à Sainte Barbe**, tournée vers les étudiants de premier et deuxième cycle.

De plus, les deux projets de PRES parisiens élaborés début 2009 – Université Paris Cité et le projet de PRES « 2-4-6 » – ont prévu d'installer chacun un « *learning center* ». Il s'agit d'un concept issu du monde universitaire anglo-saxon, avec plusieurs réalisations en Europe depuis les années 90. Les *learning centers* sont des espaces de travail disposant de ressources documentaires, mais dont l'intérêt n'est pas aussi fortement lié à la richesse des fonds documentaires physiquement présents que dans les bibliothèques classiques. Il réside aussi dans :

- l'ampleur de l'offre de services et d'équipements d'accès à l'information numérique et de l'offre d'espaces, ouverts et flexibles, proposés pour du travail individuel ou en groupes, voire pour des séminaires, en intégrant des lieux de vie étudiante ;
- une grande amplitude des horaires d'ouverture ;
- des facilités d'usage à distance ;
- **l'association étroite entre pédagogie et documentation**, avec une participation active des enseignants ;
- et surtout, **une très grande attention portée aux usagers** – les étudiants – pour leur faciliter l'action d'apprendre (*learning*) et favoriser leur réussite,
- en s'appuyant sur une évaluation régulière centrée sur la satisfaction des attentes des usagers.

Aucun des projets de *learning center* proposé aujourd'hui n'est assez précis pour que l'État s'engage sur leur mise en place. Il est indispensable de bâtir des projets plus précis qui puissent être lancés sans tarder. Je ne saurais trop recommander de prendre appui sur le très intéressant rapport que l'Inspection générale des bibliothèques vient de consacrer à ce sujet.

Recommandation 19 : Demander aux établissements concernés de **préciser rapidement le projet de *learning center* de chaque projet de PRES**, en s'appuyant sur les critères proposés dans le rapport récent de l'Inspection générale des bibliothèques.

4.2.5. J'en viens aux questions qui relèvent des coopérations entre établissements.

Il est nécessaire de **relancer une politique de prêts interbibliothèques**. Il ne me revient pas de définir ici en détail les objectifs de cette politique et les conditions à réunir pour la développer ; ils sont à étudier avec les professionnels des activités documentaires et avec des représentants des utilisateurs des bibliothèques, étudiants, enseignants et chercheurs. Mais je veux insister sur un point important. Sait-on qu'un pays ayant une tradition de décentralisation aussi prégnante et historiquement ancrée que l'Allemagne a fait le choix d'avoir un opérateur national pour développer les prêts entre bibliothèques

universitaires⁴⁵ ? On ne peut mieux illustrer qu'il est indispensable de **mettre en place un opérateur « central » pour les prêts interbibliothèques** – auprès de qui chaque bibliothèque aura un compte faisant l'objet d'un relevé mensuel ou trimestriel, alors qu'aujourd'hui le prêt repose encore sur des systèmes de facturation directe « à la pièce » entre chaque établissement emprunteur et chaque établissement prêteur – avec tous les surcoûts administratifs que cela entraîne.

Recommandation 20 : Mener une étude visant à **relancer une politique de prêt interbibliothèques** en s'appuyant un opérateur national ou régional⁴⁶, et mettre en œuvre rapidement ses recommandations.

Concernant les coopérations entre établissements, il faut distinguer trois niveaux.

- Sur l'ensemble des sujets liés à la **documentation numérique de recherche** (voir l'Annexe 10), il faut **privilégier la coopération par groupe de disciplines ou grandes thématiques**. C'est en réussissant à mettre en place une coopération et une politique nationales dans chaque grand domaine – sciences du vivant, sciences exactes, SHS – ou au niveau plus fin d'un groupe de disciplines ou d'une discipline, comme cela existe en mathématiques, que nous aurons une chance d'agir de façon cohérente et efficace, en prenant en compte les spécificités documentaires propres à chaque domaine ou discipline. Ceci permettra aussi d'y **associer les organismes de recherche beaucoup plus étroitement qu'aujourd'hui** – il y a beaucoup à y gagner.
- Il faut **tirer le meilleur parti des mutualisations possibles au sein des PRES** en matière documentaire. Elles seront cependant **d'ampleur très différente d'un PRES à l'autre**. Les synergies entre Paris 3, Paris 7 et l'Inalco dans le domaine des langues et de la linguistique – ou entre Paris 5, Paris 7 et Paris 13 dans le domaine de la santé – peuvent aller très loin, et il serait intéressant que certaines activités documentaires soient pilotées par le PRES, voire portées par l'EPCS en y affectant des moyens et des personnels pour y mener des activités documentaires communes... alors que les coopérations entre Paris 2, Paris 4 et Paris 6 dans le domaine documentaire n'auront pas la même ampleur vu l'absence de recouvrement disciplinaire entre établissements. À tout le moins, il sera intéressant de partager les accès et mutualiser les plateformes techniques au sein de chaque PRES.
- La **coordination régionale** doit être centrée sur d'autres questions, complémentaires des précédentes. La coordination de l'ensemble des grandes bibliothèques parisiennes et franciliennes est nécessaire pour établir une carte des ressources documentaires franciliennes, bâtir un accord sur les conditions d'accès dans les différentes bibliothèques, harmoniser les horaires d'ouverture, développer le prêt, construire des plans partagés de conservation des périodiques – comme cela existe en médecine, mais pas en SHS – ou optimiser les plans de numérisation et de stockage des documents à distance. Cette coordination, essentielle pour engager la modernisation du dispositif documentaire de l'ES&R parisien et francilien, est souhaitée par les directeurs de bibliothèques eux-mêmes, notamment dans le domaine des SHS : elle doit être engagée sans tarder, en y associant dès maintenant les bibliothèques en projet de la Bulac et de Condorcet. **La mise en réseau des bibliothèques parisiennes et franciliennes doit vraiment changer d'échelle.**

4.2.6. Enfin, il faut ouvrir le chantier de l'**évolution des bibliothèques interuniversitaires**. Non seulement plusieurs BIU sont concernées au premier chef par le développement de l'accès libre et le déport à distance d'une partie de leurs collections, mais il faut **réexaminer leur positionnement, leur statut et leur pilotage** afin de surmonter leurs difficultés et conforter leur rôle. Enfin, il faut réexaminer en profondeur les questions concernant leur financement : pour le dire autrement, il est nécessaire de **revoir le modèle économique des BIU**⁴⁷ et d'imaginer un nouveau modèle à la fois pour leur dotation et pour la rétribution que leur versent – ou non – les universités dont sont issus leurs lecteurs.

⁴⁵ En fait, l'Allemagne a à la fois un opérateur national pour les prêts interbibliothèques (le système « Subito » géré par la bibliothèque universitaire de Hanovre) et un opérateur régional chargé du prêt, de l'archivage numérique et du stockage distant des ouvrages pour les *Länder* de Berlin et du Brandebourg.

⁴⁶ Il faut notamment étudier l'aspect fiscal et réussir à mettre en place une politique de tarification qui permette le développement réel du prêt. L'Inspection générale des bibliothèques et l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche pourraient être chargées de faire des propositions précises.

⁴⁷ Notamment, il est indispensable de rendre plus transparentes les structures de coûts des BIU – en coûts complets – et notamment leurs coûts d'infrastructures. Les difficultés rencontrées par les bibliothèques parisiennes dans les

Ce travail devra être mené en tenant compte du fait que les BIU parisiennes sont dans des situations assez différentes. Il faut commencer par réaffirmer – et remettre à jour si besoin – les missions de chaque BIU. Pour celles qui ont une mission nationale – voire la mission de contribuer au rayonnement international de Paris et de la France – je suis convaincu qu’il faut rapidement changer de modèle : le hiatus majeur entre ces missions et leur positionnement actuel, après la loi LRU, fait peser un grand risque sur leur avenir, et sur la bonne gestion de leurs richesses patrimoniales. La constitution des PRES en préparation n’apportant pas de solution adaptée⁴⁸, il faut s’orienter vers des solutions nouvelles. En particulier, je recommande d’explorer le scénario visant à **regrouper plusieurs BIU parisiennes** – typiquement les BIU de Sainte Barbe, Sainte Geneviève et la Sorbonne, voire Cujas, d’une part, et celles de médecine et pharmacie d’autre part – **en un ou deux établissements publics de documentation scientifique** (un en lettres et SHS et un en sciences du vivant). Un tel établissement (dont chaque BIU pourrait constituer une composante, il ne s’agit pas de les fusionner) aurait l’avantage de pouvoir mutualiser un certain nombre de services supports communs aux grandes bibliothèques et pourrait jouer efficacement un rôle de « tête de pont » au niveau national dans son groupe de disciplines. Il devrait bien sûr être doté d’instances de pilotage où la communauté universitaire – parisienne, mais aussi francilienne et nationale – aurait une participation active pour assurer le **pilotage scientifique des politiques documentaires de chaque BIU**.

Dans le domaine de la santé, le projet de **fusionner la BIU de médecine et la BIU de pharmacie** est proposé par Paris 5, université de rattachement de ces BIU, avec l’accord des universités partenaires (Paris 6, Paris 7 et Paris 11). Cette fusion permettra de construire une des plus grandes bibliothèques européennes et mondiales dans le domaine de la santé et il faut sans attendre fixer les principales orientations pour cette future grande bibliothèque. Pour ce qui est du statut, plusieurs options existent, dont celle d’un établissement public spécifique, évoquée ci-dessus, ou celle d’un renouvellement – avec remise à jour en profondeur – de la convention entre les universités partenaires. Dans tous les cas, il faut **explicitement la mission nationale de cette bibliothèque** – et ceci pourrait conduire à ce que l’État soit partenaire de la convention avec les établissements – et en tirer les conséquences en matière de modèle économique, d’évaluation, et de participation d’universités franciliennes et non franciliennes au pilotage de la politique documentaire. On peut aussi se demander s’il n’est pas plus efficace, pour exercer cette mission nationale, de confier une « délégation de service public » à la seule Université Paris 5 plutôt qu’à plusieurs établissements

D’autres questions se posent : il faut **doter les BIU d’une gouvernance modernisée** (avec notamment une durée de mandat pour leurs directeurs), veiller à valoriser les opérations interuniversitaires dans les procédures d’attribution de moyens – et ne surtout pas les pénaliser, comme c’est le cas actuellement. Sur tous ces sujets, un rapport récent de l’Inspection générale des bibliothèques propose des pistes concrètes et des orientations très proches de celles qui sont présentées ici. La plupart des directeurs de BIU, notamment dans le domaine des lettres et SHS, sont prêts à engager dès 2010 le travail sur ces évolutions.

Recommandation 21 : Approfondir l’analyse du scénario de création d’un ou deux établissement(s) public(s) de documentation scientifique et des scénarios alternatifs, et **engager rapidement la rénovation du positionnement, du modèle économique, de la gouvernance et du pilotage scientifique des BIU**, en prévoyant simultanément le cahier des charges de leur évaluation.

Recommandation 22 : Demander **pour chaque BIU un plan de développement**, avec des objectifs adaptés à chaque bibliothèque et suffisamment précis pour que les progrès soient *mesurables*, notamment sur les registres suivants :

- développement de l’offre documentaire en accès libre, délocalisation d’une partie des collections et accroissement du nombre des places en bibliothèques ;
- accroissement des horaires et des périodes d’ouverture ;
- développement de l’accès à la documentation numérique, sur place et à distance ;
- (le cas échéant) accélération de l’effort d’intégration des documents au catalogue numérique Sudoc.

dernières décennies, précisément parce que les coûts d’infrastructures (entretien des bâtiments, chauffage, etc.) étaient très mal maîtrisés et handicapaient les politiques d’acquisition, incitent à être très attentif à ces questions.

⁴⁸ Le rattachement pur et simple à un des PRES en cours de constitution à Paris n’est approprié pour aucune BIU.

5. SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER : RÉUNIR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS POUR RÉNOVER LE PAYSAGE ET LES CAMPUS UNIVERSITAIRES PARISIENS

Ce chapitre présente une proposition de schéma directeur pour l'évolution à dix ans des implantations immobilières des établissements d'enseignement supérieur parisien⁴⁹.

5.1. DES ENJEUX IMPORTANTS ET SENSIBLES

Mettre en œuvre un schéma directeur immobilier pour l'enseignement supérieur parisien, **quoi de plus nécessaire ?**

- J'ai déjà insisté sur l'importance que chaque PRES ou établissement ait **une identité territoriale claire, reposant sur un ensemble cohérent et resserré d'implantations immobilières**, afin de favoriser les échanges au sein de la communauté universitaire, d'améliorer la vie étudiante, et de renforcer la visibilité et l'attractivité. La loi LRU a d'ailleurs intégré l'intérêt pour les universités de maîtriser leur ancrage territorial en prévoyant qu'elles peuvent devenir propriétaires des locaux qui leur sont affectés. On sait aussi que la beauté des locaux est un facteur important d'attractivité.
- On a vu également que le chemin à parcourir est substantiel puisque la situation immobilière de beaucoup d'établissements est très éclatée, que 40% des sites universitaires parisiens ont une surface inférieure à 1 000 m² et que beaucoup sont en mauvais état.

Mais aussi : mettre en œuvre un schéma directeur immobilier pour l'enseignement supérieur parisien, **quoi de plus difficile ?**

- Pour une bonne part, ces difficultés ne sont pas spécifiques à la communauté universitaire. Partout, dans le public comme dans le privé, l'immobilier est un élément identitaire très fort ; demander à des équipes de bouger soulève de grandes difficultés, pour une part irrationnelles car affectives, surtout si elles sont installées depuis longtemps dans les mêmes locaux et si elles y sont liées par un attachement enraciné dans l'histoire ou le prestige des lieux. Dans toute communauté – hors celles où la hiérarchie pèse d'un grand poids – il est indispensable pour qu'elles acceptent de bouger de **proposer aux équipes une perspective motivante**, et de **les convaincre que leur établissement ou elles-mêmes « y gagnent »**.
- Cependant, les difficultés sont d'une acuité particulière au sein de la communauté de l'enseignement supérieur parisien. **L'attachement** des équipes et des établissements **aux locaux prestigieux du Quartier latin** – à la Sorbonne en premier lieu – est considérable, et **ancré dans une histoire de plusieurs siècles**. Cet attachement s'accompagne parfois d'une vision figée de l'histoire : certains interlocuteurs m'ont dit que la Sorbonne a toujours été consacrée aux lettres et aux SHS... alors qu'elle a accueilli des sciences exactes jusqu'aux années 1960 ! Un des enjeux du schéma directeur proposé ci-dessous est donc le suivant : **savons-nous continuer à écrire l'histoire des implantations immobilières des universités parisiennes**, ou considérons-nous que cette histoire doit rester figée... ou qu'elle ne peut progresser que par soubresauts à l'occasion de grandes crises ?

Les difficultés sont plus grandes encore. Il faut regarder la réalité en face : **notre capacité collective à mettre en œuvre un schéma directeur immobilier serait très incertaine si nous procédions dans les prochaines années comme nous l'avons fait dans la période récente !** L'histoire parisienne des dix dernières années est remplie d'exemples de situations où des équipes qui devaient déménager – en raison de travaux, le plus souvent – le faisaient avec 6, 12 ou 18 mois en retard... lorsqu'elles le faisaient. Vraiment, on pourrait faire un livre très surprenant avec les **nombreux épisodes où des arbitrages sont**

⁴⁹ Pour préparer ce chapitre, j'ai rencontré un certain nombre de spécialistes des principaux métiers du domaine immobilier, dans le public et le privé : des spécialistes de la gestion immobilière, des spécialistes des projets de construction et de réhabilitation, ainsi que des spécialistes du marché de l'immobilier parisien. Bien sûr, c'est aussi un thème sur lequel les entretiens avec mes interlocuteurs de la Ville de Paris ont été très nombreux et riches. Je me suis également rendu sur plusieurs dizaines de sites universitaires parisiens.

remis en cause unilatéralement⁵⁰. Ces tergiversations et ces remises en cause, face auxquelles l'État est fréquemment mis devant le fait accompli, entraînent à chaque fois des retards et des surcoûts dans les opérations de construction ou de réhabilitation. Bien sûr, toutes les responsabilités ne sont pas du seul côté des établissements et des équipes : il est aussi des situations où les difficultés sont dues aux retards de l'État à prendre un arbitrage, aux doutes sur le fait qu'il saura s'y tenir, ou aux retards des opérations immobilières. Le résultat – il faut en être conscient car c'est important pour l'avenir – est un manque de confiance entre de nombreux établissements et l'État sur les questions immobilières, et une forme d'impuissance de l'État, avec tous les comportements déviants qui en découlent.

Pour réussir à mettre en œuvre un schéma directeur immobilier de l'enseignement supérieur parisien il est donc impératif de réunir plusieurs **conditions sine qua non** :

- Tout d'abord, il faut créer les conditions qui permettront de renouer la confiance entre les établissements et l'État, dans les deux sens. **Pour l'État**, ceci impose **un engagement résolu** dans une politique de soutien à la rénovation du paysage immobilier de l'enseignement supérieur parisien, et de s'attacher à mener cette politique avec **une grande transparence** et une meilleure capacité à **tenir ses engagements dans la durée** – et, sur un plan plus technique, une meilleure capacité à tenir les coûts et les délais des opérations immobilières qu'il conduit.
- **Pour les établissements** d'enseignement supérieur, ceci impose une **responsabilisation accrue** pour mieux tenir dans la durée leurs engagements concernant les mouvements d'équipes, et une meilleure **transparence** sur l'utilisation des locaux.
- D'autre part, les efforts doivent être justes et équilibrés. Il est indispensable **que l'État lui-même « fasse des efforts »** – sur le plan de l'investissement financier en premier lieu. Et il est nécessaire aussi de poser le principe **que chaque établissement auquel un effort important est demandé** – comme de quitter une affectation historique ou particulièrement enviée – **« y gagne » par ailleurs**, par exemple à travers la réalisation de l'un de ses projets immobiliers.

J'insiste sur l'importance de ces aspects : si nous ne faisons pas de progrès notables en matière de responsabilisation des acteurs et en matière de pilotage, *ce n'est pas la peine de faire un schéma directeur* ! Pour l'exprimer en d'autres termes, le principal message de ce chapitre se résume comme suit :

- **Il est possible de mener à bien en dix ans une très belle rénovation immobilière du paysage universitaire parisien.**
- **Il revient à l'État de s'engager dans cette direction, en projetant d'investir pour cette rénovation et en proposant aux collectivités territoriales de construire un plan conjoint d'investissement.**
- **Pour mettre en œuvre le schéma directeur immobilier et en assurer la réussite, il est impératif de réunir et de formaliser l'engagement des établissements.**

A contrario, ceci signifie que si les établissements ne s'engageaient pas, contractuellement, sur les objectifs qui concernent chacun d'eux – et si l'on devait de nouveau s'attendre à des remises en causes régulières des projets d'évolution des implantations des équipes – alors je recommanderais à l'État de modérer son investissement – hors opérations directement liées à la vie étudiante – car il serait inévitablement gâché et détourné de ses objectifs. **Seul un véritable engagement coordonné de l'ensemble des acteurs permettra de rénover le paysage universitaire parisien.**

5.2. OBJECTIFS ET VISION D'ENSEMBLE DU PAYSAGE PARISIEN

La proposition de schéma directeur immobilier décrite ci-dessous s'appuie sur **trois types d'opérations immobilières** :

- l'acquisition ou la construction de quelques locaux supplémentaires consacrés à des équipements destinés à la vie étudiante – logement ou restauration – ou des activités d'enseignement supérieur et de recherche ;

⁵⁰ Je garantis la force des effets de surprise, même pour les bons connaisseurs de la communauté universitaire. Je pourrais citer l'exemple d'une équipe qui, plusieurs années après la date convenue, a fini par quitter les locaux où elle était installée... mais y est revenue le lendemain avec le camion de déménagement et a ré-emménagé dans les locaux qu'elle venait de quitter ! Elle y est toujours...

- la cession – ou la fin de la location – de certains locaux universitaires de petite taille ;
- et des opérations de réhabilitation de locaux universitaires.

En combinant ces opérations, les principaux objectifs du schéma directeur sont les suivants :

- **améliorer la vie étudiante** à Paris ;
- **bâtir pour chaque établissement ou chaque PRES un « plan de rationalisation de ses implantations immobilières »** en vue de redonner de la cohérence à ses implantations en les regroupant sur un petit nombre de sites aussi proches que possible – ce qui est important pour amplifier les échanges intellectuels, améliorer la vie étudiante et alléger les coûts de gestion ;
- **et réhabiliter un certain nombre de bâtiments en mauvais état.**

Corollaire de ces objectifs, le schéma directeur vise aussi à **éviter le plus possible les petits locaux** – inférieurs à 1 000, voire 2 000 m². Il a également pour but de **réduire le nombre de locaux imbriqués** entre plusieurs établissements, surtout s'ils n'appartiennent pas au même PRES, ce qui est favorable pour **améliorer l'identité et la visibilité des établissements** et pour simplifier la gestion immobilière, et indispensable pour préparer – le cas échéant – la dévolution des biens immobiliers aux universités.

Enfin, la proposition de schéma directeur s'appuie sur une vision géographique. Plutôt que de penser que « Paris tout entière est un grand campus », comme je l'ai parfois entendu, je propose de **privilégier une vision structurée autour de quelques grands « quartiers universitaires »** où sont regroupées l'essentiel des implantations de l'enseignement supérieur parisien – hors sites hospitaliers, très répartis dans l'agglomération :

- Le premier – à la fois le plus ancien et le plus vaste – de ces grands quartiers universitaires réunit les **V^{ème} et VI^{ème} arrondissements** – Sorbonne, Panthéon, Collège de France, rue d'Ulm, Censier, Jussieu, Cordeliers, école de médecine, Saints Pères, avenue de l'Observatoire et rue d'Assas – élargis à leur environnement immédiat dans le VII^{ème}, le XIII^{ème} et le XIV^{ème} arrondissements – rue Saint Guillaume, boulevard Raspail, Cochin, boulevard de l'Hôpital.
- Un nouveau quartier universitaire est né récemment sur le site de **Paris Rive Gauche**, avec l'installation du campus de Paris 7, et bientôt de l'Inalco et de la Bulac ; l'extension de ce quartier vers Ivry est envisagée.
- Un nouveau quartier universitaire est en gestation **au nord de Paris**, autour du site de la porte de Clignancourt où est installée Paris 4 et des deux sites du projet Condorcet, à la porte de la Chapelle et à Aubervilliers. Ce quartier – que son état actuel rend peu attractif aux yeux des universitaires – sera dans moins de dix ans **un « campus dans la ville » aussi agréable que le site de Paris Rive Gauche**. Au-delà du projet Condorcet, on pourra envisager d'installer des implantations universitaires sur le site trans-périphérique de la Gare des Mines, qui sera emménagé autour de 2020.
- On peut compléter la description en mentionnant le site de **Dauphine, avec son projet d'extension vers La Défense**.

Le schéma suivant visualise ces grands quartiers universitaires.



Cette vision des quartiers universitaires présents et futurs – partagée avec la Ville de Paris – ne signifie pas que toutes les implantations des établissements d'ES&R doivent y être regroupées. Hors de ces quartiers, les implantations de bonne taille et auxquelles les établissements sont attachés – comme le centre Saint Charles de Paris 1 ou le centre Malesherbes de Paris 4, pour en citer quelques unes – ont vocation à être conservées. Mais le schéma directeur doit viser, autant que possible, de **regrouper une bonne part des activités d'enseignement supérieur dans les « quartiers universitaires »**.

En particulier, le schéma directeur prévoit que les opérations d'acquisition ou de construction de locaux supplémentaires consacrés aux activités d'ES&R sont principalement situées dans ces quartiers – à la différence des opérations concernant le logement étudiant, qui peuvent être plus éloignées. Dans la même optique, je recommande ci-dessous à l'État de **conserver pour des activités d'enseignement supérieur et de recherche tous les sites du V^{ème} et du VI^{ème} arrondissements qui y sont aujourd'hui consacrés**.

5.3. ESQUISSES DE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

5.3.1. Il n'est pas possible d'aborder le sujet du schéma directeur immobilier sans évoquer **la Sorbonne**. Elle est sans conteste le monument le plus prestigieux de l'enseignement supérieur parisien, et elle en est l'emblème qui fait l'objet d'attachements passionnés. Mais elle est aussi un bâtiment complexe dont la gestion immobilière est très difficile et l'occupation malcommode. Elle est enfin une « marque » que se disputent les universités parisiennes, parfois dans le plus grand désordre.

De nombreux interlocuteurs m'ont présenté leur vision des évolutions possibles concernant la Sorbonne – si j'ose dire, puisque la grande majorité estime que le seul scénario possible est le statu quo ! Certains interlocuteurs se démarquent de cette position, et quelques uns vont jusqu'à dire leur conviction que la Sorbonne est un des grands problèmes de l'enseignement supérieur parisien ! Je regroupe **quelques commentaires et recommandations sur la Sorbonne** – sur le bâtiment et sur l'utilisation du nom Sorbonne – **dans l'Annexe 11**.

Cela étant, la proposition de schéma directeur présentée ci-dessous s'appuie sur l'hypothèse – la plus probable – de « **quasi statu quo**⁵¹ » pour l'occupation de la Sorbonne, ainsi que pour l'occupation du bâtiment de l'ancienne Faculté de droit sur la place du Panthéon.

5.3.2. Je propose ci-dessous des **esquisses de schéma directeur immobilier pour onze établissements** – ceux qui ont un nombre de sites élevé : les universités Paris 1 à Paris 7, SciencesPo, l'Inalco, l'EHESS et l'EPHE. Ces schémas tiennent compte, ici ou là, des projets de PRES en cours de constitution, mais ils sont présentés par établissement car aucun des Pôles n'a aujourd'hui une vision globale et intégrée de ses implantations. J'ai eu plusieurs échanges avec la Ville de Paris sur les recommandations qui suivent, afin de pouvoir rapidement engager le travail à mener avec elle si l'État décide de les mettre en œuvre.

Il faut d'abord préciser ce qu'on entend par « esquisse de schéma directeur immobilier ».

- Le mot « esquisse » ne signifie pas que les schémas présentés ont été élaborés dans l'à-peu-près. Pour chaque établissement, une réflexion a été menée sur les sites que l'établissement souhaite conserver et ceux qu'il serait possible de libérer, sur les activités qu'il serait intéressant de rapprocher les unes des autres, et sur celles qui sont les plus à l'étroit et justifieraient un accroissement de surfaces. Chacune de ces esquisses s'appuie sur une connaissance précise des surfaces occupées sur chaque site, et prévoit **des surfaces au moins équivalentes pour chaque activité amenée à changer de site**.
- Il ne s'agit pas pour autant de véritables schémas directeurs immobiliers, incluant tous les aspects qu'un tel schéma doit aborder pour permettre une véritable amélioration de la gestion immobilière des établissements. J'y reviens au chapitre 6 : **faire un vrai schéma directeur immobilier pour chaque PRES ou chaque établissement requiert un travail approfondi mené avec l'appui de professionnels expérimentés**, et va bien au-delà de ce rapport.

⁵¹ Ce n'est pas tout à fait le statu quo : il faut poursuivre les efforts visant à réduire les surfaces occupées en Sorbonne par les services du rectorat, et à rationaliser les implantations des établissements au sein de la Sorbonne à l'occasion des travaux de mise en sécurité que va effectuer la Ville de Paris.

5.3.3. Venons-en à la présentation de ces « esquisses de schéma directeur immobilier ». Il faut préciser que tout ce qui suit concerne les implantations universitaires *hors sites hospitaliers*.

Je choisis de présenter ces esquisses de schéma directeur en regroupant les établissements par projet de PRES, et en commençant par les partenaires du PRES Université Paris Cité : Paris 3, Paris 5, Paris 7, SciencesPo et Inalco.

▪ **Université Paris 3**

Au moment de l'audit de l'immobilier universitaire parisien à l'automne 2008, Paris 3 comptait 10 sites : 9 à Paris et 1 en petite couronne⁵². Deux immeubles sont loués auprès de bailleurs privés, la plupart des autres sont propriétés de l'État. Surtout, Paris 3 est l'université parisienne qui connaît **la situation immobilière la plus critique** :

- On sait depuis de nombreuses années que son site principal, Censier, doit être désamianté et réhabilité. Or cette opération – financée dans le cadre du CPER, mais à un niveau insuffisant – n'est toujours pas programmée, faute d'avoir mis en place un plan pour héberger les activités de Paris 3 pendant les travaux de désamiantage et démolition-reconstruction de Censier.
- Plusieurs projets ont été élaborés concernant l'installation définitive de Paris 3 dans un deuxième site en complément de Censier... et ont tous été abandonnés ! Le dernier en date, sur le site de Jussieu, avait pourtant fait l'objet en 2006 d'un arbitrage au sommet de l'État via un *bleu* de Matignon. Mais ce projet, pour diverses raisons, a été abandonné depuis⁵³. Après de longues années d'attentes et de tergiversations, il y a donc **urgence à décider et mettre en œuvre un plan précis** qui permette de libérer Censier et s'inscrive dans une perspective motivante de schéma d'implantation définitif après retour sur le site de Censier reconstruit.

J'ai recommandé dans le rapport intermédiaire de bâtir ce plan en s'appuyant sur les possibilités offertes par les terrains de « l'îlot Poliveau ». Le MESR est propriétaire des terrains de cet « îlot », affecté aujourd'hui au Muséum (MNHN) et situé à proximité immédiate de Censier ; surtout, les « droits à construire » sur l'îlot Poliveau s'élèvent à 30 000 m² environ, une situation très rare dans le V^{ème} arrondissement ! La deuxième phase de ma mission a été l'occasion d'élaborer un projet immobilier pour l'**implantation de Paris 3 sur l'îlot Poliveau**. Ce projet a été bâti de façon détaillée par les équipes de programmation de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ), en lien très étroit avec la direction du Muséum et de Paris 3 et en y associant le rectorat de Paris. Bien sûr, en vertu du « principe d'équilibre » énoncé plus haut, le projet inclut des réhabilitations et constructions d'immeubles pour le Muséum.

À l'issue de ce travail, nous disposons aujourd'hui d'**un projet immobilier précis, qui fait l'objet de l'accord du directeur général du Muséum et de la présidente de Paris 3**, sur lequel la Ville de Paris a donné un accord de principe, et que l'EPCJ et moi-même considérons comme le meilleur projet possible pour Paris 3. De plus, ce projet est nettement moins coûteux que le scénario alternatif qui avait été bâti pour Paris 3 au début de l'année 2009. Je recommande **que sa mise en œuvre soit engagée sans délai**, et soit confiée à l'EPCJ : c'est **la première priorité** de toute cette section 5.3.

Il faut noter que Paris 3 sera regroupée à terme sur **deux sites** (voir l'Annexe 12).

▪ **Université Paris 5**

À l'automne 2008, Paris 5 occupait 9 sites hors sites hospitaliers : 6 sites parisiens et 3 en petite couronne. La situation immobilière de l'établissement est donc relativement dispersée – avec les STAPS dans le XV^{ème} arrondissement, l'IUT dans le XVI^{ème}, l'institut de psychologie à Boulogne, l'UFR d'odontologie à Montrouge et l'UFR de droit à Malakoff. Mais chaque site est cohérent, et la situation globale n'est pas aussi éclatée que pour d'autres universités : aucun site de Paris 5 n'a une

⁵² J'adopte ici un point de vue un peu différent de celui du rapport d'audit, qui répertoriait le nombre de sites de chaque établissement au sens de « nombre d'adresses distinctes ». Je considère que des immeubles très proches (par exemple : contigus, ou séparés par la traversée d'une rue) forment un seul site, et je ne compte pas les sites des BIU.

⁵³ On voit ici une « belle » illustration – qui n'est pas unique, malheureusement – de ce que j'écrivais plus haut sur une forme d'impuissance de l'État et sur la vanité d'un schéma directeur qui ne s'appuierait pas sur des discussions avec les établissements, et si possible sur des engagements et une responsabilisation claire de chacun d'eux.

surface inférieure à 6 500 m² et tous les autres sites sont dans le VI^{ème} arrondissement – à l’exception de la minuscule implantation en Sorbonne (voir l’Annexe 11).

L’esquisse de schéma directeur prévoit donc peu de changement par rapport à la situation actuelle pour Paris 5. Il serait cependant souhaitable que le site des Cordeliers, à proximité immédiate du siège de Paris 5, lui soit affecté à terme : j’y reviens dans l’Annexe 13, où sont aussi évoqués quelques autres sujets concernant les implantations de Paris 5.

▪ **Université Paris 7**

Selon le rapport d’audit, Paris 7 occupait 12 sites à l’automne 2008 hors sites hospitaliers, dont 1 en province. Elle a la chance de s’être installée depuis 2007 sur le site des Grands Moulins à Paris Rive Gauche, dans un nouveau « campus dans la ville » qui s’appuie sur des grands bâtiments industriels bien réhabilités. Surtout, la phase 2 des travaux du campus, qui fait l’objet d’un partenariat public-privé (PPP) signé en juillet 2009, permettra à Paris 7 de regrouper **sur un site principal** la presque-totalité de ses équipes, à l’exception des équipes installées sur les sites hospitaliers, de l’IUT – que l’université s’est engagée à installer sur le site de la ZAC Pajol dans le XVIII^{ème} arrondissement – et de l’UFR d’odontologie (voir l’Annexe 13).

▪ **SciencesPo**

La situation immobilière de SciencesPo est singulière. À l’automne 2008, SciencesPo occupait des locaux dans 33 immeubles à Paris – et 10 en province. On pourrait dire que ces 33 adresses parisiennes représentent environ 20 sites mais... tout dépend de la façon de définir un site puisque la grande majorité des adresses parisiennes sont regroupées à moins de 300 mètres du siège. On a donc à la fois **une vraie stratégie immobilière** de regroupement dans le quartier de la rue Saint Guillaume et, du fait de la difficulté de trouver des locaux de grande surface dans le quartier, **un éclatement** sur de nombreux locaux de petite taille – plus de la moitié des locaux ont une surface inférieure à 500 m². Quatre immeubles – de grande taille – sont propriété de la Fondation nationale des sciences politiques (FNSP) et tous les autres locaux parisiens sont loués à des bailleurs privés.

SciencesPo loue depuis le printemps 2009 l’hôtel de Fleury – l’ancien siège de l’École des Ponts ParisTech, rue des Saints Pères – ce qui va lui permettre de quitter une partie des locaux loués dans le quartier ou ailleurs dans Paris.

L’esquisse de schéma directeur que je propose pour SciencesPo consiste à lui affecter deux immeubles libérés dans le quartier de la rue Saint Guillaume. Ce schéma permettra à SciencesPo, avec un léger gain de surfaces, de regrouper toutes ses activités parisiennes sur **quatre sites** – et sept immeubles – à moins de cinq minutes à pied les uns des autres.

▪ **Inalco**

Le plan de regroupement de l’Inalco est établi depuis plusieurs années. L’Inalco s’installera en 2011 à Paris Rive Gauche, dans des nouveaux locaux qui hébergeront aussi la Bulac, et ses équipes de recherche rejoindront plus tard, sur le même site, la « Maison de la recherche de la Bulac » (aussi nommée « Pôle langues et civilisations »). L’établissement, dispersé aujourd’hui sur 6 sites dont 3 en petite couronne, sera alors **regroupé sur un seul site**.

5.3.4. Je poursuis en présentant les « esquisses de schéma directeur immobilier » pour Paris 1, l’EHESS et l’EPHE, partenaires du projet de PRES HESAM.

▪ **Université Paris 1**

À l’automne 2008, Paris 1 comptait 22 sites, dont 18 à Paris et 4 en petite couronne. La grande majorité des immeubles sont propriétés de l’État, un petit nombre étant des biens propres de l’établissement ou loués auprès de bailleurs privés.

L’esquisse de schéma directeur proposée pour Paris 1, préparée avec son président, s’appuie pour l’essentiel sur deux opérations :

- D’une part, Paris 1 est un des acteurs du projet de **Campus Condorcet**, et y bénéficiera de surfaces importantes.
- D’autre part, je recommande que le MESR acquière le site **Lourcine** que le ministère de la Défense libèrera en 2012, et affecte une partie des locaux de ce site à Paris 1 – le reste étant

consacré à une résidence étudiante et un restaurant universitaire. Lourcine est situé boulevard de Port-Royal, à proximité immédiate de deux implantations de Paris 1 : le centre René Cassin, rue Saint Hyppolite, et l'IAE rattaché à Paris 1, rue Broca.

Ceci permet de construire pour Paris 1, après achèvement du Campus Condorcet, un schéma d'implantation recentré sur 8 ou 9 sites au maximum. Les **six sites principaux** – chacun d'une surface supérieure à 5 000 m² – seront Sorbonne-Panthéon, Lourcine, la Maison des sciences économiques, le centre Pierre Mendès-France – chacun d'eux étant à une dizaine de minutes à pied d'au moins un des autres – Saint Charles et Condorcet. Dans ce schéma, Paris 1 a un gain substantiel en surfaces du fait de l'opération Condorcet, ce qui est justifié car son ratio m²/étudiant est le plus faible de toutes les universités parisiennes (voir l'Annexe 13).

▪ **EHESS**

L'EHESS est aujourd'hui implantée sur 8 sites parisiens⁵⁴. Elle est aussi un des principaux partenaires du Campus Condorcet, où elle aura son installation principale vers 2016.

Pour définir les implantations à terme de l'EHESS, il reste donc seulement à préciser ce que sera « l'antenne parisienne » qu'elle conservera dans Paris intramuros⁵⁵. Clarifier ce point rapidement rassurera les équipes de l'établissement et contribuera grandement à faciliter le succès de l'opération Condorcet. Ma recommandation est que, après son installation à Condorcet, l'EHESS se voie affecter deux étages de l'immeuble situé au 54 boulevard Raspail – après désamiantage et réhabilitation de ce bâtiment⁵⁶. Dans cette perspective, l'EHESS serait regroupée dans quelques années sur **deux sites**⁵⁷.

▪ **EPHE**

La situation de l'EPHE est similaire. Elle aussi est implantée aujourd'hui sur 8 sites parisiens, et aura son installation principale à Aubervilliers vers 2016.

Pour l'EPHE aussi, il reste seulement à préciser ce que sera « l'antenne parisienne » conservée dans Paris intramuros : je recommande au MESR de s'engager dès maintenant sur le fait que l'EPHE conservera 450 m² pour des salles de séminaires en Sorbonne – une surface qui correspond à sa demande, et qui est inférieure de moitié à celle qu'elle occupe aujourd'hui. Dans cette perspective, l'EPHE sera aussi regroupée dans quelques années sur **deux sites**.

5.3.5. Enfin, je présente les « esquisses de schéma directeur immobilier » pour les partenaires du projet de PRES « 2-4-6 » : Paris 2, Paris 4 et Paris 6.

⁵⁴ Je ne compte pas le site de l'INHA, qui a vocation à continuer à accueillir des équipes de Paris 1, de Paris 4, de l'EHESS et de l'EPHE.

⁵⁵ Le MESR s'est engagé par écrit en 2008, au démarrage des discussions concernant le projet Condorcet, sur le fait que l'EHESS et l'EPHE conserveront une antenne dans Paris intramuros.

⁵⁶ La perspective que je propose, pour le 54 boulevard Raspail est la suivante :

- pour rester cohérent, dans l'esprit, avec le CPER 2007-2013 où a été prévue la « *cession d'actifs occupés par l'EHESS boulevard Raspail* », vendre après réhabilitation le plus petit des deux immeubles situés au 54 boulevard Raspail ;
- consacrer l'immeuble restant à l'antenne parisienne de l'EHESS, la FMSH et l'IEA, et à une maison d'hôtes ayant la mission d'accueillir des visiteurs de longue durée en lien avec l'ensemble de la communauté SHS de la région parisienne.

Cette perspective est à affiner dans les prochains mois avec l'EHESS et la FMSH, qui élabore actuellement son projet de « repositionnement stratégique » autour du projet d'IEA, et avec les autres acteurs concernés (dont les universités et écoles concernées par l'IEA, et la Ville de Paris). Dans une vision où la bibliothèque de la FMSH serait physiquement sur le Campus Condorcet, avec des salles de lecture au 54 boulevard Raspail, il est possible de réaliser boulevard Raspail à la fois une cession et une très belle opération au bénéfice de toutes les SHS parisiennes.

⁵⁷ Je ne compte pas ici la « Maison Auguste Comte », louée par l'EHESS jusqu'en... 2051 ! Une fois l'EHESS installée sur le Campus Condorcet, cette Maison pourrait être transformée en maison d'hôtes, éventuellement au bénéfice d'autres acteurs que l'EHESS si l'opération mentionnée ci-dessus est réalisée au 54 boulevard Raspail.

- **Université Paris 2**

À l'automne 2008, Paris 2 comptait 14 sites à Paris – et 4 à Melun, hors du champ de ma mission. La moitié des immeubles concernés, souvent les plus petits, sont loués auprès de bailleurs privés, et deux petits immeubles sont des biens propres de l'établissement.

J'avais proposé pour Paris 2 dans le rapport intermédiaire une esquisse de schéma directeur, préparée avec son président, qui s'appuyait principalement sur une opération de réhabilitation-construction à programmer sur le site de **Saint Vincent de Paul**. Ce site que l'AP-HP compte libérer prochainement est situé à quelques minutes à pied du centre principal de Paris 2 – rue d'Assas. Ceci permettait de construire pour Paris 2 un schéma d'implantation recentré, à moyen terme, sur **quatre sites principaux** – Panthéon, Assas, Saint-Vincent de Paul et Vaugirard – avec un léger gain en surfaces. Malheureusement, cette perspective est devenue très improbable car la Ville de Paris s'oriente vers des projets différents pour le site de Saint Vincent de Paul. Je recommande au MESR de prendre rapidement l'attache de la Ville pour vérifier si cette option est définitivement fermée ; si c'est le cas, je préconise de s'orienter vers le schéma alternatif présenté à la fin de cette section 5.3.5.

- **Université Paris 4**

Paris 4 occupait 12 sites à l'automne 2008, dont 11 à Paris et 1 en petite couronne. Quelques immeubles sont des biens propres de l'établissement ou de l'indivision des universités héritières de l'Université de Paris, un immeuble est loué à la Ville de Paris et les autres sont propriétés de l'État.

Paris 4 est concernée par une opération immobilière majeure : l'agrandissement de son site de Clignancourt fait l'objet d'un PPP signé en juillet 2009 et permettra d'abandonner un site « tampon ». Une autre opération de moindre ampleur menée par la Chancellerie permettra de relier en un seul site – via un passage interne entre deux immeubles – les locaux des rues de la Sorbonne et Champollion, tout en ouvrant des espaces de vie étudiante mutualisés avec d'autres établissements.

J'avais écrit dans le rapport intermédiaire que, l'esquisse de schéma directeur préparée avec le président de Paris 4 prévoyant peu d'évolutions supplémentaires, il était nécessaire de poursuivre le dialogue avec l'établissement. Je continue de penser qu'il est possible et souhaitable de regrouper certains des petits sites de Paris 4 sur une localisation bien située au sein du Quartier latin – en faisant une opération analogue à celle que Paris 4 a réalisée il y a quelques années rue Serpente. Mais l'établissement n'a pas souhaité travailler sur cette perspective au cours de la deuxième phase de ma mission.

- **Université Paris 6**

À l'automne 2008, Paris 6 occupait 18 sites hors sites hospitaliers : 8 à Paris, 5 en périphérie et 5 en province. Une partie des sites parisiens sont des « locaux tampons » loués pour héberger des équipes dans l'attente de leur retour sur le site de Jussieu, en cours de réhabilitation.

Paris 6 a depuis plusieurs années l'objectif **que l'ensemble du site de Jussieu lui revienne à terme**. Ce site était originellement partagé avec Paris 7, mais Paris 6 l'occupe désormais très majoritairement, et sa volonté d'occuper tout le site a ruiné les projets d'installations d'autres acteurs, même après un arbitrage au sommet de l'État comme je l'ai écrit plus haut. Il ne faut pas se cacher le caractère anormal de ce qui s'est passé, du point de vue du fonctionnement de l'État et du service public. Mais il faut aussi tracer une perspective réaliste à partir de la situation actuelle, et on peut reconnaître l'intérêt de disposer en plein cœur de Paris d'une grande université scientifique bien installée sur un campus de Jussieu réhabilité. Cependant, Paris 6 étant très bien dotée en surfaces, lui attribuer tout le site de Jussieu revient à lui accorder une situation *extrêmement favorable* du point de vue immobilier, et ce n'est envisageable que si elle quitte ses autres implantations parisiennes.

Par ailleurs, Paris 6 a été l'une des deux premières universités françaises à demander la **dévolution des biens immobiliers**. Or, cette dévolution n'est pas possible à court terme, pour deux raisons principales. D'une part les opérations de réhabilitation très lourde du site de Jussieu s'étendront encore sur plusieurs années. D'autre part je recommande vivement que la propriété des biens immobiliers ne soit attribuée à une université parisienne qu'une fois mis en œuvre la rationalisation et le regroupement de ses implantations.

J'avais recommandé dans le rapport intermédiaire que l'État propose à l'université une convention dans laquelle il prendrait un engagement ferme de dévolution, à terme, des biens immobiliers, en y incluant la totalité du site de Jussieu, et dans laquelle Paris 6 s'engagerait à quitter toutes ses

implantations parisiennes hors sites hospitaliers. La ministre a choisi de suivre cette recommandation, et on trouvera dans l'Annexe 14 un résumé du projet de convention élaboré avec Paris 6. Ce projet est très avantageux pour Paris 6 du point de vue des surfaces, et ne lui demande qu'un seul effort important : que – à l'exception des équipes du laboratoire nommé « Centre de recherche des Cordeliers » – ses services qui y sont installés quittent le site des Cordeliers.

Le président de Paris 6 a convoqué une réunion du conseil d'administration de l'établissement pour délibérer sur cette convention, le 1^{er} février. Alors que le préambule de la convention stipule que *l'engagement de l'État concernant le périmètre de la dévolution et le choix d'y inclure tout le campus de Jussieu est indissociable des engagements de Paris 6 concernant le site des Cordeliers*, et alors même qu'il était clairement informé que, aux yeux de l'État, un vote sur un texte modifié vaudrait refus de la convention proposée, le conseil a choisi d'approuver un texte modifié, précisément sur les Cordeliers (voir l'Annexe 14). Après cette réunion, le MESR a confirmé par écrit au président de Paris 6 que l'État attend de l'université qu'elle prenne l'engagement ferme que, à l'exception des équipes rattachées au Centre de recherche des Cordeliers, ses services installés sur le site des Cordeliers quitteront ce site avant la dévolution.

Il me revient maintenant de proposer à l'État des recommandations sur l'évolution des implantations de Paris 6 – et sur l'avenir du campus de Jussieu :

- Je recommande que l'État maintienne jusqu'au 31 mai 2010 la proposition de convention qu'il a adressée à Paris 6, lui donnant ainsi une deuxième chance de pouvoir occuper tout le campus de Jussieu – sachant que l'approbation de cette convention offre aussi, pour l'État, l'avantage de réaliser un progrès symbolique important dans la mise en œuvre de la politique de « rationalisation des implantations » des établissements parisiens.
- Si le conseil d'administration de Paris 6 n'approuve pas la convention dans ce délai, l'État sera conduit à prendre acte du fait que cette offre est refusée, et que l'université refuse de prendre l'engagement que ses services – à l'exception des équipes du laboratoire nommé « Centre de recherche des Cordeliers » – quitteront le site des Cordeliers avant dévolution. Je recommande que l'État prenne aussi acte du fait que, par le vote du 1^{er} février, Paris 6 a accepté que la dévolution ne pourra avoir lieu qu'après l'achèvement des travaux du « Gril du campus de Jussieu⁵⁸ », en 2015 ou 2016. Dans ces conditions, je préconise que :
 - o l'État s'engage à reprendre les discussions préparatoires à la dévolution du patrimoine immobilier à Paris 6 au début de l'année 2014 – car il n'y a plus aucun intérêt de part et d'autre à préparer une convention sur la dévolution avant 2014-2015 ;
 - o concernant les études et travaux à mener sur le campus de Jussieu dont il restera propriétaire jusqu'en 2015, l'État maintienne les dispositions inscrites dans les articles 5 et 6 du projet de convention, qui ont été approuvées par Paris 6 (voir l'Annexe 14) ;
 - o l'État décide que la dévolution des biens immobiliers à Paris 6 inclura tout le campus de Jussieu hors la « barre F de Cassan⁵⁹ ».
- Si le conseil d'administration n'approuve pas la convention proposée et si l'État décide de suivre les recommandations qui précèdent, il faudra choisir la destination de la « barre F ». Je préconise d'utiliser ce bâtiment pour construire la résidence universitaire prévue sur le campus de Jussieu et pour bâtir le plan de regroupement des implantations de Paris 2 (si, comme écrit plus haut, le projet de Saint Vincent de Paul doit être abandonné). Installer Paris 2 sur le campus de Jussieu peut être une très belle opération, très cohérente avec la construction du PRES « 2-4-6 »⁶⁰.

⁵⁸ C'est ainsi que l'on nomme le bâtiment principal du campus de Jussieu, en forme de grille orthogonale.

⁵⁹ C'est ainsi que l'on nomme l'immeuble (d'une surface de 21 000 m²) situé sur la bordure est du campus de Jussieu, le long de la rue Cuvier. Ce bâtiment – qui ne contient pas d'amiante – doit faire l'objet d'une réhabilitation lourde, en site libéré (et l'option de procéder par démolition et reconstruction n'est pas exclue). En conséquence, il n'y aura aucune difficulté au moment de ces travaux – ni aucun surcoût significatif – pour rendre ce bâtiment autonome par rapport au reste du campus de Jussieu pour tout ce qui concerne les équipements techniques (fluides, chauffage, etc.) ; il faudra simplement prévoir une servitude pour que l'accès pompiers puisse se faire par le campus de Jussieu). Je précise enfin que transférer à Paris 6 la propriété de tout le campus de Jussieu privé de la « barre F » reste une opération très avantageuse pour l'université du point de vue des surfaces, surtout si l'on tient compte des droits à construire sur le site (voir l'Annexe 14).

⁶⁰ Cette opération est cohérente aussi avec les propres souhaits de Paris 2, qui occupe actuellement – pendant les travaux du centre Assas – des locaux situés rue Guy de la Brosse, à proximité immédiate du campus de Jussieu.

5.3.6. Quelques autres évolutions immobilières doivent être évoquées :

Le ministère de l'Agriculture a le projet de vendre les locaux de l'école **Agro ParisTech**, rue Claude Bernard, et d'utiliser le produit de la vente pour financer l'installation d'Agro ParisTech sur le plateau de Saclay en 2015. Mais on est ici sur un des sujets – peu nombreux – où la logique du projet de développement du plateau de Saclay et la logique de la rénovation de l'enseignement supérieur parisien sont difficiles à concilier. En lien avec ce que j'écrivais plus haut sur les « quartiers universitaires », je considère qu'il est important de **préserver la vocation « enseignement supérieur et recherche » des locaux de l'Agro** : s'ils sont vendus à un promoteur privé, ni l'État ni la Ville ne retrouveront 18 000 m² si bien situés pour l'enseignement supérieur et la recherche ! Il faut noter que cette analyse est aussi celle de la Ville de Paris, qui a inscrit la vocation ES&R de ces bâtiments dans le PLU. Je recommande donc que ce sujet fasse rapidement l'objet d'une discussion entre le MESR et le ministère de l'agriculture et d'une concertation avec la Ville. Je ne serais pas choqué qu'une partie du milliard d'euros annoncé récemment pour l'opération de Saclay soit utilisée pour cette opération, avec le double objectif de compléter le montage financier de l'installation d'Agro ParisTech à Saclay et de permettre au MESR de disposer des locaux de la rue Claude Bernard⁶¹.

Il faut noter aussi un sujet analogue concernant les deux **résidences étudiantes de l'Institut Télécom**, situées dans le XIII^{ème} arrondissement. L'Institut Télécom a le projet de les vendre pour financer son installation sur le plateau de Saclay. Un objectif s'impose : trouver une solution qui permette à la fois de réaliser l'installation de l'Institut Télécom à Saclay et de conserver ces deux résidences pour les étudiants parisiens. Ici encore, c'est un sujet sur lequel il faut engager sans délai une réflexion interministérielle, en concertation avec la Ville de Paris.

En lien avec la priorité élevée à accorder à l'accroissement de l'attractivité de l'enseignement supérieur parisien, la proposition de schéma directeur inclut aussi la construction de **maisons d'hôtes** qui permettront d'héberger plusieurs centaines de **professeurs et chercheurs étrangers séjournant à Paris** :

- Je recommande qu'une part significative des nouvelles « Maisons » construites **sur le campus de la CIUP**, boulevard Jourdan, soient spécifiquement orientées vers cette vocation d'accueil de chercheurs et professeurs étrangers.
- La ministre m'a demandé au début de ma mission d'étudier comment les biens immobiliers indivis appartenant aux treize universités héritières de l'Université de Paris pourraient être mieux mobilisés au service du développement et du rayonnement de l'enseignement supérieur parisien. Ce patrimoine relativement important résulte principalement de legs reçus par l'Université de Paris avant sa scission en treize établissements en 1971. J'ai présenté au recteur l'esquisse d'un projet qui vise à :
 - conserver les biens indivis et les biens propres de la Chancellerie qui contribuent au prestige des universités parisiennes et franciliennes, et conserver ceux dont la cession est difficile du fait de clauses d'inaliénabilité ;
 - céder les autres biens – des immeubles de rapport ;
 - conserver à la Chancellerie une partie du produit de cession, sous forme d'un capital immobilisé dont les revenus financiers permettront à la Chancellerie d'assumer l'ensemble de ses engagements – notamment ceux qui sont liés aux obligations contractées à l'occasion des legs acceptés par l'Université de Paris, incluant par exemple l'attribution de prix scientifiques ou l'entretien des biens qui contribuent au prestige des universités franciliennes ;

Paris 2 a déjà demandé à conserver ces locaux après la fin des travaux d'Assas, en mettant en avant l'intérêt d'une implantation très proche de Paris 6.

⁶¹ Pour être complet, il faut mentionner qu'un projet d'occupation des locaux qui seront libérés par Agro ParisTech rue Claude Bernard a déjà été esquissé par certains établissements voisins. Il consiste pour l'essentiel à y installer l'école Chimie ParisTech – dont les locaux actuels seraient occupés par l'institut Curie, notamment pour faire revenir sur Paris ses laboratoires installés à Orsay – ainsi que des équipements communs entre Chimie ParisTech et ESPCI ParisTech. Ce projet paraît intéressant mais j'ai considéré qu'il était prématuré de l'examiner en détail compte tenu des incertitudes qui demeurent sur la situation du bâtiment. J'ajoute que, si le MESR dispose en 2014 ou 2015 des locaux de la rue Claude Bernard, il faudra examiner s'ils doivent immédiatement être affectés à de nouveaux occupants à titre définitif ou si l'on utilise d'abord une partie de ces locaux comme « locaux tampons » pour faciliter l'achèvement de certains plans de regroupement en cours.

- et utiliser la part restante du produit de cession pour financer la construction d'une **Maison d'hôtes des universités de Paris et d'Ile-de-France sur le site de la CIUP**.

Les premiers calculs montrent que l'on pourrait ainsi construire une très belle Maison d'hôtes, de plusieurs centaines de logements. Je recommande que le MESR demande à la Chancellerie de finaliser ce projet avec les présidents des treize universités copropriétaires, et de le mettre en œuvre si ceux-ci donnent leur accord.

- Il faut aussi signaler le projet de « **Maison internationale de Dauphine** » avec 150 chambres pour des professeurs et chercheurs étrangers. Ce projet monté avec Icade a été conçu comme un projet propre à Dauphine mais l'université est prête à discuter de son ouverture aux hôtes d'autres établissements. Je recommande que l'État soutienne financièrement ce projet.
- Enfin, la proposition de schéma directeur inclut un projet de **maison d'hôtes « de prestige » dans le V^{ème} arrondissement**. Plus petite que celles qu'il viennent d'être mentionnées, elle permettra que nous ayons la capacité d'accueillir au centre de Paris les hôtes de grand renom des universités et écoles parisiennes dans des conditions équivalentes à celles que les grandes universités étrangères savent proposer à leurs hôtes de prestige⁶².

Quelques autres sujets, concernant notamment la « **Maison de la recherche de la Bulac** » et l'**Institut des Amériques**, sont évoqués dans l'Annexe 13.

5.3.7. Terminons cette partie avec quelques remarques :

- Les onze établissements pour lesquels des esquisses de schéma directeur immobilier ci-dessus sont ceux dont les implantations immobilières sont les plus éclatées et dispersées dans Paris. Pour chacun d'eux, j'ai esquissé ci-dessus un **schéma atteignable et réaliste** de ce que peut être la carte de leurs implantations en 2018 ou 2020, et parfois bien avant. Pour l'ensemble de ces établissements, **la réduction de la dispersion des implantations est très nette : on passe de 130 sites parisiens répertoriés à l'automne 2008 à un nombre de sites qui sera proche de 45** – toujours hors sites hospitaliers.
- Les schémas d'implantations esquissés ci-dessus permettront une **amélioration de la situation de plusieurs bibliothèques universitaires parisiennes**. En effet, ils incluent le projet de reloger à proximité les équipes de Paris 1 et Paris 2 qui occupent une partie des locaux des bibliothèques de Cujas et Sainte Barbe, ce qui permettra d'y installer quelques centaines de places de travail supplémentaires. Il serait également intéressant que les locaux libérés sur les Cordeliers soient consacrés à des espaces documentaires dans le domaine de la santé.
- Bien sûr, ceci n'est qu'une esquisse et **il reste beaucoup à faire**. Notamment, je n'ai évoqué ici que le « point d'arrivée » à huit ou dix ans et il reste à construire un schéma détaillé pour la période transitoire⁶³. Une proposition de **démarche pour lancer la mise en œuvre** de ces schémas directeurs est présentée au chapitre 6.
- Enfin, je termine cette description des esquisses de schémas directeurs en rappelant les grands avantages d'une carte d'implantations plus regroupée et cohérente pour les établissements parisiens :
 - **moins de cloisonnements intellectuels,**
 - **une amélioration des conditions de la vie étudiante,**
 - **des locaux mieux entretenus,**
 - **des économies de fonctionnement substantielles.**

⁶² Il faudra être attentif à mettre en place un dispositif de gestion approprié pour les maisons d'hôtes mutualisées entre plusieurs établissements, et veiller à la transparence de cette gestion pour assurer sa qualité dans la durée.

⁶³ On a compris aussi que je n'ai pas regardé les questions de court terme, comme par exemple le sujet des « locaux tampons » nécessaires pendant les travaux de la Sorbonne, sur lequel le rectorat travaille avec les établissements.

5.4. INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS PRIORITAIRES

Je récapitule dans cette section les principaux investissements immobiliers que je recommande de réaliser dans les dix prochaines années, en les classant en six groupes d'opérations concernant :

- la vie étudiante,
- l'attractivité,
- les bibliothèques,
- l'Université Paris 3,
- les « plans de rationalisation et regroupement des implantations » présentés ci-dessus,
- et enfin les opérations de réhabilitation proposées dans le cadre des projets de PRES et groupements.

5.4.1. Je propose que les équipements liés à la vie étudiante soient la première priorité du plan d'investissement immobilier. Je recommande d'engager les opérations suivantes :

- Bâtir avec la Ville de Paris un plan conjoint de développement du logement social étudiant à Paris, et bâtir d'autre part avec le Conseil Régional et les Conseils Généraux (dont la Ville) un plan conjoint de développement de résidences étudiantes à vocation inter-académique, avec l'objectif que l'engagement de l'État permette d'ouvrir **6 000 logements sociaux étudiants supplémentaires pour les étudiants parisiens d'ici à 2020** (4 000 à Paris et 2 000 en périphérie ; voir les Recommandations 5 et 6 dans le chapitre 3).
- **Viabiliser les terrains constructibles de la CIUP**, après finalisation de l'accord avec la Ville de Paris sur les questions foncières, ce qui permettra de relancer la construction de nouvelles « Maisons » – qui seront, pour une bonne part, financées dans le cadre d'accords avec des pays étrangers, selon le « modèle » usuel de la CIUP.
- Mettre en œuvre le plan de **développement de la restauration universitaire** qui sera proposé prochainement par le CROUS en incluant les opérations prioritaires (voir la section 3.2.3) et un plan d'installation de « cuisines centrales ».
- Réaliser les opérations prioritaires de **réhabilitation et agrandissement d'installations sportives universitaires ou interuniversitaires** (voir la section 3.2.4), avec une priorité pour les installations mutualisées entre les universités parisiennes.

5.4.2. Les investissements immobiliers directement liés à la politique d'attractivité sont concentrés sur un seul type d'opérations :

- Réaliser les projets de **maisons d'hôtes** pour l'accueil de chercheurs et professeurs étrangers séjournant à Paris (voir la section 5.3.6).

5.4.3. Il faut aussi engager le plan de modernisation des bibliothèques universitaires parisiennes. La principale opération immobilière, urgente, concerne le CTLES :

- Accroître les capacités de stockage du **CTLES** de 100 km linéaires (voir les sections 4.2.1 et 4.2.2).

Il faudra aussi :

- Lancer le plan incitatif visant à rénover les locaux des bibliothèques parisiennes qui déporteront à distance une part de leurs fonds documentaires, pour développer l'accès libre et accroître le nombre de places en bibliothèques.
- Mettre en œuvre les projets de *learning centers* que proposeront les deux PRES en cours de constitution, lorsqu'ils seront précisés (voir la section 4.2.4).

5.4.4. Concernant les implantations des établissements d'ES&R, la première priorité concerne Paris 3 :

- **Lancer dès maintenant le Projet Poliveau pour Paris 3 et le Muséum.**

5.4.5. Ensuite, il faut mettre les « plans de regroupement des implantations » présentés dans les sections 5.3.3, 5.3.4 et 5.3.5. Ces plans reposent sur de nombreuses opérations immobilières : des fins de locations et des cessions de locaux dispersés, des réhabilitations – notamment pour des immeubles qui changeront d'affectation – et une ou deux opérations sur de nouveaux sites :

- Acquérir et réaménager le site de **Lourcine** – et mener une opération analogue sur le site de Saint Vincent de Paul si cette option est retenue pour le schéma directeur de Paris 2.

Il faut aussi réaliser les opérations mentionnées dans l'Annexe 13 pour l'Institut des Amériques et la Maison de la recherche de la Bulac.

5.4.6. Enfin, il reste à prendre en compte les **opérations de construction et de réhabilitation proposées dans le cadre des projets de PRES et de Groupement**, dans le contexte de l'Opération Campus⁶⁴.

Le projet de PRES Université Paris Cité incluait un nombre élevé de projets immobiliers. Outre des projets déjà évoqués plus haut –équipements de vie étudiante sur le site de PRG et équipements sportifs – les quatre projets prioritaires sont les suivants :

- la réhabilitation des bâtiments de la « Faculté de pharmacie », avenue de l'Observatoire, pour y accueillir notamment l'Institut universitaire médicament-toxicologie-chimie-environnement commun entre Paris 5 et Paris 7 ;
- des réhabilitations sur le site de l'hôpital Saint Louis pour créer le « Campus de l'hématologie et de la cancérologie » commun aussi à Paris 5 et Paris 7 ;
- la construction des locaux de la future École polytechnique universitaire du PRES à Ivry ;
- et la réhabilitation d'un immeuble sur le site du siège de SciencesPo.

Le projet d'un centre de santé étudiante à l'Hôtel-Dieu est intéressant mais encore très imprécis.

Le projet de PRES porté par Paris 2, Paris 4 et Paris 6 incluait moins de projets immobiliers car chacun des trois établissements bénéficie d'opérations d'ampleur déjà lancées par ailleurs : la réhabilitation du site d'Assas pour Paris 2, le PPP du site de Clignancourt et la mise en sécurité de la Sorbonne pour Paris 4, et la réhabilitation de Jussieu pour Paris 6. Outre des projets immobiliers déjà évoqués ci-dessus – les logements étudiants et les équipements sportifs du site de Jussieu, « l'îlot Champollion » et un projet de *learning center* – les établissements présentaient deux autres projets :

- la mise en sécurité du bâtiment de l'ancienne Faculté de droit, place du Panthéon ;
- et le projet du bâtiment « Paris Parc », consacré aux partenariats entre recherche publique et recherche privée, et destiné à accueillir sur le site de Jussieu un incubateur d'entreprises innovantes et de jeunes talents scientifiques.

Le projet de Campus « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin » incluait une longue liste de projets immobiliers. Les projets qui m'ont paru à la fois précis et prioritaires sont les suivants :

- la réhabilitation des immeubles situés au 24 rue Lhomond (complément de financement) et au 46 rue d'Ulm ;
- la création d'une structure commune de diffusion des savoirs multimédia ;
- la réhabilitation de la bibliothèque du Collège de France rue du cardinal Lemoine ;
- et un espace d'accueil pour étudiants et jeunes chercheurs étrangers.

La préparation d'un schéma directeur immobilier du Campus sera l'occasion de préciser les autres projets proposés.

⁶⁴ Je me limite volontairement ici aux opérations présentées dans le cadre de l'Opération Campus. Bien sûr, d'autres opérations immobilières, non citées ici, seront réalisées dans les prochaines années pour l'ES&R parisien. Certaines sont déjà programmées (comme la réhabilitation des locaux de Dauphine), d'autres ont été proposées hors Opération Campus et n'ont pas encore fait l'objet d'un arbitrage. Je recommande, pour les arbitrages à venir, et notamment pour la construction du CPER 2014-2020, d'accorder une priorité aux opérations qui incluent des projets de résidence étudiante (comme c'est le cas, par exemple, pour l'opération proposée par Arts et Métiers ParisTech).

5.4.7. Parmi toutes ces opérations, je distingue maintenant celles qui sont **les plus urgentes et prioritaires**.

Hors opérations proposées dans le cadre des projets de PRES ou de Campus, je considère que les **opérations les plus urgentes** sont les suivantes :

- les opérations liées à la **vie étudiante**, notamment la viabilisation des terrains de la CIUP et les opérations concernant la restauration et les installations sportives – car les opérations concernant le logement social étudiant, nécessitant la mise en place d'un plan conjoint avec les collectivités territoriales, ne peuvent malheureusement pas être lancées à très court terme⁶⁵ ;
- le projet de Maison d'hôtes sur le terrain de la CIUP ;
- les travaux d'agrandissement du **CTLES** et le lancement du plan de modernisation des bibliothèques ;
- le **Projet Poliveau** pour Paris 3 et le Muséum ;
- ainsi que les **décisions concernant les acquisitions** – Lourcine, voire Saint Vincent de Paul – sur lesquelles reposent les « plans de regroupement des implantations ».

Parmi les opérations proposées dans le cadre des projets de PRES et de Campus, le choix des priorités doit tenir compte de l'avancement des projets de PRES – selon la « règle du jeu » de l'Opération Campus – mais aussi de l'urgence des opérations proposées, ainsi que des opérations en cours (pour Paris 2, Paris 4, Paris 6 et Paris 7). Ma recommandation est de **lancer dès maintenant** :

- **les quatre projets immobiliers du PRES Université Paris Cité** évoqués ci-dessus ;
- **et la réhabilitation de l'immeuble situé au 24 rue Lhomond**, qui accueille des équipes du Collège de France et de l'ENS.

Plusieurs opérations évoquées dans cette section 5.4 nécessiteront de **bâtir un accord avec la Ville de Paris**, avec laquelle il faut engager le travail dès la fin de la période électorale en cours pour construire une vision commune sur l'ensemble du plan de rénovation et finaliser l'avenant à la convention U3M.

5.4.8. Terminons cette section en soulignant que le schéma directeur immobilier à mettre en œuvre doit être bien plus qu'une liste – fût-elle longue – d'opérations de construction et de réhabilitation. On l'a dit dans les pages qui précèdent – et depuis le titre même de ce rapport : **la rénovation de l'immobilier universitaire** ne doit pas répondre seulement à des besoins fonctionnels, elle **doit être belle !** La beauté des bâtiments et des campus apporte une contribution irremplaçable au « bien-vivre » des étudiants et des personnels des établissements, ainsi qu'au rayonnement et à l'attractivité des établissements. Au moment où des initiatives de l'État et d'autres acteurs relancent les travaux sur les évolutions architecturales et urbanistiques de la région parisienne, il faut veiller à pleinement intégrer ces dimensions dans l'élaboration du plan de rénovation immobilière de l'enseignement supérieur parisien.

5.5. PERSPECTIVE FINANCIÈRE

5.5.1. Réalise-t-on que **l'État investit beaucoup plus de 200 M€ par an dans la réhabilitation de l'immobilier universitaire parisien**⁶⁶? D'où vient alors que l'immobilier universitaire parisien reste en situation de grandes difficultés, et que l'État continue de se voir parfois reprocher – injustement – son manque d'engagement, malgré cet **investissement considérable** ?

⁶⁵ En complément de ce rapport, je transmets au MESR une liste d'opportunités foncières ou bâties propices à la réalisation de résidences sociales étudiantes à Paris, et une liste de sites franciliens appropriés pour des résidences à vocation inter-académique pouvant accueillir des étudiants parisiens.

⁶⁶ En fait, ce montant de 200 M€ est très sous-estimé: il n'inclut ni le financement des opérations de construction en cours (Bulac, Inalco, Clignancourt, etc.) ni la part État des dépenses de réhabilitation inscrites au CPER 2007-2013, ni les opérations financées en 2009 sur le plan de relance. Ce montant correspond au seul budget de l'EPCJ – qui s'élève à plus de 200 M€ de crédits de paiement en moyenne sur les années 2008, 2009 et 2010, pour l'ensemble de ses dépenses : réhabilitation du site de Jussieu et location de locaux tampons.

C'est parce que cet investissement n'est **pas réalisé dans le cadre d'une vision globale**, et qu'il était **jusqu'à récemment très inégalitaire**, car concentré sur un tout petit nombre d'établissements. On peut dire que les établissements d'enseignement supérieur parisien se divisent en deux catégories :

- d'une part, Paris 6 et Paris 7, qui étaient installées sur le site amianté de Jussieu ; elles seront dans quelques années très bien installées, l'une sur un site de Jussieu totalement réhabilité via un investissement supérieur à 1 800 M€, et l'autre dans un campus neuf à Paris Rive Gauche après un investissement de 430 M€ (hors foncier, apporté par la Ville de Paris) ;
- d'autre part, tous les autres établissements ! Ils ont certes bénéficié d'un certain nombre d'opérations de mise en sécurité et de réhabilitation de locaux, mais ces opérations sont toutes d'ampleur extrêmement limitée par rapport à celles de Jussieu et de PRG, et la majorité de ces établissements sont restés jusqu'à aujourd'hui dans des situations immobilières très difficiles. Bien sûr, certains d'eux – l'Inalco et les partenaires du projet Condorcet – ont maintenant une belle perspective d'amélioration de leur situation, mais d'autres, comme Paris 3 – pourtant installée sur un site amianté⁶⁷ – n'en ont toujours pas.

Prenons du recul. Lorsque nos petits-enfants écriront l'histoire des universités parisiennes entre 1950 et 2025, il est certain que, pour la deuxième moitié du XX^{ème} siècle, ils évoqueront la crise de 1968 suivie du découpage de l'Université de Paris en treize universités et d'une période de trente ans où la massification de l'enseignement supérieur ne s'est accompagnée d'aucun investissement important. Mais qu'écriront-ils pour le début du XXI^{ème} siècle ? Verront-ils la réhabilitation de Jussieu et la construction du campus des Grands Moulins à Paris Rive Gauche comme deux opérations uniques en leur genre, qui resteront étranges à leurs yeux ? Iront-ils jusqu'à voir la réalisation de ces deux campus « tout neufs », menée pendant que les autres universités parisiennes continuaient de se heurter à de grandes difficultés immobilières, comme **un déséquilibre excessif** et, finalement, un handicap pour l'ES&R parisien ? Ou verront-ils les opérations de Jussieu et de PRG comme le début de la rénovation de grande ampleur du paysage de l'enseignement supérieur parisien menée dans la deuxième décennie du XXI^{ème} siècle ?

5.5.2. J'ai mené un travail aussi précis que possible pour établir **une estimation financière détaillée** pour le plan de rénovation immobilière présenté ci-dessus. Cette estimation fait l'objet de notes d'analyse financière transmises au MESR en complément de ce rapport.

Cette estimation ne laisse aucune place au doute : dans le cadre d'un plan décennal appuyé sur la dotation de Paris intramuros dans l'Opération Campus et sur le maintien d'un effort budgétaire de 200 M€ par an pendant les prochaines années, et auquel l'État invitera le Conseil Régional et la Ville de Paris à participer, il est possible de **mener à bien l'ensemble du plan de rénovation immobilière présenté ci-dessus**. Ceci signifie que, dans ce scénario, *toutes* les opérations et *tous* les projets mentionnés dans la section 5.4 sont financés – hors le projet du centre de l'Hôtel Dieu, encore très imprécis – ainsi bien sûr que l'achèvement de la réhabilitation du campus de Jussieu.

Pour le redire autrement : **dans le cadre de l'Opération Campus**, en consacrant dans les prochaines années qui viennent à la rénovation du paysage universitaire parisien le même effort budgétaire que celui qui est consacré aujourd'hui à la réhabilitation de Jussieu, et **en construisant un plan conjoint avec les collectivités territoriales**, il est possible de mener une très belle rénovation du paysage de l'enseignement supérieur parisien sans augmentation budgétaire !

On est ici face à **une décision d'investissement essentielle pour l'avenir**. Cet investissement est lourd, mais il est à notre portée au plan financier. À l'heure où notre pays a fait le choix d'une politique de relance appuyée sur l'investissement public, avec une priorité forte pour l'enseignement supérieur et la recherche, **est-il possible d'hésiter ?**

⁶⁷ Sur le site de Censier, l'amiante est confiné et ne présente donc pas les mêmes risques sanitaires qu'à Jussieu.

Recommandation 23 : Lancer dès le mois d'avril un travail de concertation avec la Ville de Paris et le Conseil Régional en vue de démarrer rapidement la mise en œuvre d'un plan décennal de rénovation immobilière de l'enseignement supérieur parisien incluant l'ensemble des opérations énumérées dans la section 5.4, avec une priorité pour les équipements de vie étudiante.

Recommandation 24 : Lancer immédiatement les opérations immobilières les plus prioritaires et urgentes énumérées dans la section 5.4.7.

5.5.3. Avant de terminer ce chapitre, il faut dire un mot d'un autre sujet financier, et présenter mes recommandations concernant l'utilisation et la répartition de la dotation Campus de Paris intramuros. Cette dotation est un capital de 700 M€, non consommable dont les intérêts permettent de couvrir, sur 25 ou 30 ans, les annuités de contrats de PPP passés avec des partenaires privés pour des opérations de construction ou réhabilitation immobilière et pour la maintenance des bâtiments construits ou réhabilités.

Je souhaite d'abord proposer un principe. À rebours de ce que m'ont dit plusieurs interlocuteurs, je pense qu'il n'est pas important de veiller à ce que tous les PRES parisiens reçoivent des parts égales – ou à peu près égales – de la dotation Campus de Paris intramuros. Ce qui est important, c'est de veiller à prendre en compte l'ensemble des besoins immobiliers des établissements et de répondre de façon équilibrée à ces besoins – je viens d'y insister. Mais le choix de financer un investissement immobilier via un PPP dans le cadre de l'Opération Campus ou via une dotation budgétaire (comme les travaux du Gril de Jussieu pour Paris 6, ou du PPP de la phase 2 du campus PRG pour Paris 7) est un choix technique : il se situe au niveau des modalités, et non à un niveau politique ou stratégique⁶⁸.

Concrètement, en lien avec les propositions et les priorités exposées ci-dessus pour le plan de rénovation immobilier, je recommande à l'État :

- d'attribuer une dotation Campus importante – 200 ou 300 M€ – à l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France évoqué dans le chapitre 6, pour réaliser les opérations interuniversitaires consacrées à l'amélioration de la vie étudiante via la construction ou la réhabilitation d'équipements – logements, restauration, installations sportives – qui seront mutualisés entre les établissements et PRES parisiens ;
- d'attribuer dès maintenant au PRES Université Paris Cité une dotation Campus de 200 M€ qui permettra – avec les contributions des collectivités territoriales – de réaliser les quatre projets immobiliers évoqués dans la section 5.4.6 ;
- et d'annoncer que la répartition du reste de la dotation Campus de Paris intramuros sera décidée d'ici au 30 juin 2010, en fonction de la finalisation des projets de PRES et Campus, et d'une analyse plus approfondie des opérations – parmi les projets prioritaires identifiés dans la section 5.4.7 – qu'il est possible et souhaitable de mener via des contrats de PPP plutôt qu'en maîtrise d'ouvrage classique.

⁶⁸ Débordant du cadre de ma mission, on peut remarquer que ce raisonnement ne s'appliquera pas pour l'Opération « Campus d'excellence » que s'apprête à lancer le gouvernement. Si, dans ce cadre, deux PRES parisiens ont des dotations en capital très différentes, ce qui donnera à l'un des capacités d'action très supérieures à l'autre pour créer des chaires, accueillir des professeurs invités, etc., cette disparité sera beaucoup plus sensible et problématique qu'entre deux sites de province séparés de quelques centaines de kilomètres. À la différence des parts de dotation Campus, la question de l'équilibre des dotations « Campus d'excellence » sera donc très importante à Paris et en Ile-de-France.

6. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF ET ACCOMPAGNER LES ÉTABLISSEMENTS

Rénover l'enseignement supérieur parisien est un chantier de longue haleine, où nous n'avons aucune chance de réussir si nous ne nous donnons pas une organisation adaptée. Comme l'énonce ma lettre de mission de décembre 2008 (voir l'Annexe 1), il est nécessaire de « **piloter dans la durée la mise en œuvre du schéma directeur qui sera retenu par l'État, en lien avec les collectivités locales** », et « **d'accompagner et de coordonner les établissements** ». À défaut, nombre de recommandations de ce rapport auraient une chance très mince d'être suivies d'effet. Je ne parle pas seulement ici du schéma directeur immobilier, mais de l'ensemble des évolutions proposées dans les chapitres précédents.

6.1. DE L'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS

Piloter la mise en œuvre du schéma directeur, accompagner et coordonner les établissements : nous sommes là sur un terrain sensible, celui de la relation entre les universités et l'État. Il serait déplacé de chercher à définir ici ce que doit être cette relation, mais il n'est pas possible d'ouvrir ce chapitre sans écrire quelques mots sur ce qu'elle n'est pas.

6.1.1. J'ai entendu durant ma mission de nombreux contre-sens sur l'autonomie des universités. Plusieurs présidents d'universités franciliennes m'ont dit et parfois répété (textuellement) : « *Je suis autonome, je fais ce que je veux* ». Non ! **L'autonomie d'un établissement public, ce n'est pas « je fais ce que je veux » !**

Prenons deux exemples peu éloignés du monde universitaire : les hôpitaux et les EPST sont depuis longtemps des établissements publics autonomes. Ce qui est commun à ces trois catégories d'établissements autonomes – universités, hôpitaux et EPST – c'est qu'ils ont tous la capacité d'élaborer leur stratégie – en vue de la proposer à l'approbation de l'État – et la capacité de la mettre en œuvre, dans un certain cadre, en ayant la responsabilité de leur organisation interne, de leur situation financière, de leur politique de ressources humaines et parfois de leur situation immobilière. Ce qui est différent d'une catégorie à l'autre, c'est, fondamentalement, « l'équilibre des pouvoirs » – le mode de désignation des dirigeants, la composition des instances délibératives, etc. – et la façon dont s'organisent l'évaluation voire le contrôle de la réalisation de la **mission de service public confiée par l'État à chaque établissement**.

On voit que dire « autonomie » ne suffit pas à définir complètement ce qu'est la relation d'un établissement public à l'État. Evidemment, la relation des universités à l'État est différente et *doit* être différente de celle des hôpitaux ou des EPST, notamment parce qu'elle doit prendre en compte le principe d'indépendance des universitaires. Mais l'autonomie des universités en tant qu'établissements publics ne se réduit pas à la notion d'indépendance des universitaires, et on ne peut faire l'économie de définir et mieux partager la vision de ce que doit être, dans notre pays, la relation des universités à l'État.

6.1.2. Les questions concernant la coordination et les partenariats entre établissements sont plus centrales encore dans ce rapport.

Redonnons sur ce sujet la parole aux présidents d'universités franciliennes. Voici, textuellement, comment certains d'entre eux décrivent les relations entre universités à Paris et en Ile-de-France : « *un jeu coopératif sans régulation* », « *un jeu non coopératif sans régulation* », « *un terrain de jeu sans arbitre* » ! On peut considérer que c'est un peu exagéré, mais ces citations disent un aspect très réel du dispositif parisien et francilien d'ES&R.

Ici encore, on est obligé de le reconnaître : une forme de coordination des établissements d'enseignement supérieur situés sur un même territoire est indispensable. L'autonomie d'un établissement public, ce n'est pas « je fais comme si j'étais seul ». L'État doit assurer – mieux qu'aujourd'hui – cette coordination et cette « régulation du jeu coopératif », et il doit arbitrer lorsqu'un désaccord entre deux établissements affecte leur capacité à réaliser leur mission de service public.

En écrivant qu'**une coordination des universités parisiennes et franciliennes est indispensable**, je n'ai pas précisé ce qu'elle doit être. De nouveau, il faut trouver une réponse spécifique pour chaque type d'établissements. L'État met en œuvre une certaine coordination des EPST, et il renforce actuellement sa capacité à coordonner les hôpitaux situés sur un même territoire via la mise en place des Agences régionales de santé (ARS). La coordination n'a pas les mêmes objectifs ni la même forme pour les EPST et les hôpitaux. La coordination des universités sera encore différente – avec un équilibre entre *top-down* et *bottom-up* qui ne sera pas le même que pour d'autres établissements publics. Mais qui ne voit pas tous les désordres et gâchis dont nous continuerons de pâtir si nous ne définissons pas de quelle coordination des universités parisiennes et franciliennes nous avons besoin et si nous ne la mettons pas en œuvre ?

De nouveau, on est ici sur une question plus difficile à Paris que partout ailleurs en France. Hors région parisienne, la mise en place de PRES qui regroupent pratiquement tous les établissements d'ES&R présents sur le territoire d'une région ou d'une grande agglomération a eu pour effet de renforcer la coordination des établissements, et d'accroître leurs occasions de travailler ensemble sur des sujets d'intérêt commun. Conséquence importante, chaque établissement élabore sa stratégie – de façon autonome – en tenant davantage compte de l'environnement local et régional. À Paris et en Ile-de-France, ceci manque et ne se développera pas du seul fait des PRES. On peut même craindre que, ayant pour effet d'accroître l'émulation, voire la concurrence, la création des PRES parisiens ne diminue la capacité des dirigeants d'établissements à travailler ensemble sur des enjeux d'intérêt commun pour tout l'ES&R parisien ou francilien. La coordination à l'échelle de Paris et de l'Ile-de-France n'en est que plus nécessaire.

6.2. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANCILIEN

6.2.1. Venons-en à décrire les évolutions nécessaires pour mettre en œuvre la rénovation de l'ES&R francilien, en commençant par poser les principes essentiels qui sous-tendent ces évolutions :

- Le premier principe est de **renforcer l'échelon déconcentré du MESR** – les rectorats. Ce n'est pas au MESR de piloter lui-même la mise en œuvre d'un schéma directeur pour Paris ou l'Ile-de-France. Il faut même s'écarter franchement de la situation actuelle et affirmer que, une fois données les grandes orientations, les problèmes de l'immobilier universitaire parisien doivent être traités au niveau déconcentré, et certainement pas au niveau du cabinet du (ou de la) ministre !
- Il est indispensable aussi d'**accroître la concertation avec les collectivités territoriales** pour élaborer et mettre en œuvre, avec elles, une vision et une politique régionales. Ceci renforce d'ailleurs le point précédent car **il est nécessaire que les collectivités aient dans l'appareil de l'État, au niveau déconcentré, des interlocuteurs clairement désignés**, en charge du dialogue avec elles. Si, sur de nombreux sujets, le Conseil Régional et la Ville de Paris en viennent à considérer que leur principal interlocuteur est le ministre ou l'un de ses proches collaborateurs, le dialogue entre l'État et la collectivité est faussé et se grippe rapidement.
- Le pilotage et la coordination à mettre en place doivent concerner les évolutions du **dispositif d'enseignement supérieur francilien et pas seulement parisien**. De nombreuses raisons se cumulent pour faire ce choix : ce que j'ai écrit à l'instant sur le dialogue avec le Conseil Régional, les réflexions sur le Grand Paris ou Paris Métropole, et surtout le fait que se restreindre à l'intérieur du périphérique n'est adéquat ni pour les réflexions sur la carte des formations ou des laboratoires de recherche, ni pour les réflexions sur la vie étudiante, ni pour la constitution des PRES. L'échelle pertinente, c'est l'échelle régionale, ce qui impose en particulier de renforcer la coordination des trois académies franciliennes concernant l'enseignement supérieur.
- C'est presque une lapalissade, mais c'est un autre point essentiel : pour *piloter dans la durée*, il faut **un pilote stable dans la durée, et qui ait du poids**. Sans insister de nouveau sur les désordres qui ont découlé si souvent de remises en cause des décisions prises, on peut rappeler que ces remises en cause sont plus aisées lorsque les décisions sont prises par des responsables placés dans un cadre peu stable ou trop facilement contournés.
- Enfin, la mise en œuvre des évolutions de l'ES&R francilien doit s'appuyer sur un principe de **responsabilisation des établissements**, et sur **de grandes exigences de transparence**, pour l'État, les collectivités territoriales et les établissements.

6.2.2. On peut distinguer **quatre grandes missions** pour lesquelles la mise en œuvre des évolutions proposées dans ce rapport impose de renforcer l'échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France :

- **la coordination des acteurs – État, collectivités, établissements – concernant les évolutions de l'ES&R francilien,**
- **l'amélioration de la vie étudiante,**
- **la modernisation du dispositif documentaire,**
- **et le pilotage de la mise en œuvre du schéma directeur immobilier.**

6.2.3. Décrivons plus en détail la première mission relative à la coordination des acteurs de l'ES&R francilien. En termes très globaux, l'objectif de cette coordination avec les collectivités territoriales et les établissements est de **construire une vision partagée du dispositif francilien d'ES&R, de ses évolutions et de sa structuration** (voir notamment les sections 2.4.1 et 2.4.2).

Les principaux aspects de cette première mission sont les suivants :

- mettre en place une coordination régulière et active entre l'État et les collectivités territoriales concernant l'ES&R ;
- poursuivre le travail sur la constitution d'universités confédérales d'envergure internationale ;
- renforcer les réflexions communes en amont de la préparation des contrats quadriennaux des établissements d'enseignement supérieur franciliens ;
- favoriser le développement des relations avec les établissements d'enseignement supérieur dépendant d'autres ministères.

Bien sûr, **la contractualisation quadriennale reste le principal « rendez-vous » entre un établissement d'enseignement supérieur et l'État**, et le principal outil de pilotage des évolutions de l'ES&R francilien. Je propose à ce sujet quatre évolutions :

- La première concerne le calendrier de la contractualisation. L'Ile-de-France est la seule région dont les établissements sont répartis en deux vagues de contractualisation – sur deux années consécutives. Ce faisant, l'État introduit un obstacle important pour mettre en place une vision et une politique régionales. J'estime que tout doit être fait pour **réunir tous les établissements franciliens en une seule vague de contractualisation**. À tout le moins, si contractualiser simultanément tous les établissements franciliens soulevait des difficultés insurmontables, il serait impératif de revoir la répartition des établissements entre les deux vagues afin **que les établissements membres d'un même PRES – ou Campus – soient contractualisés simultanément**⁶⁹.
- Ma deuxième remarque concerne la place accordée à la vision régionale dans la démarche de la contractualisation. Je recommande **que la contractualisation des établissements franciliens**, même si elle restait répartie sur deux vagues, **soit précédée d'une préparation au niveau régional**, sur la base d'un document – préparé par les rectorats avec tous les acteurs, et transmis à tous les responsables de l'ES&R francilien – dressant la cartographie des formations et des recherches en Ile-de-France et identifiant les principales questions concernant son évolution, afin que chaque établissement puisse mener sa réflexion stratégique dans le cadre d'une connaissance partagée de l'environnement régional.
Je recommande aussi **que les recteurs et le vice-chancelier soient associés plus étroitement qu'aujourd'hui à l'élaboration des contrats quadriennaux des établissements**⁷⁰.
- Le troisième commentaire concerne les PRES : **la dynamique d'un PRES doit être un sujet central de la contractualisation des établissements qui en sont membres**. L'échéance quadriennale doit être l'occasion d'évaluer le PRES en faisant un point précis sur les synergies qui s'y sont développées, et de remettre à jour dans les contrats des établissements membres la vision commune du programme d'actions du Pôle pour les quatre années suivantes.

⁶⁹ Pour mettre en œuvre ces orientations, les services du MESR ont élaboré fin 2009 plusieurs scénarios modifiant le calendrier de la contractualisation des établissements d'enseignement supérieur en Ile-de-France – et parfois dans d'autres régions, par voie de conséquence. Certains de ces scénarios regroupent bien les établissements franciliens en une seule vague. Le choix d'un nouveau calendrier doit être fait dans les prochains mois.

⁷⁰ Si je ne craignais pas de dépasser trop nettement les limites de ma mission, je préciserais que cette recommandation a vocation à s'appliquer pour les recteurs de toutes les académies en France.

- Enfin, la contractualisation est l'occasion – l'unique occasion – de faire le point avec les établissements sur plusieurs grands sujets de ce rapport qui revêtent une importance majeure pour l'avenir de l'ES&R supérieur parisien. **Quelle politique mène chaque établissement, quelles actions concrètes met-il en œuvre et quels résultats obtient-il pour :**
 - **améliorer la place donnée aux jeunes scientifiques** (voir la section 1.1.1),
 - **amplifier l'ouverture de l'établissement vers le monde économique et amplifier sa politique de valorisation** (voir la section 2.4.3),
 - **accroître ses coopérations européennes et son engagement dans la construction de l'espace européen de la recherche** (voir la section 2.4.4),
 - **augmenter son attractivité** (voir la section 2.4.5),
 - **moderniser ses activités documentaires** (voir la Recommandation 16 dans le chapitre 4),
 - **améliorer la vie étudiante**, sur tous les aspects évoqués plus haut (voir le chapitre 3) : logement et restauration (lorsque les établissements jouent un rôle sur ces sujets), lisibilité de l'offre de formations, accès aux ressources documentaires et aux lieux de travail, pratique sportive, santé, qualité des informations données aux étudiants, lieux de vie, formation culturelle, ouverture vers la ville.

Certains de ces sujets sont déjà présents, bien sûr, dans le dialogue stratégique préparatoire à la contractualisation. Mais **renforcer la prise en compte de ces thèmes dans la contractualisation – et par l'AERES – est indispensable** : sinon, nombre de commentaires écrits plus haut sur ces sujets resteraient lettre morte.

6.2.4. On peut revenir plus brièvement sur les deux grandes missions concernant la vie étudiante et la modernisation du dispositif documentaire, car l'essentiel a été dit plus haut :

- La mission concernant l'amélioration de la **vie étudiante** couvre l'ensemble des aspects évoqués au chapitre 3. En particulier, il faut prévoir qu'existe, auprès des trois rectorats, un responsable unique qui sera le **référént en matière de vie étudiante en Ile-de-France dans le dispositif de l'État**. En particulier, ce responsable assumera la responsabilité de la coordination des trois CROUS franciliens, en lien avec le CNOUS⁷¹, il aura la vision globale sur l'ensemble des questions concernant le logement étudiant en Ile-de-France – pour l'ensemble du parc : CROUS, CIUP, et autres. Il sera l'interlocuteur des collectivités territoriales pour le pilotage et le suivi de la mise en œuvre du schéma directeur du logement étudiant en Ile-de-France, et plus largement pour l'ensemble des travaux à mener en matière d'amélioration de la vie étudiante (voir le chapitre 3).
- En matière d'**activités documentaires et d'IST**, je recommande de confier à l'échelon déconcentré du MESR un rôle central pour réaliser le plan de modernisation des bibliothèques exposé au chapitre 4. Ainsi, il sera chargé d'accompagner les établissements dans le développement de leur politique documentaire, et de mettre en place la coordination régionale mentionnée au chapitre 4 sur la carte des ressources documentaires franciliennes, les politiques d'accès, les plans partagés de conservation, de numérisation et de stockage, etc. Il pourrait être chargé d'élaborer avec les établissements partenaires des BIU un ou des scénarios d'évolution des BIU parisiennes et franciliennes.

La quatrième mission, sur la mise en œuvre du schéma directeur immobilier, mérite une description plus approfondie : elle fait l'objet de la section 6.3 ci-dessous.

6.2.5. Il faut aussi examiner comment renforcer, sur certains sujets, **le rôle de régulateur** dont la nécessité a été évoquée dans la section 6.1.2.

⁷¹ Sous l'autorité des recteurs, et en lien avec le CNOUS, ce responsable proposera une lettre de mission pour chacun des trois CROUS franciliens précisant leurs principaux objectifs pour les prochaines années – en incluant les objectifs liés à leur coordination. Il faut préciser à ce propos que les évolutions proposées ici n'ont aucune influence notable sur les missions du CNOUS, dont le rôle de « tête du réseau national des CROUS » n'inclut pas la coordination opérationnelle inter-académique qui est nécessaire en Ile-de-France.

Tout d'abord, je recommande d'adopter les principes suivants concernant trois sujets sur lesquels cette « régulation » est indispensable :

- En Ile-de-France, les PRES sont créés par le MESR – sur proposition des membres fondateurs et associés – après avis conforme des trois recteurs et du vice-chancelier, dont l'accord est aussi requis pour l'admission de nouveaux membres – fondateurs ou associés – au sein d'un PRES.
- Les noms utilisés par les universités franciliennes dans leurs actions de communication en France ou à l'étranger devront – à partir d'une date donnée – faire l'objet d'un accord de l'État (et de la Ville de Paris pour ce qui concerne l'utilisation du nom « Sorbonne » ; voir l'Annexe 11).
- La signature par une université francilienne d'un accord incluant une clause d'exclusivité intervient après avis du recteur.

Ma recommandation est de mettre en place ces principes via un engagement contractuel à inclure dans les contrats quadriennaux des universités franciliennes.

Il existe un autre sujet sur lequel une régulation est nécessaire, même si elle est délicate. L'engagement pris par le gouvernement pour la législature en cours est de conserver au même niveau le nombre des emplois attribués aux établissements d'enseignement supérieur. Je fais partie de ceux qui sont convaincus que, vu l'importance des enjeux liés à l'ES&R pour l'avenir de notre pays, cet engagement doit être maintenu sur une longue durée, même dans une période où la nation doit accroître ses efforts pour réduire les déficits publics. Mais maintenir le nombre d'emplois attribués aux établissements d'ES&R ne signifie pas qu'il faut maintenir le nombre d'emplois attribués à *chaque établissement* ! En d'autres termes, je considère que le MESR ne peut faire l'économie **de définir une politique de redéploiement entre établissements d'une – petite – partie des emplois libérés par des départs à la retraite**. Bien sûr, cette question doit être traitée à l'échelle nationale, et pas seulement à celle de Paris ou de l'Ile-de-France. Mais les inégalités entre établissements sont parfois criantes à Paris – j'y ai fait allusion dans le chapitre 4 sur les bibliothèques, et ces difficultés ont déjà conduit le MESR à suggérer à certaines universités parisiennes de procéder à des redéploiements d'emplois en leur sein. Il ne peut éviter d'aborder, lui aussi, cette difficile question.

6.2.6. Comment mettre en œuvre le renforcement de l'échelon déconcentré du MESR sur les registres évoqués ci-dessus ?

On l'a compris, je fais le choix de proposer une réponse à cette question qui ne remette pas en cause les grands principes de l'organisation actuelle – avec notamment trois académies franciliennes dont les recteurs sont aussi chanceliers des universités. L'approfondissement des réflexions sur le « Grand Paris » ou « Paris Métropole » conduira peut-être à envisager dans les prochaines années des évolutions de ce découpage, mais ce sujet dépasse le cadre de ma mission.

Dans ce contexte, je recommande de mettre en œuvre les évolutions suivantes :

- étendre à tout l'Ile-de-France l'organisation mise en place pour l'académie de Paris – où le recteur est assisté d'un « vice-chancelier des universités de Paris » – en prévoyant que chacun des trois recteurs franciliens est assisté pour les questions relatives à l'ES&R d'un même « **vice-chancelier des universités d'Ile-de-France** » ;
- créer **un service inter-académique** en charge des trois missions décrites ci-dessus :
 - coordination des acteurs,
 - amélioration de la vie étudiante,
 - et modernisation du dispositif documentaire ;ce service inter-académique – de taille très limitée – sera placé sous l'autorité des trois recteurs et dirigé par le vice-chancelier des universités d'Ile-de-France.

À mon sens, la première tâche du vice-chancelier des universités d'Ile-de-France et du service inter-académique sera de **mener à l'échelle de l'Ile-de-France un travail analogue à celui qui a été réalisé sur Paris** depuis un an, pour proposer une vision globale – construite avec les établissements et les collectivités territoriales – de l'ES&R francilien, de sa structuration et des principaux enjeux de son évolution.

Enfin, pour renforcer la coordination des acteurs, je recommande de mettre en place deux instances, un **comité d'orientation stratégique avec les collectivités territoriales** sur les questions touchant à l'ES&R et notamment la vie étudiante, et un **comité de coordination des PRES et des universités**, ouvert dans des conditions à déterminer aux responsables des autres établissements. Il faudra aussi renforcer la coordination avec les autres grands acteurs du domaine, organismes de recherche ou AP-HP⁷².

Cette coordination est essentielle pour réussir la rénovation proposée dans ce rapport. Si l'État ne propose aux acteurs concernés aucune occasion de penser ensemble les évolutions de l'ES&R francilien, peut-il espérer qu'elles prendront forme et que chaque acteur sera disposé à y contribuer⁷³ ?

Recommandation 25 : Pour construire avec les acteurs une vision régionale de l'ES&R et **pour réussir la mise en œuvre des orientations proposées dans ce rapport**, renforcer l'échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France et la coordination inter-académique en mettant en place auprès des recteurs franciliens :

- un « **vice-chancelier des universités d'Ile-de-France** » ;
- un **service inter-académique** chargé de la coordination des acteurs de l'ES&R francilien, de l'amélioration de la vie étudiante et de la modernisation du dispositif documentaire ;
- **et deux instances de coordination**, avec les collectivités locales d'une part, avec les PRES et établissements d'autre part.

Recommandation 26 : **Adapter et renforcer la contractualisation quadriennale des établissements d'ES&R en Ile-de-France**, en s'appuyant sur une vision régionale et en accordant une importance accrue aux sujets qui sont essentiels pour la rénovation de l'enseignement supérieur parisien : renforcer la dynamique des PRES, améliorer la place donnée aux jeunes scientifiques, amplifier l'ouverture des établissements au monde économique, accroître leur engagement dans la construction de l'espace européen de la recherche, augmenter leur attractivité, moderniser leurs activités documentaires et améliorer la vie étudiante.

6.3. METTRE EN ŒUVRE LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

6.3.1. Le chapitre 5 a montré la nécessité d'un dispositif de pilotage spécifique pour réussir la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière. Ma recommandation est de mettre en place à cette fin un établissement public placé sous la tutelle du MESR, qui pourrait s'appeler **Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France** (Épaurif).

La mission de pilotage confiée à l'Épaurif se déclinera principalement sur deux aspects :

- L'Épaurif sera chargé d'**accompagner les établissements d'enseignement supérieur** dans une **démarche de progrès en matière de gestion immobilière**, et de **préparer la dévolution des biens immobiliers** aux établissements qui en ont fait ou en feront la demande.
- L'Épaurif sera aussi chargé de **piloter la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière**. Ce **rôle prescripteur** inclut l'élaboration – en lien étroit avec les collectivités territoriales – d'un schéma directeur global pour l'ES&R et les équipements de vie étudiante en Ile-de-France, et la validation de la programmation et du plan de financement des opérations de construction et de réhabilitation immobilière financées par l'État. L'Épaurif sera aussi consulté par le MESR avant validation – par ce dernier – du schéma directeur immobilier des établissements ou des PRES.

⁷² La loi a prévu depuis 2004 l'existence d'un « Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique » pour la coordination entre universités et partenaires hospitaliers – en incluant aussi l'Inserm – mais ce comité semble se réunir très peu. Plusieurs interlocuteurs m'ont dit leur regret d'une coordination insuffisante. Il serait intéressant que les recteurs franciliens et le directeur général de l'ARS d'Ile-de-France examinent avec les établissements – AP-HP, Inserm et universités – le meilleur moyen de renforcer le dialogue stratégique entre eux.

⁷³ Plusieurs présidents d'universités et d'établissements d'ES&R franciliens sont très demandeurs d'une telle coordination, pour travailler sur des sujets aussi variés que les questions liées aux évolutions de la carte francilienne des formations, les équilibres entre Paris et périphérie, certaines questions liées aux bonnes pratiques en matière de relations entre établissements, les réflexions spécifiques à mener pour améliorer le rayonnement des SHS parisiennes et franciliennes, les relations entre universités et grandes écoles, etc.

Créé à titre transitoire, l'Épaurif doit se placer dès le démarrage dans une perspective limitée dans le temps, car la réalisation du plan décennal de rénovation immobilière et l'accès des établissements volontaires à la propriété de leur patrimoine immobilier rendront nécessaire de réviser en profondeur ses missions à la fin de la décennie. Il faut à la fois :

- assumer qu'il est indispensable de mettre en place au cours de la prochaine décennie un dispositif de pilotage spécifique, avec des capacités d'aménagement et de maîtrise d'ouvrage sur lesquelles pourront s'appuyer les établissements d'enseignement supérieur – à situation exceptionnelle, mesures exceptionnelles⁷⁴ ;
- et prévoir que ce dispositif devra ensuite être allégé ou supprimé lorsque la situation immobilière aura été améliorée et que les établissements auront progressé dans leur capacité à gérer leurs locaux – et, pour certains d'entre eux, bénéficié de la dévolution des biens immobiliers.

Dans cette optique, je recommande que l'Épaurif reçoive une lettre de mission – diffusée à tous les responsables des établissements d'ES&R franciliens – avec des objectifs à 5 ans et à 10 ans, en adéquation avec les constantes de temps du plan de rénovation immobilière, et que son décret constitutif prévoie une évaluation de son action à échéance de 5 ans et une révision de ses missions au terme de 10 ans, après une nouvelle évaluation.

* * *

Concernant la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière, apportons quelques précisions sur les questions liées à la **réalisation des opérations de construction et de réhabilitation immobilière**.

- Il faut tout d'abord – en cohérence avec les orientations de la loi LRU – poser le principe suivant : lorsqu'une université demande à être désignée comme maître d'ouvrage ou comme maître d'ouvrage mandaté pour mener une opération immobilière qui la concerne, cette demande a vocation à recevoir une réponse positive, sous réserve des vérifications d'usage.
- Mais il faut aussi être conscient que de nombreux établissements ne disposent pas – et ne disposeront pas au cours des prochaines années – des compétences nécessaires pour exercer la maîtrise d'ouvrage d'opérations de construction ou de réhabilitations de bâtiments. Il est donc tout à fait pertinent que le dispositif du MESR en Ile-de-France inclue un établissement de maîtrise d'ouvrage comme l'est aujourd'hui l'EPCJ, spécialiste de la conduite de ces opérations. Je recommande d'acter rapidement l'extension des missions de l'EPCJ – envisagée depuis quelques mois – pour lui permettre d'intervenir comme maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage mandaté, au cas par cas, sur des opérations de construction ou de réhabilitation immobilière pour l'enseignement supérieur en Ile-de-France (et pas seulement sur le site de Jussieu).
- Avoir deux établissements séparés – l'Épaurif, tel que défini plus haut, et « l'EPCJ étendu » – présenterait l'avantage de bien distinguer les deux rôles, *prescripteur* et *constructeur*. Mais ce scénario ne résiste pas à l'analyse : il est préférable, pour limiter le nombre d'établissements publics et réduire les coûts de structure, qu'existe **un seul établissement ayant à la fois un « pôle prescripteur » et un « pôle constructeur »**. En d'autres termes, je recommande de créer l'Épaurif par extension de l'EPCJ, en confiant à cet établissement unique l'ensemble des missions évoquées dans cette section, en matière de schémas directeurs et en matière de maîtrise d'ouvrage.
- Enfin, l'Épaurif devra assumer **un rôle central pour la réhabilitation et la construction d'équipements interuniversitaires destinés à la vie étudiante** – logements, restaurants et cafétérias, installations sportives – mutualisés entre les établissements d'ES&R parisiens, dont j'ai proposé au chapitre 5 qu'ils constituent la première priorité du plan de rénovation immobilière.

* * *

Pour assumer ses missions, il sera indispensable de mettre en place au sein de l'Épaurif une équipe de professionnels de haut niveau sur les sujets immobiliers et sur la maîtrise d'ouvrage. Cette **montée en compétences** est **impérative**, car l'analyse des opérations réalisées dans les dix dernières années pour l'immobilier universitaire parisien fait apparaître beaucoup trop d'exemples de sous-estimations des coûts

⁷⁴ Un dispositif spécifique avait d'ailleurs déjà été mis en place à l'échelle francilienne au début de la décennie : la mission U3M. Son action avait été utile et appréciée mais elle n'a pas été maintenue dans la durée, et ses leviers d'action étaient certainement insuffisants.

– avec souvent des écarts de grande ampleur – et d’appels d’offres infructueux, qui entraînent des retards et des surcoûts. Il sera tout aussi nécessaire de **clarifier** – mieux qu’aujourd’hui – **les rôles et responsabilités des acteurs** concernés par chaque opération immobilière⁷⁵.

Pour réussir la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière, l’Épaurif doit être pleinement responsabilisé sur cet objectif. On pourrait même écrire – en référence à la section 6.1 – que l’Épaurif doit être *autonome* sur cette mission, avec bien sûr un cadrage précis et un contrôle attentif par l’État. Ce sujet mérite quelques recommandations, dont tous les spécialistes des métiers de l’immobilier que j’ai rencontrés soulignent l’importance :

- Comme le recommandent les spécialistes l’Épaurif devra adopter **une vision économique**, assise sur un plan pluriannuel remis à jour annuellement et appuyé sur des projets précis faisant l’objet d’engagements de la part des collectivités et des établissements, et non selon une stricte logique budgétaire annuelle.
- La mise en œuvre du plan de rénovation immobilière inclura un petit nombre d’acquisitions d’immeubles. Or, les spécialistes du marché immobilier parisien soulignent que la **réactivité** est une qualité essentielle pour réaliser des acquisitions dans de bonnes conditions sur Paris : « *Si vous êtes acheteur sur Paris, une fois votre besoin défini, il est certain que – hors cas extrêmement spécifique – des opportunités vont apparaître ; mais il y aura presque toujours plusieurs acheteurs potentiels pour chaque immeuble en vente, et votre capacité à prendre une décision rapide sera cruciale* ». Pour cette raison, je recommande de **donner à l’Épaurif la capacité de s’endetter**.
- Cette capacité d’endettement peut être assise sur une perspective budgétaire pluri-annuelle – comme celle qui est proposée dans la section 5.5 – et sur la partie de la dotation Campus du site de Paris intramuros qui sera confiée à l’Épaurif.

* * *

Je recommande de choisir entre les **deux options** suivantes **pour la gouvernance de l’Épaurif** :

- La première option vise à unifier le mieux possible l’échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France, en assurant un lien fort entre l’Épaurif d’une part, les trois recteurs et le vice-chancelier des universités d’Ile-de-France d’autre part. Cette unification, utile pour limiter le nombre d’interlocuteurs sur l’ensemble des sujets concernant l’évolution de l’ES&R francilien, consiste à **confier au recteur de Paris la présidence du conseil d’administration** de l’Épaurif, aux deux recteurs de Créteil et Versailles un rôle de vice-président de ce conseil, **et au vice-chancelier des universités d’Ile-de-France la fonction de directeur général** de l’Épaurif.
- L’autre option est plus classique, et offre l’avantage d’éviter les risques de la di-archie – voire de la quadri-archie – à la tête de l’Épaurif : elle consiste à prévoir que la gouvernance de l’Épaurif inclue un **président directeur général**, les trois recteurs franciliens étant membres du conseil d’administration.

Dans les deux cas, le conseil d’administration comprendra des représentants de l’État et des collectivités territoriales, ainsi que des représentants des présidents d’universités et de PRES franciliens, et des responsables des autres établissements d’enseignement supérieur. Je recommande aussi de prévoir que la gouvernance de l’Épaurif inclue une **instance consultative regroupant des représentants de la direction, des personnels et des étudiants des établissements concernés par les opérations de construction ou de réhabilitation** menées par l’Épaurif, pour pouvoir prendre en compte le point de vue de ces « utilisateurs » ou futurs utilisateurs dans la programmation et la conduite de ces opérations.

Recommandation 27 : Mettre en place rapidement l’établissement public d’aménagement universitaire de la région Ile-de-France – Épaurif – et lui confier un rôle central pour la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière, et notamment pour réaliser les constructions d’équipements interuniversitaires de vie étudiante.

⁷⁵ Le principe de la validation par l’Épaurif de la programmation des opérations immobilières financées par l’État – et de ses modifications – est particulièrement important à cet égard. Dans le déroulement des opérations de ces dernières années – notamment de la plus lourde d’entre elles, la réhabilitation du site de Jussieu – la programmation a été plusieurs fois modifiée sans validation des modifications par l’État. Or, comme me l’ont dit plusieurs spécialistes de l’immobilier : « *personne ne peut être vertueux lorsqu’il construit avec l’argent d’un autre* » !

6.3.2. Au-delà de ces recommandations, il est important de revenir sur la **démarche de mise en œuvre du plan de rénovation immobilière**.

En ayant à l'esprit les préconisations de la section 5.1, je recommande que l'État engage cette démarche de la façon suivante :

- **Que l'État annonce son intention d'investir** pour réaliser dans les dix prochaines années une rénovation ambitieuse du paysage universitaire parisien en lien avec les collectivités territoriales **si les établissements s'engagent dans la mise en œuvre de ce plan de rénovation**.
- Que l'État lance une **concertation active avec le Conseil Régional et surtout avec la Ville de Paris pour construire une vision commune du schéma directeur global**, valider les principaux éléments de programmation immobilière afin de pouvoir arrêter sans tarder les décisions structurantes les plus urgentes, et pour **bâtir avec ces collectivités** – en s'appuyant notamment sur le CPER – **un accord sur le financement des opérations qui feront l'objet d'investissements conjoints**.
- Qu'à chaque établissement concerné⁷⁶, en commençant par les établissements volontaires, l'État demande de **préparer un schéma directeur immobilier**, dont la mise en œuvre s'appuiera sur une démarche d'**engagements finalisés dans une convention pluriannuelle avec l'établissement** – analogue aux conventions mises en place par le MESR avec les établissements d'autres sites de l'Opération Campus.

* * *

Il faut insister sur l'importance de la **préparation d'un vrai schéma directeur immobilier pour chaque établissement** ou chaque groupement d'établissements. Cette préparation, dans laquelle se sont déjà engagés plusieurs PRES de province retenus dans le cadre de l'Opération Campus, est indispensable pour **fonder une démarche de progrès de la gestion immobilière au sein de l'enseignement supérieur parisien**. Car il faut bien être conscient que les difficultés de la situation immobilière sont dues pour une bonne part à un manque d'attention portée à la gestion immobilière, et à un manque de compétences et de professionnalisme – de la part de tous : État et établissements. **Sans une meilleure prise de conscience par tous les acteurs des enjeux de la rénovation immobilière** et des compétences nécessaires pour faire face à ces enjeux, **les investissements immobiliers seraient largement gâchés**.

La préparation d'un schéma directeur immobilier doit être l'occasion :

- de clarifier *et vérifier* l'état des lieux précis sur les locaux occupés, leurs taux d'occupation, leur état au plan technique et au regard de la réglementation, et l'évaluation précise des dépenses d'exploitation ;
- de clarifier aussi – le cas échéant – les situations patrimoniales des immeubles, et la répartition des responsabilités entre le propriétaire et le (ou les) occupant(s) ;
- de mettre en place des méthodes et outils de gestion immobilière permettant un suivi des locaux et une gestion prévisionnelle pluriannuelle des opérations d'entretien et de maintenance ;
- de planifier la montée en compétences des équipes chargées de la gestion immobilière ;
- d'analyser les besoins fonctionnels, les mutualisations possibles entre différentes activités, les évolutions nécessaires concernant les activités qui sont très à l'étroit et celles qui le sont moins ;
- de bien identifier les enjeux d'amélioration des locaux (adaptation aux activités hébergées et aux évolutions prévisionnelles d'effectifs, mise à niveau, accessibilité, efficacité énergétique, etc.) ;
- de bâtir un ou plusieurs scénarios d'évolution des implantations immobilières, reposant sur une vision détaillée de l'évolution des besoins, une programmation fonctionnelle de chaque site, une analyse précise des travaux de réhabilitation ou de construction à mener, ainsi qu'une analyse financière et un calendrier précis.

⁷⁶ Idéalement, il serait préférable de faire un schéma directeur détaillé pour chaque PRES plutôt que pour chaque établissement. Choisir aujourd'hui entre l'une ou l'autre approche est difficile, vu les incertitudes qui pèsent encore sur la date de démarrage effectif des PRES en cours de constitution, car il faut éviter de trop retarder le lancement effectif du travail sur l'immobilier.

Cette démarche de préparation d'un schéma directeur doit être **un préalable aux investissements immobiliers d'ampleur**, comme sur les autres sites retenus dans le cadre de l'Opération Campus. Il faut la lancer au plus vite avec les établissements ou les groupements volontaires – notamment avec ceux qui sont concernés par les « plans de regroupement des implantations » de la section 5.3 – avec une incitation via l'attribution par l'État de crédits d'études.

* * *

La mise en œuvre du schéma directeur de chaque établissement – ou groupe d'établissements – pourra être formalisée dans **une convention pluriannuelle avec l'Épaurif**. Cette convention, qui vaudra approbation du schéma directeur, manifestera l'engagement conjoint de l'établissement et de l'Épaurif dans cette mise en œuvre. Portant parfois sur une longue période – jusqu'à huit ou dix ans pour certains cas – ces conventions feront l'objet d'**avenants annuels ou bisannuels** qui permettront progressivement de préciser les échéanciers et les responsabilités et engagements mutuels. En particulier, ces conventions permettront de **responsabiliser pleinement les établissements** sur les sujets qui les concernent directement, notamment sur les échéances des mouvements d'équipes – sous réserve que le calendrier des opérations immobilières soit tenu, bien sûr. À cette fin, je considère qu'il est indispensable de prévoir que **le niveau des augmentations des dotations annuelles des établissements tiendra compte de la qualité du respect de leurs engagements conventionnels** liés à la mise en œuvre de leur schéma directeur immobilier.

Bien sûr, pour les établissements qui l'ont demandé ou la demanderont, la démarche décrite ici doit préparer la dévolution des biens immobiliers qui leur sont affectés. La mise en œuvre du schéma directeur doit alors s'inscrire pleinement dans cette perspective, sachant qu'il est indispensable de poser le principe que **la dévolution des biens immobiliers à une université parisienne ne peut intervenir qu'une fois mis en œuvre la rationalisation et le regroupement de ses implantations**. La décision de dévolution a vocation à être prise par le MESR après avis de l'Épaurif.

* * *

Je recommande aussi de **mettre en place un dispositif spécifique pour faciliter la cession des biens immobiliers** dont les établissements et le MESR n'auront plus l'usage, analogue à celui qui est déployé pour la cession des biens du ministère de la Défense.

Il sera également utile de **bâtir un accord avec France Domaine sur les conditions des cessions**. À mon sens, le MESR doit proposer que, pour les dix prochaines années, le produit de la cession d'un bien appartenant au MESR lui reste attribué en totalité et contribue au financement du plan de rénovation de l'immobilier universitaire parisien.

De même, il faudra préciser les conditions financières liées aux cessions par les établissements de biens immobiliers qui leur sont propres et aux fins de locations : ces conditions devront être attractives pour les établissements afin de les inciter à réaliser ces opérations, mais il serait normal que l'essentiel des produits de cession – et des économies liées à l'interruption d'une location pour s'installer dans des locaux de l'État – contribuent au financement du plan de rénovation.

Recommandation 28 : Lancer rapidement la démarche d'élaboration et de mise en œuvre des schémas directeurs des établissements parisiens d'ES&R, en leur proposant de s'appuyer sur un partenariat avec l'Épaurif, et **en commençant par les établissements concernés par les « plans de regroupement des implantations »** présentés dans la section 5.3.

CONCLUSION

Nous devons avoir l'ambition d'écrire une nouvelle page de l'histoire des universités parisiennes : il y a eu 1968 et le découpage de l'Université de Paris, il y aura la décennie 2010-2020 avec la rénovation qui marquera la première moitié du XXI^{ème} siècle. Paris peut et doit être une très belle ville universitaire dont le rayonnement scientifique et intellectuel fait l'admiration du monde entier. Paris peut et doit être **la première ville universitaire parmi les grandes métropoles urbaines**.

- Rénover l'enseignement supérieur parisien et francilien avec cette ambition élevée est d'abord **un devoir** de la génération à laquelle j'appartiens **vis-à-vis des étudiants et des jeunes générations**, pour leur donner les meilleures chances d'épanouissement et de réussite dans un monde où l'éducation et la connaissance sont les plus précieux atouts que peut leur donner la nation.
- C'est aussi un devoir vis-à-vis de tout le pays. Quoi que l'on fasse – que la vitrine soit magnifique ou qu'elle soit un mélange de beautés et de délabrements – la ville universitaire **Paris est et sera toujours la vitrine du dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche** et de toute notre activité de création intellectuelle et d'innovation.
- C'est enfin **un devoir vis-à-vis des personnels des établissements** d'enseignement supérieur et de recherche parisiens. Ce rapport est aussi pour eux : enseignants-chercheurs et chercheurs, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels de bibliothèques et ouvriers de service et de santé. Pour en avoir rencontré un certain nombre et pour bien connaître la communauté académique, je sais que tant d'eux restent, malgré les difficultés, passionnément attachés et dévoués à leur métier, qu'ils attendent la rénovation, qu'ils sont prêts à y contribuer et espèrent de l'État les gestes qui permettront de l'engager !

Le plan de rénovation proposé dans ce rapport est donc ambitieux. Mais il est aussi motivé et réaliste, articulé autour de quelques priorités fortes, et il évite toute surenchère. Il a été débattu avec les acteurs et il recueille une très large adhésion. Car **les acteurs de l'enseignement supérieur parisien sont en mouvement**. Grâce au travail qu'ils ont mené depuis un an, **nous avons maintenant une vision globale pour l'avenir**, avec une structuration de la carte des établissements et un projet pour mettre en cohérence leurs implantations immobilières. Toutes les conditions sont donc réunies : au moment où notre pays fait de l'enseignement supérieur la première priorité de sa politique d'investissement public, il ne faut pas hésiter, **c'est le moment de lancer ce plan de rénovation !**

* * *

Mais cette conclusion serait partielle si elle se bornait à demander à l'État d'investir pour l'enseignement supérieur parisien, car les difficultés des universités parisiennes ne viennent pas seulement de leur manque de moyens. Elles viennent bien souvent de la complexité – pour ne pas dire plus – du jeu des acteurs et de leurs difficultés à ouvrir ensemble des perspectives d'avenir. Elles viennent encore du manque de confiance qui – j'ai pu le constater – est malheureusement présent à tous les niveaux dans la communauté universitaire : manque de confiance en soi, trop souvent ; manque de confiance entre la communauté universitaire et l'État mais aussi, très fréquemment, manque de confiance au sein même des établissements et de leurs composantes.

L'appel essentiel et le premier espoir de ce rapport sont là : **renouer la confiance**. Pour l'État et les collectivités territoriales, il ne s'agit pas seulement d'investir, il faut aussi – à Paris et en Ile-de-France bien plus qu'ailleurs – accompagner les acteurs, les aider à concrétiser leurs projets, proposer des perspectives, trouver de nouveaux équilibres entre autonomie et coordination. Pour tous les dirigeants, au niveau de l'État et des collectivités territoriales comme dans les établissements, pour toute la communauté universitaire, les maîtres mots du rapport sont là : **ouverture et coopération, responsabilisation et transparence, engagement**, projets collectifs élaborés et mis en œuvre **en accordant une attention beaucoup plus grande aux étudiants**.

C'est sur cette voie que nous devons nous engager, avec confiance. Pour que tout notre pays, dans dix ans, soit très fier des universités et des PRES parisiens et franciliens !

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION DU 31 DÉCEMBRE 2008	73
ANNEXE 2 : LETTRE DE MISSION DU 7 OCTOBRE 2009	75
ANNEXE 3 : DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE AU RAPPORT FINAL	77
ANNEXE 4 : QUELQUES GRANDS PÔLES UNIVERSITAIRES ÉTRANGERS	81
ANNEXE 5 : QUELQUES INFORMATIONS ET RÉFLEXIONS SUR LES PRES	83
ANNEXE 6 : LE PRES « UNIVERSITÉ PARIS CITÉ »	87
ANNEXE 7 : LE PROJET DE PRES « 2-4-6 »	93
ANNEXE 8 : LE PROJET DE PRES HESAM	99
ANNEXE 9 : LE PROJET DE CAMPUS « PARIS SCIENCES ET LETTRES – QUARTIER LATIN »	103
ANNEXE 10 : QUELQUES REMARQUES CONCERNANT LA DOCUMENTATION NUMÉRIQUE	107
ANNEXE 11 : LA SORBONNE, UN ATOUT OU UN POIDS POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PARISIEN ?	109
ANNEXE 12 : LE « PROJET POLIVEAU » POUR PARIS 3 ET LE MUSÉUM	113
ANNEXE 13 : QUELQUES COMPLÉMENTS SUR LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER	117
ANNEXE 14 : SUR LE PROJET DE CONVENTION PROPOSÉ À PARIS 6	119
RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS	123
INDEX	127
TABLE DES SIGLES	129

ANNEXE 1

LETTRE DE MISSION DU 31 DÉCEMBRE 2008



La Ministre

Paris, le 31 décembre 2008

Monsieur l'ingénieur général,

Les universités parisiennes représentent un potentiel extraordinaire en termes de formation et de recherche, dans toutes les disciplines, et elles apportent une contribution unique au rayonnement intellectuel et scientifique de notre pays. La mise en œuvre de la loi sur les libertés et responsabilités des universités va leur permettre de continuer à s'affirmer, et trois d'entre elles ont décidé, avec mon accord, d'accéder dès le 1^{er} janvier 2009 aux compétences élargies.

Toutefois, ce formidable potentiel ne s'exprime pas pleinement, tant s'en faut. Le comité de l'Opération Campus avait souligné en juillet dernier les difficultés à mettre en place des coopérations stables et structurantes entre les universités parisiennes. Le rapport de la mission d'audit de l'immobilier universitaire parisien que m'ont remis récemment l'Inspection générale des Finances, le Conseil général de l'Environnement et du Développement Durable et l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche met en lumière toutes les difficultés qui découlent de l'éclatement du paysage immobilier universitaire. Il montre aussi combien cette situation est particulièrement dommageable pour les étudiants qui, trop souvent, rencontrent de grandes difficultés pour trouver des lieux où travailler sereinement, pour se repérer dans l'offre de formations et pour se loger et se restaurer.

Dans ce contexte, nous n'avons pas seulement le devoir d'améliorer la situation actuelle des établissements et des étudiants. Avec tous les acteurs – les collectivités locales concernées et les établissements universitaires – nous avons la responsabilité de définir et d'engager un projet très ambitieux pour que Paris soit au 21^{ème} siècle une des plus grandes et une des plus attractives villes universitaires du monde. C'est ce que souhaitent le Président de la République et le Premier Ministre. Très attentifs à ce sujet essentiel pour l'avenir de notre pays, ils m'ont confié la responsabilité de ce projet.

J'ai décidé dans ce cadre de vous confier une mission sur l'évolution des établissements universitaires parisiens.

Je vous demande en premier lieu de proposer, en lien étroit avec l'ensemble des acteurs concernés – collectivités locales et établissements – un schéma directeur pour l'enseignement supérieur à Paris, appuyé sur les projets pédagogiques et scientifiques des établissements. En particulier, vos recommandations porteront sur :

- l'amélioration des conditions de vie étudiante à Paris ;
- la structuration et, le cas échéant, le regroupement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dans la logique des pôles de recherche et d'enseignement supérieur

- et de l'Opération Campus, afin de renforcer leur visibilité internationale et de réduire le morcellement actuel à 5 et 10 ans ;
- les opérations immobilières prioritaires à engager dès 2009.

Je vous demande également de proposer un dispositif permettant de piloter, dans la durée, la mise en œuvre du schéma directeur qui sera retenu par l'État, en lien avec les collectivités locales. Ce dispositif devra permettre également d'accompagner et de coordonner les établissements concernés, dans le cadre et le respect de la loi sur les libertés et responsabilités des universités.

Je souhaite disposer de vos recommandations au mois de mars 2009 pour les questions de vie étudiante et au mois de mai 2009 pour l'ensemble du dossier. Les services du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche vous apporteront tout leur concours pour la réussite de votre mission.

Je vous prie de croire, Monsieur l'ingénieur général, en l'expression de ma meilleure considération.

Valérie PÉCRESSE

ANNEXE 2

LETTRE DE MISSION DU 7 OCTOBRE 2009



La Ministre

Paris, le 7 octobre 2009

Monsieur l'ingénieur général,

Je vous ai confié le 31 décembre dernier une mission sur l'évolution de l'enseignement supérieur parisien, vous demandant de proposer d'une part un schéma directeur appuyé sur les projets scientifiques et pédagogiques des établissements, d'autre part un dispositif permettant de piloter la mise en œuvre du schéma directeur retenu par l'État.

Le rapport que vous m'avez remis dessine pour l'avenir de l'enseignement supérieur parisien et francilien une perspective à la fois ambitieuse et réaliste, et je vous en remercie très vivement. Comme le précisait votre lettre de mission : l'objectif de l'État, auquel le Président de la République et le Premier Ministre sont très attachés, est d'engager un projet très ambitieux pour que Paris soit une des villes universitaires les plus attractives du monde. La vision que vous proposez – élaborée en lien étroit avec tous les acteurs, collectivités locales et établissements d'enseignement supérieur – est une contribution majeure et un point d'appui très solide pour bâtir ce projet.

Dans cette perspective, je souhaite prolonger votre mission au cours des prochains mois.

En premier lieu, il est indispensable de prendre le temps d'une période de concertation sur les analyses et les recommandations de votre rapport.

En effet, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche fait siennes dès maintenant les grandes lignes directrices que vous proposez :

- sur la nécessité que les PRES parisiens et franciliens soient de réelles universités confédérales qui aient du sens dans le contexte international,
- sur l'impérieuse nécessité d'améliorer la vie étudiante à Paris,
- sur la nécessaire modernisation du dispositif documentaire parisien,
- sur la démarche d'ensemble que vous proposez pour rénover l'immobilier universitaire parisien,
- et enfin sur la mise en place d'un dispositif adapté pour accompagner et coordonner les établissements d'enseignement supérieur franciliens dans les prochaines années.

Mais, au-delà de ces grandes lignes directrices, les décisions du gouvernement sur l'ensemble des mesures précises à mettre en œuvre pour l'évolution de l'enseignement supérieur parisien ne seront prises qu'après concertation. Je vous demande donc de mener cette concertation qui permettra de recueillir les remarques des acteurs de l'enseignement supérieur parisien et francilien sur votre rapport et, le cas échéant, d'infléchir certaines de vos propositions. Vous choisirez les modalités et l'organisation de cette concertation en lien avec les responsables des établissements d'enseignement supérieur. Cette concertation se déroulera sur une période de deux mois afin que je puisse disposer de votre rapport final avant la fin de cette année.

En second lieu, il est nécessaire de poursuivre un certain nombre des travaux que vous avez menés avec les établissements et avec les collectivités locales. Sans chercher à faire ici une liste exhaustive, je vous demande :

- de poursuivre le travail d'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur sur la constitution des PRES et Campus parisiens, pour finaliser aussi rapidement que possible ces projets sous forme d'établissement public de coopération scientifique ou sous forme de fondation de coopération scientifique, selon les cas ;
- d'engager conjointement avec le recteur de Paris – et avec les recteurs de Créteil et de Versailles, le cas échéant – les discussions permettant de préparer les accords à mettre en place entre l'État et les collectivités locales pour finaliser une vision partagée du schéma directeur d'ensemble de l'enseignement supérieur parisien et un plan conjoint d'investissement ;
- de contribuer au démarrage des opérations les plus urgentes, en vous attachant notamment à préparer une décision ferme concernant le scénario immobilier retenu pour l'Université Paris 3 ;
- de travailler avec les départements ministériels concernés – et avec la Ville de Paris – sur les deux sujets immobiliers qui concernent à la fois le projet du plateau de Saclay et la rénovation de l'enseignement supérieur parisien : les locaux d'Agro ParisTech et les résidences étudiantes de l'institut Télécom ;
- et enfin d'élaborer une proposition détaillée sur les évolutions de l'échelon déconcentré du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche en Ile-de-France, en tenant compte des remarques recueillies durant la phase de concertation et en lien étroit avec la direction de mon cabinet.

Les services du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche vous apporteront tout leur concours pour la réussite de votre mission.

Je vous prie de croire, Monsieur l'ingénieur général, en l'expression de ma meilleure considération.

Valérie PÉCRESSE

ANNEXE 3 DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE AU RAPPORT FINAL

Cette Annexe résume les **principaux enseignements de la concertation** menée au cours des quatre derniers mois : elle est aussi l'occasion d'éclairer les principales évolutions de la rédaction entre le rapport intermédiaire et la présente version.

A.3.1. Au global, la principale critique formulée sur le rapport intermédiaire – et qui s'applique à l'identique au rapport final – concerne son étendue. Plusieurs acteurs, dont le Conseil Régional et les présidents des universités de périphérie, ont regretté que, pour l'essentiel, le rapport concerne l'ES&R parisien et non tout l'ES&R francilien.

Je comprends cette remarque. Le rapport intermédiaire soulignait déjà que « la carte pédagogique ou scientifique pertinente, c'est la carte francilienne », et proposait que la mise en œuvre de ses recommandations s'appuie sur un dispositif inter-académique francilien. Dans le rapport final, les recommandations des sections 2.4 et 6.2 visant à engager sans tarder à l'échelle de l'Ile-de-France un travail analogue à celui qui a été mené depuis un an sur Paris sont renforcées. Cependant, j'ai aussi fait valoir à mes interlocuteurs que la complexité et la taille du dispositif parisien justifiaient pleinement la démarche engagée. Oui, **il faut désormais construire avec les acteurs une vision globale pour l'évolution de l'ES&R francilien**, mais il faut aussi réaliser que **commencer par Paris était la seule approche réaliste**.

A.3.2. Le chapitre 1 du rapport, sur le diagnostic des difficultés et des atouts de l'ES&R parisien, a recueilli une très large approbation. Quelques voix se sont élevées pour proposer de tempérer le diagnostic porté sur les difficultés spécifiques du domaine des SHS mais, au sein même de ce domaine, des voix plus nombreuses encore ont approuvé ces constats et souligné l'importance d'engager rapidement, sur cette base, des réflexions et des évolutions de fond.

A.3.3. La vision proposée au chapitre 2 sur les « universités confédérales » a été très bien accueillie et a contribué à favoriser la construction des projets des PRES.

Outre les **évolutions importantes concernant les projets de PRES**, la principale évolution du chapitre 2 entre le rapport intermédiaire et le rapport final concerne le sujet du rapprochement entre universités et grandes écoles. J'ai pu observer au cours de la période de concertation que ce rapprochement est largement souhaité « à la base », parmi les personnels des établissements, notamment les chercheurs et enseignants-chercheurs – beaucoup plus qu'au niveau des dirigeants. Et j'ai repris dans le rapport final la remarque éclairante que m'ont livrée quelques interlocuteurs : la construction des PRES est **une occasion unique, historique, de donner une impulsion décisive pour le rapprochement entre universités et écoles**, à Paris et à Saclay. Il ne faut pas la laisser passer !

Notons aussi que les principaux organismes de recherche partenaires des universités parisiennes ont exprimé des réactions très positives sur les PRES en cours de constitution.

A.3.4. La rédaction du chapitre 3 sur la vie étudiante a peu évolué entre le rapport intermédiaire et le rapport final. D'une part, les principes et démarches proposées dans ce chapitre ont été très bien reçus, avec de fortes attentes – notamment des organisations syndicales étudiantes – que les recommandations de ce chapitre soient suivies d'effets concrets. D'autre part, les constantes de temps pour mener des évolutions en matière de logement étudiant sont très longues.

Cela étant, il faut noter deux évolutions. Le Conseil Régional a approuvé à l'automne 2009 le schéma directeur régional du logement étudiant, et le MESR a lancé des travaux concrets dès la remise du rapport intermédiaire : la ministre a demandé au directeur du CROUS de Paris de mener, avec les directeurs des CROUS de Créteil et Versailles, une étude de faisabilité et de préfiguration du « portail francilien du logement étudiant », et d'élaborer un schéma directeur à cinq ans pour le développement de la restauration universitaire parisienne. Les résultats de ces travaux seront remis au premier trimestre 2010.

Il est juste aussi de préciser que la période électorale n'a pas permis d'engager les discussions nécessaires pour finaliser les accords indispensables entre l'État et les collectivités territoriales sur les opérations foncières ou immobilières. Mes interlocuteurs de la Ville de Paris m'ont dit qu'ils considéraient, pour l'essentiel, que le rapport constituait une très bonne base pour un travail entre l'État et la Ville sur l'ES&R parisien, mais que la Ville ne souhaitait pas engager ce travail avant avril 2010. Le Conseil Régional a adopté la même position.

A.3.5. Le chapitre 4 sur les bibliothèques universitaires mérite davantage de commentaires. Ici encore, je peux dire, après avoir vu la très grande majorité des directeurs de bibliothèques d'Ile-de-France et après avoir discuté ces sujets avec plusieurs présidents d'universités, que les orientations proposées sont très largement acceptées, et même validées. Les principales inflexions de la rédaction du chapitre 4 entre le rapport intermédiaire et le rapport final ne correspondent donc pas à des changements d'orientations mais plutôt à une appréciation nettement renforcée d'une **grande urgence à agir pour moderniser les bibliothèques universitaires et interuniversitaires**, pour plusieurs raisons dont je n'avais pas pris toute la mesure au moment de la rédaction du rapport intermédiaire :

- Les difficultés rencontrées par les nouvelles bibliothèques sont beaucoup plus aigües que ce qui apparaissait il y a quelques mois, la situation la plus critique et la plus urgente étant celle de la bibliothèque Sainte Barbe.
- La réforme du « L1 Santé » provoquera dès la prochaine année universitaire une forte augmentation des demandes de places pour les étudiants, dans les bibliothèques ou dans des lieux de travail bien adaptés.
- La capacité de stockage du CTLES à Marne-la-Vallée sera quasiment saturée dès 2010, du fait du déport d'une partie des collections de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne – déport qu'il n'est pas question de repousser car il est nécessaire pour mener les travaux de mise en sécurité des locaux de la Sorbonne. Or, les nouveaux silos ne seront disponibles qu'en 2013, et les trois prochaines années – au cours desquelles les magasins de certaines bibliothèques parisiennes atteindront aussi un état de saturation complète – vont être très difficiles.

Il y a donc ici, plus que dans le rapport intermédiaire, un message d'alerte : **la situation, déjà difficile, risque fort de s'aggraver dans les prochaines années.**

A.3.6. Les principales évolutions du chapitre 6 concernent le « Projet Poliveau » pour Paris 3 et le Muséum, et le projet de convention proposé à Paris 6. Mis à part le sujet concernant le site de Saint Vincent de Paul, sur lequel le risque s'est accru de ne pas pouvoir concilier les propositions du rapport avec les projets de la Ville de Paris, il n'y a pas eu d'avancement significatif sur les autres projets immobiliers : ni sur la CIUP qui nécessite un accord entre l'État et la Ville, ni sur Lourcine ou les locaux d'Agro ParisTech qui sont d'abord des sujets interministériels. Sur tous ces projets, je maintiens dans le rapport final les mêmes propositions que dans le rapport intermédiaire.

A.3.7. Les recommandations du chapitre 6 ont été un des principaux sujets évoqués dans les réunions de concertation.

De très nombreux interlocuteurs m'ont dit leur accord sur les remarques et les recommandations des sections 6.1 et 6.2 concernant la coordination et le pilotage nécessaires pour conduire les évolutions de l'ES&R francilien dans les prochaines années. Seuls trois présidents d'universités ont exprimé leur désaccord sur le projet de créer un comité d'orientation stratégique avec les collectivités territoriales et un comité de coordination des PRES et des universités d'Ile-de-France.

Plusieurs personnes m'ont suggéré d'aller plus loin dans les recommandations de réforme de l'échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France, en proposant la mise en place d'un « chancelier des universités d'Ile-de-France ». Il s'agirait de conserver les trois académies actuelles pour l'enseignement scolaire mais, en quelque sorte, de réunir tout l'enseignement supérieur francilien en une seule académie, en dissociant les fonctions de recteur (pour le scolaire, par académie) et de chancelier (pour l'ES&R, à l'échelle de toute l'Ile-de-France). Cette réflexion est intéressante mais j'ai considéré qu'une telle réforme soulève inévitablement des questions qui débordent de l'Ile-de-France, et dépasse le cadre de ma mission.

Je n'ai entendu au sein de la communauté universitaire aucune critique sur la proposition de mettre en place auprès des trois recteurs franciliens un « vice-chancelier des universités d'Ile-de-France » et sur la recommandation de lui confier la direction d'un service inter-académique chargé de la coordination des établissements, de l'amélioration de la vie étudiante et de la modernisation des bibliothèques. Des **attentes positives** se sont même exprimées avec force :

- les présidents des universités situées en périphérie sont très demandeurs que l'État se donne une meilleure capacité de construire avec les acteurs une vision globale de l'ES&R francilien ;
- les organisations syndicales étudiantes souhaitent que soit engagé un travail de fond sur la carte des formations proposées en Ile-de-France, et soulignent la nécessité d'une coordination inter-académique en matière de vie étudiante ;
- les directeurs de bibliothèques sont nombreux aussi à souhaiter l'accompagnement d'un service inter-académique pour coordonner les réflexions et concrétiser les projets concernant la modernisation du dispositif documentaire.

La section 6.2 comprend aussi un ajout important concernant la question du redéploiement d'emplois entre les établissements d'enseignement supérieur.

Les recommandations de la section 6.3 concernant la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière ont aussi été souvent commentées. La démarche de préparation par chaque établissement d'un schéma directeur immobilier n'a fait l'objet d'aucune critique. Il n'en va pas de même du projet de création de l'Épaurif, avec lequel trois présidents d'universités ont exprimé leur désaccord. Leurs critiques se résument principalement en trois points :

- une demande que les universités se voient confier la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction ou de réhabilitation de leurs bâtiments ;
- un refus que l'Épaurif ait la responsabilité de valider le schéma directeur immobilier des établissements – au motif que cette responsabilité doit revenir au MESR ;
- et un refus de voir confier aux recteurs franciliens un rôle fort dans la gouvernance de l'Épaurif.

Le rapport final tient compte de ces trois critiques. Sur les deux premiers points, la rédaction du rapport intermédiaire demandait à être précisée ; sur le troisième point, je propose une alternative pour la gouvernance de l'Épaurif.

De nombreux autres interlocuteurs, au sein de la communauté universitaire, approuvent le projet de créer cet établissement public d'aménagement universitaire. J'ai souvent entendu le souhait que cet établissement inclue l'EPCJ, pour éviter de créer un établissement supplémentaire, et j'ai retenu l'idée de constituer un « conseil consultatif » avec des représentants des établissements utilisateurs des bâtiments construits ou réhabilités par l'Épaurif.

A.3.8. L'Annexe du rapport concernant la Sorbonne (Annexe 11 dans cette version finale) a aussi retenu l'attention de nombreux lecteurs.

Sur l'utilisation du nom « Sorbonne », beaucoup d'interlocuteurs conviennent que la situation actuelle n'est pas tenable. Après la publication dans cette Annexe de la longue liste des marques incluant le nom « Sorbonne » et les positions fermes prises par l'État et la Ville de Paris pour refuser qu'un PRES prenne le nom « La Sorbonne » et demander aux établissements de se concerter à ce sujet, je considère que le moment est venu pour ouvrir, avec les établissements et en lien avec la Ville de Paris, le travail de « **remise à plat** » de l'utilisation du nom « Sorbonne » par les établissements d'ES&R parisiens. Ici aussi, on ne retrouvera pas de sitôt une nouvelle occasion si nous ne saisissons pas celle qui se présente aujourd'hui.

Le sujet de l'occupation du bâtiment Sorbonne est encore plus difficile. Seules certitudes : la situation actuelle ne satisfait personne, et elle est particulièrement difficile pour les étudiants. Une majorité des acteurs continuent de se prononcer en faveur du statu quo, mais un nombre croissant d'interlocuteurs m'ont confié leur conviction qu'il faut ouvrir ce « chantier » et bâtir une alternative.

ANNEXE 4

QUELQUES GRANDS PÔLES UNIVERSITAIRES ÉTRANGERS

A.4.1. Décrivons brièvement quatre grands pôles :

1. L'**Université de Cambridge** au Royaume Uni est très régulièrement classée comme la première université européenne, et elle est 4^{ème} au classement de Shanghai 2008. Elle compte 17 500 étudiants, dont 4 800 doctorants. Elle se présente elle-même comme une **université confédérale**, réunissant plus de 150 composantes dont une trentaine de *Colleges* qui sont des lieux de vie et d'études, dotés d'une grande autonomie sur le plan pédagogique et bénéficiant d'un fort sentiment d'appartenance des étudiants au *College*. La structure centrale de l'Université est très légère, avec toutefois une unique structure centrale de valorisation. Certains *Colleges* sont mondialement connus – *King's College*, *Exeter College*, etc. – mais ils se présentent toujours sous la « **bannière commune** » de l'Université de Cambridge.

2. Le *MIT – Massachusetts Institute of Technology* – aux États-Unis, 5^{ème} au classement de Shanghai 2008, compte 10 200 étudiants dont 4 500 doctorants. C'est une **confédération de cinq « écoles »** : *School of architecture and planning*, *School of engineering*, *School of humanities, arts and social sciences*, *Sloan School of management*, *School of science*. Les cinq « écoles » ont une grande autonomie avec toutefois, ici, une administration centrale importante, chargée d'assurer la collaboration entre les écoles et la cohérence d'ensemble. Notons qu'une école comme la *Sloan School of management* a une identité forte et se présente toujours en **intégrant la bannière commune et sa propre marque**, connue mondialement, sous la forme « *MIT - Sloan School of management* », bénéficiant ainsi de toute la notoriété du *MIT*.

3. L'**Université de Londres** (*University of London*) compte 90 000 étudiants. C'est une **confédération souple** de 19 « *Colleges* » qui sont des entités autonomes, pluridisciplinaires (comme *University College of London*, ou encore *Imperial College* jusqu'en 2007) ou spécialisés (comme *London School of economics*, *London business school* ou *School of Oriental and African Studies*). Elle a aussi des services administratifs centraux importants (1 300 personnes) et quatre entités académiques centrales, notamment des laboratoires de recherche et toute l'activité de formation à distance qui compte 41 000 étudiants. La structure centrale est chargée de veiller à la qualité des diplômes et des recrutements, de valider les créations de nouveaux programmes de formation, de promouvoir la coopération entre les *Colleges*, et de fournir un certain nombre de services aux *Colleges* et à leurs personnels et étudiants. Les *Colleges* définissent et mettent en œuvre les programmes de formation et de recherche ; ils délivrent des diplômes de l'Université de Londres – et des diplômes propres sous le contrôle de la structure centrale. Certains *Colleges* se présentent sous « double bannière » (par exemple « *Queen Mary - University of London* ») et d'autres sous leur seul nom (comme *University College of London* ou *London School of economics*). Ils signent tous leurs publications scientifiques sous leur propre timbre si bien que chaque *College* est classé séparément dans les classements internationaux – à bonne distance de Cambridge ou Oxford – et que *University of London* n'est pas classée. **Le bénéfice en termes de lisibilité, visibilité et attractivité est très inférieur** à celui de Cambridge ou du *MIT*.

4. L'**Université de Californie** (*University of California*) est le nom du système public d'universités de recherche de l'État de Californie, qui compte 220 000 étudiants dont environ 20 000 doctorants. Le système réunit 10 « *Campus* » (*UC Berkeley*, *UCLA*, *UC San Diego*, etc.), et gère aussi trois laboratoires nationaux en partenariat avec le *Department of Energy*. Chaque « *Campus* » a une bonne autonomie pour la recherche et pour la mise en œuvre des programmes de formation, mais la structure centrale a des pouvoirs très importants en matière de définition et de supervision des programmes, d'organisation, d'évaluation et de contrôle, en matière de budget, d'immobilier, de valorisation, etc. Le système est donc, pour l'essentiel, **une fédération d'entités homogènes avec structure centrale forte**. Les diplômes délivrés aux étudiants sont cosignés par l'entité pédagogique (*School* ou *College*), par le « *Campus* » local et par la structure centrale. Chacun des dix « *Campus* » bénéficie de la notoriété de la bannière commune « *UC* » intégrée dans son nom, mais apparaît séparément dans les classements internationaux.

A.4.2. De ce rapide aperçu on peut tirer les enseignements suivants :

- Il n'y a **pas de modèle unique d'organisation**, ni de modèle « préféré » qui serait utilisé par une majorité des meilleurs établissements mondiaux. Partout, les composantes sont autonomes pour proposer les contenus des formations et des programmes de recherche, mais des choix variés sont possibles pour fixer l'équilibre entre les compétences « centrales » et celles qui sont « décentralisées ». Arrêter ces choix est donc un des principaux sujets de la réflexion à mener en matière d'organisation d'une université ou de constitution d'un PRES. On confie bien souvent au niveau central des missions concernant la stratégie, le développement des coopérations entre les composantes, la qualité voire le choix des formations et la délivrance des diplômes, et la mise en commun de services au bénéfice de l'ensemble des composantes.
- La description qui précède montre **tout l'intérêt du modèle d'université confédérale comme Cambridge ou le MIT**. Elle montre notamment l'impact de la « bannière commune » d'une confédération en matière de visibilité et d'identité commune, et l'intérêt d'une « marque » à deux niveaux associant le nom de la composante et celui du groupement : la *Sloan School of management* a son identité propre, elle est mondialement connue, mais elle se présente toujours comme « *MIT - Sloan School of management* » – et elle y gagne en notoriété, bien sûr. Dans certains cas, si on regarde de près un pôle universitaire étranger, on peut avoir le sentiment que se juxtaposent, presque autant que chez nous, un grand nombre de « villages gaulois »... qui ont cependant su, mieux que chez nous, se donner un certain nombre de règles d'organisation communes, respecter ces règles, et se donner une identité commune plutôt que de garder chacun la bannière de son village !
- Pour la constitution des PRES français, et notamment parisiens, les exemples de Londres ou de la Californie sont des « modèles » beaucoup moins intéressants que Cambridge ou le MIT. La confédération très souple de *University of London*, qui réunit un nombre très élevé de composantes sans bannière commune, n'apporte pas de gains importants en matière de lisibilité du dispositif, ni en matière d'attractivité et de position dans les classements internationaux. Par ailleurs, le système étatique de l'Université de Californie fonctionne dans un contexte très différent et s'écarte beaucoup, par sa taille et par sa lourde structure centrale, d'un « modèle » d'université confédérale intéressant pour la réflexion sur les PRES parisiens.
- *Last but not least*, il faut aussi souligner l'importance de l'**identité territoriale** des établissements et des pôles universitaires. Le cas de Londres est à part car les spécificités liées aux contraintes d'une grande agglomération urbaine y contribuent, comme à Paris, à des difficultés en matière de structuration territoriale. Mais Cambridge, le MIT et chacun des « *Campus* » du système UC bénéficient d'une unité géographique qui est un élément fort de leur identité et contribue à leur attractivité.

Je ferais ici une restitution très biaisée de ce *benchmark* si je ne mentionnais pas que toutes les grandes universités les mieux classées dans les classements internationaux – bien au-delà des quatre évoquées ci-dessus – disposent de **moyens financiers très supérieurs à ceux des universités françaises**⁷⁷. Certaines analyses montrent même qu'il y a une très forte corrélation entre le niveau des moyens financiers des universités et leurs places dans les classements internationaux. On peut trouver ceci malheureux – tout autant que pour la Ligue des champions de football – mais c'est une réalité, probablement têtue.

⁷⁷ C'est même vrai pour les établissements les plus petits en taille parmi les meilleures universités mondiales. Caltech, qui n'a que 2000 étudiants, a un budget de 580 M\$ (et 2,3 Md\$ avec le laboratoire JPL de la NASA auquel elle est adossée), alors que le budget de l'Université Paris 6 est de 420 M€ !

ANNEXE 5

QUELQUES INFORMATIONS ET RÉFLEXIONS SUR LES PRES

Cette Annexe regroupe plusieurs analyses concernant les PRES : une rapide analyse de la situation des PRES de province et d'Ile-de-France, puis les éléments de réponse que je souhaite apporter à plusieurs questions souvent posées à propos des PRES en cours de constitution à Paris.

A.5.1. Commençons par ce qui peut être retenu d'un rapide tour de France des PRES :

- La quasi-totalité des PRES créés depuis 2007 se sont concrétisés par la création d'un **établissement public de coopération scientifique (EPCS)** fondé par les établissements membres du Pôle. Mais ce statut juridique commun ne doit pas cacher la diversité des situations : la formule est souple, et les PRES existants offrent une grande variété pour ce qui est du nombre d'établissements membres et surtout pour ce qui concerne le choix des actions communes et des missions confiées à l'EPCS.
- Un grand nombre de ces PRES regroupent des établissements de statuts différents, notamment des universités et des grandes écoles. Un certain nombre d'exemples, dont le PRES Université Paris-Est aux portes de la capitale, montrent que le PRES est bien adapté pour construire une forme d'**université confédérale** regroupant des entités autonomes qui peuvent avoir des statuts, des histoires et des cultures différents, et qui construisent ensemble une forme de « communauté de destin ». De tels PRES ne sont **en aucune façon « pré-fusionnels »** : les écoles et les universités du PRES Paris-Est ne fusionneront pas plus les unes avec les autres que les écoles du *MIT* ou les *Colleges* de Cambridge⁷⁸.
- La formule des PRES permet de donner une **identité commune** aux établissements membres. Dans plusieurs PRES, les deux actions phares qui contribuent à cette identité commune sont la délivrance du doctorat et la signature des publications scientifiques de tous les établissements sous le timbre du PRES : Université Paris-Est, Université de Bordeaux, etc. C'est alors l'ensemble du Pôle qui apparaît dans les classements internationaux, et non chaque établissement séparément. Une autre façon – qui peut être complémentaire – de créer un « affectio societatis » commun est d'utiliser le nom du PRES comme « bannière commune » en l'incluant dans les « noms de marque » des établissements : c'est ce que font les écoles de ParisTech (« Télécom ParisTech », « Chimie ParisTech », etc.).
- Outre les actions qui portent sur l'identité commune, avec un impact potentiel fort en matière de visibilité et d'attractivité, et sur la coordination ou la mise en commun des écoles doctorales, les actions importantes des PRES portent sur plusieurs registres :
 - la politique de site et les relations avec les partenaires institutionnels (organismes, collectivités territoriales), voire la stratégie – certains PRES ont commencé à fixer des priorités partagées en matière de politique scientifique ;
 - la formation et la recherche, en allant dans plusieurs cas jusqu'à une restructuration en commun de la carte des formations proposées au sein du Pôle ou une restructuration commune des recherches du Pôle, et en ouvrant de nouvelles formations ou de nouvelles recherches inter-établissements, souvent interdisciplinaires ;
 - la valorisation de la recherche, avec plusieurs exemples de mise en commun du dispositif de valorisation au niveau du PRES ;
 - les relations internationales, avec les activités liées à la politique d'accueil d'étudiants européens et étrangers, les accords de relations internationales, la promotion internationale du Pôle, le soutien à la participation aux contrats européens, etc. ;
 - et enfin la mutualisation de services support, dans des domaines variés : services aux étudiants et aux personnels, soutien à l'insertion professionnelle des étudiants, mutualisation d'infrastructures et d'équipements, moyens informatiques et systèmes d'information, gestion immobilière.
- L'**identité territoriale** du PRES est importante. La proximité géographique des établissements, la facilité des rencontres entre étudiants et enseignants, le sentiment d'être des acteurs d'un même territoire sont des ferments essentiels pour lancer et surtout pour approfondir la dynamique d'un PRES. En Ile-de-France, les PRES Université Paris-Est et UniverSud me semblent apporter deux illustrations convaincantes – mais opposées – de l'importance de ce facteur.

⁷⁸ La première fusion d'universités qui a eu lieu en France, à Strasbourg, a d'ailleurs été réalisée sans PRES. Plus récemment, les universités d'Aix-Marseille ont fusionné après avoir fait un PRES.

A.5.2. Il est utile de clarifier quelques idées de base concernant les PRES et les évolutions récentes des établissements d'enseignement supérieur – et de dissiper quelques malentendus :

▪ **Pôles d'excellence**

Certains de mes interlocuteurs ont souligné que la recherche se nourrit d'abord des réseaux de coopérations scientifiques auxquels participent les laboratoires, et que, de ce fait, la démarche de constitution des PRES est inadaptée. C'est pourquoi je crois utile d'insister sur la grande importance de **constituer des pôles d'excellence visibles à l'échelle européenne et mondiale**. La recherche a besoin des deux : les pôles et les réseaux. Mais les masses attirent. Pourquoi l'Université de Cambridge est-elle attractive ? C'est d'abord parce qu'elle est un pôle réunissant une masse critique très visible de chercheurs de haut niveau, visible à l'échelle mondiale, et non parce que les équipes de Cambridge sont actives dans de nombreux réseaux de coopérations scientifiques.

▪ **PRES et LRU**

J'ai aussi plusieurs fois entendu dire que les PRES et la loi LRU procèdent de deux logiques antinomiques. Certes, il y a bien eu une inflexion de la politique gouvernementale entre la loi qui instituait les PRES et la loi sur l'autonomie des universités ; mais inflexion ne signifie pas incompatibilité. Je crois au contraire qu'il ne peut y avoir d'alliances fortes et pérennes – comme doivent l'être les alliances au sein des PRES – qu'entre établissements autonomes, c'est-à-dire capables d'élaborer et de mettre en œuvre une véritable stratégie d'établissement et de choisir « en pleine autonomie » de s'unir à d'autres établissements en mettant en commun des compétences et des activités.

▪ **PRES, EPCS et LRU**

J'ai souvent entendu exprimer la crainte que la création d'un PRES sous la forme d'un EPCS ne vienne réduire l'autonomie des établissements membres, qui pourraient se voir imposer des orientations décidées par l'EPCS et non débattues dans leurs instances délibératives propres.

Or le montage juridique d'un PRES et la loi LRU elle-même « protègent » les établissements : la création d'un EPCS ne réduit en rien leur autonomie, inscrite dans la loi. **Un EPCS est essentiellement une « filiale » créée par les établissements** – on pourrait dire qu'il s'agit d'une « filiale de mutualisation » à laquelle ils confient la mission de mener un certain nombre d'activités communes. Au plan juridique, **un EPCS n'est pas une « holding »** qui serait placée « au-dessus » des établissements et serait en situation de leur imposer des règles, des normes ou des choix d'orientation dont ils ne voudraient pas. Si – pour prendre un exemple concret – les établissements confient à l'EPCS la mission d'élaborer une charte commune, cette charte ne s'appliquera au sein d'un établissement que si elle est approuvée par ses instances délibératives.

Il faut d'ailleurs reconnaître que cette crainte prend appui sur une ambiguïté présente dans le discours que nous tenons sur les PRES. Nous utilisons le même nom – par exemple, Université de Bordeaux – pour désigner l'ensemble du pôle de recherche et d'enseignement supérieur et pour désigner l'EPCS, la « filiale commune » des établissements. Et les établissements confient à cette « filiale » certaines missions qui, dans le monde des entreprises, sont plutôt placées au niveau d'une « holding » – comme la promotion internationale du Pôle. De fait, dans les PRES les plus dynamiques, l'EPCS est à la fois la structure porteuse des activités communes qui lui sont confiées par les établissements membres et le lieu de la coordination de leurs politiques d'établissement.

Cela étant, les choses sont claires au plan juridique : la création d'un EPCS ne réduit pas l'autonomie de ses établissements fondateurs. La loi et les statuts des EPCS laissent d'ailleurs aux établissements la responsabilité de l'articulation entre leurs instances délibératives et celles de l'EPCS. Je trouverais normal, pour ma part, que le conseil d'administration d'une université prenne connaissance chaque année du rapport d'activité annuel de l'EPCS et de son programme d'action pour l'année à venir, et qu'il soit consulté sur toute évolution significative des activités confiées à l'EPCS même si elle ne se traduit pas par une modification de ses statuts.

▪ **PRES et Campus**

Ce n'est pas une devinette, c'est une question sérieuse que l'on m'a souvent posée : « quelle est la différence entre un PRES et un Campus ? ». Il a pu y avoir en effet une certaine confusion sur ce point pour les établissements franciliens, puisque les sites retenus en Ile-de-France dans le cadre de l'Opération Campus n'obéissent pas à la même logique :

- Condorcet sera un site scientifique, un campus au sens usuel du mot, où seront présents plusieurs établissements – parfois en entier, parfois en partie– avec une animation scientifique commune, des équipes et équipements communs, mais sans aucun projet de former tous ensemble un PRES.
- Paris a été sélectionnée comme un des dix sites de l’Opération Campus, ce qui signifie que le gouvernement compte financer des investissements immobiliers de grande ampleur pour les universités parisiennes. Mais l’État a aussi annoncé que ces investissements seraient choisis au vu d’un schéma d’ensemble – c’est l’objet de ma mission – et d’autre part que les moyens importants qu’il compte apporter pour l’immobilier universitaire seront liés à la réalisation d’avancées très significatives en matière de structuration du dispositif d’enseignement supérieur via la constitution de PRES. En d’autres termes, mon travail n’était pas de mettre en concurrence tels et tels sites parisiens pour que l’un d’eux – et un seul – soit le troisième « Campus » francilien après Condorcet et Saclay. Mon rôle était d’aider les établissements à construire des PRES qui soient structurants pour le dispositif d’ES&R parisien et francilien – en d’autres termes : qui soient de « belles universités confédérales » – puis de dégager la vision des investissements immobiliers prioritaires qui soutiendront cette structuration et la constitution de ces groupements.
- Le projet de Saclay, comme Condorcet, s’inscrit d’abord dans une logique territoriale. Cela étant, plusieurs acteurs de ce projet appartiennent à UniverSud ou à ParisTech – deux PRES dont les contours débordent largement du plateau de Saclay – et d’autres à aucun PRES. J’écris dans la section 2.4 ma conviction que l’on ne peut pas faire l’économie d’ouvrir, dès maintenant, la réflexion sur la structuration – ou la restructuration – en PRES du dispositif d’ES&R du sud de l’Ile-de-France.

Les deux dimensions sont donc importantes : la structuration géographique de l’espace francilien autour de quelques sites – les campus – où se concentrent une grande partie des activités d’ES&R, et la structuration « stratégique » et institutionnelle en PRES – ou en « universités confédérales », pour utiliser des mots mieux compris dans le monde entier. Ces deux dimensions ont parfois été confondues, notamment parce que la logique de l’Opération Campus, sur certains sites dont Paris, a consisté à utiliser le levier des financements immobiliers pour pousser les établissements à travailler sur la structuration en PRES. Mais elles n’en sont pas moins distinctes. Comme le montre l’exemple de Paris 1, un établissement peut être à la fois partie prenante de la construction d’un nouveau site – où elle ne sera qu’en partie – et pleinement engagé dans la construction d’un PRES.

ANNEXE 6

LE PRES « UNIVERSITÉ PARIS CITÉ »

Voici le texte la convention constitutive du PRES Université Paris Cité, qui a été approuvée par le conseil d'administration de chacun des huit établissements, et signée le 9 février 2010.

Entre les signataires :

- **Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3,**
représentée par sa présidente, Mme Marie-Christine LEMARDELEY
- **Université Paris Descartes – Paris 5,**
représentée par son président, M. Axel KAHN
- **Université Paris Diderot – Paris 7,**
représentée par son président, M. Vincent BERGER
- **Sciences Po,**
représenté par le directeur de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, administrateur de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, M. Richard DESCOINGS
- **Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO),**
représenté par son président, M. Jacques LEGRAND
- **École des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP)-Rennes,**
représentée par son directeur, M. Antoine FLAHAULT
- **Institut de Physique du Globe,**
représenté par son directeur, M. Vincent COURTILOT
- **Université Paris 13 – Paris Nord,**
représentée par son président, M. Jean-Loup SALZMANN

Vu :

Les délibérations de leurs conseils d'administration respectifs.

Il est convenu ce qui suit :

La présente convention a pour objet de formaliser l'engagement des établissements signataires à constituer, sous l'appellation Université Paris Cité, un pôle de recherche et d'enseignement supérieur au sens de la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, et d'en définir le contenu, au sens de l'article L. 344-1 du code de la recherche.

Les objectifs, les principes d'actions, et le programme d'actions communes du Pôle, approuvés par chacun des établissements, sont présentés ci-dessous :

- 1. Les grands objectifs**
- 2. Une stratégie partagée**
- 3. Identité commune**
- 4. Projets pédagogiques et scientifiques communs**
- 5. Coordination des formations doctorales**
- 6. Appels d'offre communs, recherche commune de la qualité**
- 7. Relations européennes et internationales**
- 8. Mutualisation des services et d'activités**
- 9. Gouvernance**

A.6.1. Les grands objectifs

- Construire à Paris un **Pôle universitaire d'envergure mondiale** articulé autour de trois universités et de quatre Grands Etablissements :
 - **Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3,**
 - **Université Paris Descartes – Paris 5,**
 - **Université Paris Diderot – Paris 7,**
 - **Sciences Po,**
 - **Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO),**
 - **École des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP)-Rennes.**
 - **Institut de Physique du Globe de Paris,**et en association avec une université située en périphérie immédiate de la capitale :
 - **Université Paris 13 – Paris Nord.**
- Concrétiser le rapprochement Universités/ Grands Etablissements et Grandes Ecoles au sein de projets transversaux et structurants.
- Mettre en œuvre un **projet intellectuel** commun adossé à la recherche et à la formation **dans des champs disciplinaires multiples et complémentaires.**
- Mettre en évidence une **identité territoriale** du Pôle universitaire organisée autour de deux campus : Luxembourg/Saint-Germain/Sorbonne/Cité/Cuvier et Paris Rive Gauche/Grands Moulins/Ivry.
- Etablir un lien fort avec une université extra muros du nord de l'agglomération parisienne à laquelle les établissements fondateurs sont reliés, en particulier par la succession Sud-Nord de leurs implantations hospitalo-universitaires.
- Intégrer la dimension « **vie étudiante** » dans toutes ses composantes : logement, restauration, activités sportives, santé, vie associative, activités festives et culturelles.
- Faire bénéficier les étudiants de **l'attractivité** d'un PRES parisien lisible et pensé comme un lieu de civilisation ouvert sur la cité.
- Constituer un centre de rayonnement intellectuel et culturel à Paris et en Ile-de-France, promouvoir les valeurs académiques de la connaissance, du débat pluraliste argumenté et de la promotion de toutes les formes de diversité.
- Accroître la **visibilité** internationale du PRES et des établissements membres par une promotion commune du PRES et de ses événements.
- Renforcer l'efficacité des actions de support à la formation et à la recherche par la mise en commun d'activités et de services.
- Doter le PRES d'une gouvernance efficace en le constituant sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS).

A.6.2. Une stratégie partagée

- **Actions coordonnées** en matière de rayonnement intellectuel et culturel, de défense et de promotion de la diversité.
- **Réflexion commune** sur l'évolution de l'environnement régional, national, européen et international et sur l'évolution du dispositif de formation et de recherche des établissements membres.
- **Elaboration coordonnée des projets d'établissement** et des contrats quadriennaux des établissements membres – et synchronisation de ces contrats
- **Elaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique** conduisant à l'adoption d'un projet quadriennal de l'EPCS Université Paris Cité.
- **Coordination des relations contractuelles** avec les partenaires institutionnels : collectivités locales, organismes de recherche, AP-HP.

A.6.3. Identité commune

- Adoption par les membres fondateurs d'un **système commun d'appellations** (incluant logo et charte graphique commune), décliné dans l'ensemble des actions de communication des établissements, sous la forme : « Université Paris Cité – Sorbonne Nouvelle » ; « Université Paris Cité – Descartes » ; « Université Paris Cité – Diderot » ; « Université Paris Cité – Sciences Po » ; « Université Paris Cité – EHESP Rennes » ; « Université Paris Cité – Inalco » ; « Université Paris Cité – Institut de Physique du Globe ». Mise au point d'une politique de **signature commune des publications scientifiques** dans le cadre du système commun d'appellations du PRES Université Paris Cité.

- Extension de ce système commun d'appellation et de cette politique de signature commune des publications scientifiques à l'Université Paris 13 – Paris Nord, sous la forme : « Université Paris Cité – Nord ».
- **Promotion de l'image de l'Université Paris Cité et gestion de son identité** : Elaboration d'une politique de communication commune destinée à promouvoir le PRES et ses établissements fondateurs et associés, et coordination des politiques de communication des membres.
- Création d'un **portail étudiant** évolutif donnant une vision unifiée et harmonisée des formations proposées au sein du PRES.
- Harmonisation entre des formations voisines ayant vocation à conduire progressivement à une coopération ou à une différenciation accrues ; l'objectif à terme est la **mise en cohérence des offres de formation proposées à Paris par les membres fondateurs**, dans le souci de leur complémentarité et de leur articulation.
- Carte d'étudiant multiservices commune aux étudiants franciliens des établissements membres.

A.6.4. Projets pédagogiques et scientifiques communs

- Coordination des politiques de formation et de recherche des établissements membres, notamment dans les domaines suivants : biologie, médecine, pharmacie et odontologie ; santé publique ; formations technologiques ; sciences humaines et sociales, droit et sciences politiques ; cultures, langues et civilisations ; sciences de la terre et de l'univers, environnement.
- Au moment de la fondation du PRES, en 2009, une première série de projets ont d'ores et déjà été identifiés. Cette liste n'est qu'indicative et sera enrichie selon les travaux des conseils du PRES après sa création, sur proposition des établissements membres et de leurs équipes.
 - **Biologie, médecine et médicament** : création d'un Institut universitaire médicament-toxicologie-chimie-environnement dont le siège sera localisé sur le site de la Faculté de Pharmacie (avenue de l'Observatoire), développement de l'interface chimie-biologie, et création d'un Campus Université Paris Cité d'Hématologie centré sur le site Saint-Louis. D'autres actions concertées en cours de constitution, prenant en compte les collaborations existant déjà entre les différentes composantes du PRES, devraient favoriser une politique commune de recherche en matière de santé sur des thèmes qui couvrent le squelette, l'infectiologie (avec la création d'un GIS maladies infectieuses), l'imagerie médicale, l'inflammation, la pathologie cardio-vasculaire, les méthodes en recherche clinique.
 - **Chimie aux interfaces** : un projet de fédération des chimistes de Paris Descartes et Paris Diderot sera activement développé et étendu à des équipes de Paris 13 Nord. Seront concernés en particulier la chimie pour le vivant et les nano-biosciences, la chimie environnementale, l'interface chimie-physique, etc.
 - Elaboration d'une politique coordonnée de **formation des médecins, pharmaciens et odontologistes**, au niveau du L1 santé et au-delà. Aménagement des passerelles adaptées aux étudiants du L1 santé non classés en rang utile. Développement conjoint de filières mastères/doctorats pour les étudiants en santé. Création de doubles cursus et mutualisation de ceux déjà créés : études en santé/sciences ; *management* ; santé publique ; sciences juridiques, humanité
 - **Recherche et enseignement intégrés en odontologie** : les universités Paris Descartes et Paris Diderot incluent les deux UFR d'odontologie – chirurgie dentaire d'Ile-de-France. Ces UFR collaborent déjà dans la mise en place du L1 santé – spécialité odontologie – et dans l'enseignement d'une spécialité de master. Elles approfondiront leur coopération dans les domaines de l'enseignement, de la coopération européenne et internationale, et de la recherche ; elles étudieront les perspectives d'un rapprochement physique. L'Université Paris 13 Nord contribuera à cet effort par sa recherche sur les matériaux.
 - **Santé et société** : cursus innovant pour les étudiants en médecine grâce à un complément de formation pluridisciplinaire apporté par les membres du PRES ; formations communes au niveau Master axées sur les systèmes, l'économie et les politiques de santé, renforcement du pôle « Droit et santé ».
 - **Santé publique** : projet original de création d'un centre de recherche et de formation dédié à la santé publique, à la médecine préventive et aux problématiques de santé intergénérationnelles. Centre intégré de santé étudiante. Animation d'un réseau Université Paris Cité de Santé Publique.

- **Sciences de l'esprit** : Les universités Paris Descartes, Paris Diderot et Paris 13 nord représentent collectivement un large éventail de recherches en psychologie, des approches cliniques aux sciences cognitives. Des séminaires et enseignements communs d'orientation psychanalytique existent déjà et un programme doctoral en sciences cognitives est à l'étude. Ces interactions seront approfondies dans le but de proposer une offre intégrée Université Paris Cité de formation et de recherche dans le domaine des sciences de l'esprit.
 - **Sciences de l'Univers** : L'Université Paris Diderot et l'Institut de Physique du Globe forment l'un des premiers ensembles français et européen de recherches en sciences de la terre et de l'univers, et de l'environnement. Ils offrent en ces domaines une gamme exceptionnelle d'activités dédiées à l'observation, la recherche et la formation. Le Campus spatial Paris Diderot et le Centre Université Paris Cité des Sciences de l'univers seront moteurs d'une activité pluridisciplinaire de formation, recherche et débats au sein du PRES.
 - **Langues et civilisations** : Projet porté par plusieurs établissements du PRES en étroite coopération avec la Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC) et les autres centres documentaires dédiés. Des interfaces pluridisciplinaires, notamment avec les sciences politiques ou la santé publique, seront développées en s'appuyant sur des orientations disciplinaires structurantes, au premier chef historiques, en linguistique, littérature et sciences sociales.
 - **Sciences du langage, éducation et société** : La plupart des établissements du PRES sont actifs dans le domaine des sciences du langage. Le PRES Université Paris Cité structurera par conséquent son offre de formation et de recherche autour de ce thème.
 - **Arts, culture et communication** : champ représenté par un ensemble de formations (pédagogie et recherche) offertes par de nombreux établissements du PRES. Plusieurs actions communes ont déjà été engagées ; elles serviront de point d'appui à un projet pluridisciplinaire ambitieux autour de la créativité artistique, de l'émotion esthétique et de la société de communication.
 - **Lettres, philosophie, humanités** : Le PRES Université Paris Cité est et sera un centre majeur de formation et de travaux dans les domaines de la philosophie et des lettres, dans une perspective résolument pluridisciplinaire : ouverture sur la santé, le droit, l'éthique, la science politique, les langues, littératures et civilisations, les arts et les sciences, notamment de l'univers, des territoires et de l'environnement.
 - **Formation technologique** : développement de la filière technologique (IUT, licences professionnelles, écoles d'ingénieur) avec projet de création d'une nouvelle Ecole Polytechnique Universitaire à bac+5 « PolyTech Descartes Diderot » en cohérence avec l'école d'ingénieur Sup'Galilée de l'Université Paris 13 – Paris Nord.
 - **Droit et sciences politiques** : création de masters communs à Sciences Po et aux facultés de droit du PRES, préparation aux concours de l'Ecole nationale de la magistrature ainsi qu'à l'examen d'entrée du Centre Régional de Formation et d'Aptitude à la Profession d'Avocat (CRFPA).
 - **Sociologie, sociologie d'enquête** : pôle scientifique coordonné et formations conjointes de niveau master et doctorant au sein du PRES, avec exploitation de toutes les perspectives offertes par l'interdisciplinarité (avec la science politique, la santé, etc.).
- Les actions de recherche et de formation menées dans le cadre du PRES ne seront pas exclusives de collaborations mises en place de longue date entre les partenaires du PRES et des établissements extérieurs au Pôle** par le biais, par exemple, de programmes de recherche (projets ANR, fédérations de recherche...) ou au sein d'Ecoles doctorales. Ces actions ne seront pas non plus exclusives de projets de collaboration scientifique et pédagogique que les établissements membres jugeraient nécessaire de mettre en place à l'avenir.
- **Passerelles entre écoles et universités** : mise en place de nouvelles classes préparatoires au sein même de l'université – une innovation pédagogique majeure.
 - Développement de passerelles entre certains cursus de formations, développement d'une politique commune **d'échanges de crédits ECTS**, et création de diplômes communs sous le label de l'EPCS Université Paris Cité.
 - Développement concerté de l'offre de **formation continue** s'appuyant sur un catalogue commun de l'offre de formations et sur la mutualisation des stratégies partenariales auprès des services publics et des entreprises publiques ou privées.

A.6.5. Coordination des formations doctorales

- **Coordination des écoles doctorales** : création d'un collège des écoles doctorales du Pôle, coopération interdisciplinaire en matière de formation doctorale, poursuite de la politique d'écoles doctorales communes à plusieurs établissements membres du PRES, coopération en matière d'insertion professionnelle des doctorants.
- **Formation conjointe des doctorants du PRES** aux « missions doctorales annexes », Enseignement Supérieur et autres.
- Elaboration d'une **charte de qualité** commune aux formations doctorales des membres fondateurs et de l'Université Paris 13 – Paris Nord, dont la mise en œuvre conduira à délivrer le titre de **Docteur de l'Université Paris Cité**.

A.6.6. Appels d'offre communs, recherche commune de la qualité

- Des projets de recherche communs sur des thématiques émergentes et transverses.
- Un dispositif incitatif commun pour lancer des projets innovants et interdisciplinaires de qualité.
- Un système commun de recrutement de post-doctorants au meilleur niveau international, création de chaires post-doctorales Université Paris Cité.
- Création de « chaires senior Université Paris Cité ».

A.6.7. Relations européennes et internationales

- Mise en commun des dispositifs **d'accueil des étudiants, enseignants et chercheurs étrangers**.
- **Promotion internationale du PRES et de ses activités** de formation et de recherche, création de filières de formation européennes et internationales.
- **Création d'un centre de ressources commun aidant** à la préparation et au suivi de contrats européens et d'accords de coopération internationale, et des actions de relations institutionnelles auprès des organismes européens et internationaux.
- Incitation et soutien à la mobilité internationale des étudiants, enseignants et chercheurs.

A.6.8. Actions mutualisées

- Création d'un centre de travail et de documentation (*learning center*) en sciences politiques, sociales et humaines au sens large du terme.
- Coordination des dispositifs **d'orientation active** des lycéens et de **suivi des étudiants**, jusqu'à leur insertion professionnelle.
- Actions communes pour faciliter la mobilité entrante et sortante des étudiants et des enseignants.
- Mise en œuvre d'une politique de collaboration documentaire volontariste, programme de numérisation commun et dispositif commun de formation à la maîtrise de la recherche d'informations numériques.
- Mise en œuvre d'une approche partagée en matière de **valorisation de la recherche** : dispositif de valorisation et de transfert dans chaque grand domaine d'activité et création d'une cellule Université Paris Cité de valorisation pour regrouper les aspects communs aux grands domaines.
- Constitution d'une cellule dédiée à la **formation à distance**, destinée à faciliter le partage des bonnes pratiques et la mise en commun des équipements informatiques, avec l'objectif de fournir 100% des documents pédagogiques numériques à 100% des étudiants.
- Elaboration et mise en œuvre d'une **stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information** des établissements avec l'objectif, à terme, de convergence de ces systèmes.
- Coordination de certaines fonctions supports : gestion des espaces mutualisés, politiques d'achat, gestion immobilière et valorisation du patrimoine immobilier, dans le cadre d'une stratégie immobilière partagée.
- Mutualisation des activités de médecine préventive et de promotion de la santé pour les étudiants franciliens des établissements membres, et mutualisation choisie de l'action médico-sociale en faveur des personnels.
- Coordination des politiques d'achats de grands équipements, création et gestion de plates-formes Université Paris Cité.
- Promotion concertée des activités et des événements culturels et sportifs.

A.6.9. Gouvernance

- Les principes régissant la coopération des membres au sein du pôle de recherche et d'enseignement supérieur sont les principes d'autonomie, de subsidiarité, de participation active, de transparence et de collégialité.
- Le pôle est constitué sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS), sous réserve de sa création par décret, avec un conseil d'administration comprenant une proportion significative de personnalités qualifiées. L'EPCS Université Paris Cité est à la fois la structure chargée de mettre en œuvre les activités communes que lui confient les établissements membres et le lieu de coordination de leurs politiques. Il exerce les compétences qui lui sont déléguées par les conseils d'administration des établissements membres dans le respect du principe d'autonomie posé par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.
- En vertu de l'autonomie des établissements membres, les délibérations du conseil d'administration de l'EPCS Université Paris Cité ne peuvent pas contraindre ceux-ci sur les moyens que chacun décide d'affecter à l'Etablissement. Les établissements membres veillent à ce que l'Etablissement dispose des moyens lui permettant de mener à bien ses missions et celles qu'ils lui confient.
- Le président du conseil d'administration de l'EPCS, élu pour trois ans après un appel à candidatures réalisé selon des modalités fixées par le conseil, n'est pas l'un des responsables en exercice des établissements membres. Il dirige l'Etablissement et est assisté d'un directeur délégué.
- Un conseil d'orientation scientifique et pédagogique de l'EPCS Université Paris Cité a pour rôle d'apporter au conseil d'administration une réflexion prospective à moyen et long terme sur les grandes orientations en matière de recherche et de formation, et de se prononcer sur les projets de recherche et de formation de l'Etablissement. Le président du conseil d'orientation scientifique et pédagogique siège au conseil d'administration de l'Etablissement, parmi les personnalités qualifiées.
- Un représentant de la région Ile-de-France et un représentant de la Ville de Paris siègent au conseil d'administration de l'EPCS Université Paris Cité.
- Le bureau du pôle réunit autour du président de l'EPCS l'ensemble des responsables des établissements membres, fondateurs et associés, pour élaborer conjointement et piloter la mise en œuvre de la politique du pôle.
- Le règlement intérieur de l'EPCS Université Paris Cité précise les conditions (notamment de préavis) du retrait d'un établissement membre.

Au total, l'Université Paris Cité s'appuiera sur la richesse des disciplines couvertes en son sein pour accroître la qualité de sa formation et de sa recherche et gagner de la sorte en notoriété et attractivité. Elle sera un lieu d'échanges multidisciplinaires sur des questions de société, sur de grands thèmes allant de l'esprit à l'objet, par exemple autour de la santé, du cerveau, du médicament, de la pollution, des risques naturels, des ressources et de l'énergie, du climat, de l'innovation, du droit, de la place des humanités et des arts dans la Cité.

Fait à Paris, le 9 février 2010.

[Signatures]

ANNEXE 7 LE PROJET DE PRES « 2-4-6 »

Le texte qui suit est celui du projet de convention constitutive du PRES « 2-4-6 », tel qu'il m'a été transmis en décembre 2009 par les présidents des universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6.

PREAMBULE

1. **Gouvernance**
2. **Les objectifs principaux**
3. **La stratégie commune**
4. **L'identité commune**
5. **Les thèmes à approfondir et projets communs à réaliser**
6. **Les projets pédagogiques et scientifiques communs**
7. **La coordination des formations doctorales**
8. **La mise en commun des moyens économiques et matériels**
9. **La recherche commune de la qualité**
10. **La politique internationale**

SORBONNE UNIVERSITES

Entre les signataires :

- **Université Panthéon-Assas (Paris II)**,
représentée par son Président, M. Louis VOGEL
- **Université Paris-Sorbonne (Paris IV)**,
représentée par son Président, M. Georges MOLINIÉ
- **Université Pierre et Marie Curie (Paris VI)**,
représentée par son Président, M. Jean-Charles POMEROL

PREAMBULE

Vu :

Les délibérations de leurs conseils d'administration respectifs ;

il est convenu ce qui suit :

La présente convention a pour objet de préciser l'engagement des membres signataires à constituer, sous l'appellation « LA SORBONNE », un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) au sens de l'article L. 344-1 du Code de la recherche résultant de la loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche.

La gouvernance, les objectifs, les principes communs et le programme d'actions communes du PRES, approuvés par chacun des membres, sont présentés ci-dessous.

A.7.1. Gouvernance

- Les principes régissant la coopération des membres au sein du PRES sont notamment les **principes d'égalité, de collégialité, d'autonomie, de subsidiarité, de participation, de transparence et d'ouverture**.
- **Le PRES est constitué sous la forme d'une Association dénommée « LA SORBONNE »**, qui est régie notamment par la loi du 1^{er} juillet 1901, et qui est composée d'un conseil d'administration (l'ensemble des membres fondateurs, signataires de la présente convention), d'une assemblée générale et d'un président.
- **Le président de l'Association LA SORBONNE est l'un des responsables en exercice des membres fondateurs**. Chaque membre fondateur assume la présidence de l'Association par roulement d'une année, à tour de rôle. Le président dirige l'Association sous réserve des pouvoirs conférés à l'assemblée générale et au conseil d'administration.
- Chaque membre a l'obligation de payer une cotisation annuelle fixée chaque année par décision du conseil d'administration.

- Les statuts de l'Association LA SORBONNE ont été déposés à la préfecture le ... (*À compléter*).
- **L'Association LA SORBONNE est la structure chargée de mettre en œuvre les actions communes que lui confient ses membres.**
- **L'Association LA SORBONNE exerce les compétences qui lui sont déléguées par les conseils d'administration de ses membres** dans le respect du principe d'autonomie posé par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.
- Les membres de l'Association veillent à ce que cette dernière dispose des moyens lui permettant de mener à bien ses missions et celles qu'ils lui confient.

A.7.2. Les objectifs principaux

- **Créer un pôle universitaire d'excellence omni-disciplinaire, de niveau international**, articulé autour des trois universités suivantes correspondant à une ou des écoles spécialisées :
 - **Université Panthéon-Assas (Paris II),**
 - **Université Paris-Sorbonne (Paris IV),**
 - **Université Pierre et Marie Curie (Paris VI).**
- **Concrétiser le rapprochement entre ces universités prestigieuses** par leurs performances de formation et de recherche au sein de projets transversaux et structurants.
- **Mettre en œuvre des projets intellectuels communs** adossés à la recherche et à la formation dans des champs disciplinaires complémentaires ou des projets transdisciplinaires.
- **Intégrer la dimension « vie étudiante » dans toutes ses composantes** : logement, espace de travail, restauration, activités sportives, santé, vie associative, activités festives et culturelles.
- **Créer un PRES parisien** pensé comme un lieu d'ouverture sur la ville et sur la vie socio-économique.
- **Offrir à la communauté d'étudiants et d'enseignants-chercheurs des conditions de travail et de vie dignes** de la qualité de l'enseignement et de la recherche qui s'y déploient.
- **Assurer la visibilité et le rayonnement international du PRES** par une promotion commune du PRES et de ses événements et par le renforcement des actions internationales dans le domaine des formations et de la recherche.

A.7.3. La stratégie commune

- **Création d'un pôle universitaire omni-disciplinaire.**
- **Elaboration d'un plan stratégique commun prenant en compte les projets d'établissements adoptés par les conseils d'administration de chacun des membres du PRES.**
- **Présentation commune des politiques** de formation pré-doctorale et doctorale et de recherche des membres qui réunissent la plupart des disciplines scientifiques, humaines et sociales au meilleur niveau mondial.
- **Mise en commun des moyens institutionnels permettant aux membres du PRES d'améliorer leurs relations contractuelles et de renforcer leur capacité de négociation** avec les tutelles et les partenaires institutionnels (ministères, collectivités locales, entreprises, organismes de recherche, organismes internationaux etc.).

A.7.4. L'identité commune

- **Adoption par les membres fondateurs d'une dénomination commune.** Chacun des membres fondateurs fera figurer à la suite de sa dénomination les termes « LA SORBONNE » :
 - **Université Panthéon-Assas / LA SORBONNE**
 - **Université Paris-Sorbonne / LA SORBONNE**
 - **Université Pierre et Marie Curie / LA SORBONNE.**
- Mise en place d'une **signature commune des publications** dans le cadre du système commun d'appellation du PRES LA SORBONNE.
- Promotion du **label commun**, gestion du « système des marques », adoption d'un **logo et d'une charte graphique communs.**
- Création d'un **portail internet commun** donnant une vision d'ensemble harmonisée des formations proposées au sein du PRES.
- **Carte d'étudiant et de personnel commune** aux membres du PRES permettant d'accéder aux différents services.

A.7.5. Les thèmes à approfondir et projets communs à réaliser

- Les coopérations entre les universités partenaires porteront notamment sur les domaines suivants :
 - Mathématiques : approfondissement des partenariats déjà existants et développement de partenariats nouveaux, notamment dans le domaine de l'économie et de l'ingénierie financière entre Panthéon Assas et UPMC afin de continuer à former, par la recherche, des étudiants de très haut niveau. Le rôle des mathématiques est central en sciences et le PRES disposera d'une très grande notoriété dans ce domaine grâce à l'excellence de la faculté de mathématiques de Pierre et Marie Curie qui est internationalement reconnue sur les aspects fondamentaux et en mathématiques appliquées, équations aux dérivées partielles, probabilités et statistiques, mathématiques financières et modélisation, en particulier pour les disciplines biomédicales.
 - Biologie intégrative, neurosciences et études cognitives : faciliter les interactions entre étudiants, chercheurs et enseignants, nécessaires dans ce domaine majeur de la recherche mondiale. Plusieurs centres de recherche importants sont en développement. Les neurosciences et études cognitives sont par nature pluridisciplinaires puisqu'elles lient entre elles les sciences humaines et sociales, l'économie, la médecine, la physiologie, la biologie cellulaire et moléculaire et les mathématiques de la modélisation.
 - Evolution, développement et génomique : il s'agit d'un champ disciplinaire en fort développement qui inclut tout à la fois des aspects fortement scientifiques (sciences de la vie, traitement des handicaps) et médicaux (génétique, longévité) mais également sociétaux, éthiques et juridiques et impliquant le domaine des sciences sociales (notamment anthropologie et histoire).
 - Sciences de l'environnement et du développement durable : renforcer l'enseignement pluridisciplinaire au plus haut niveau de cette thématique afin de favoriser les synergies entre les activités des différents laboratoires des membres du PRES et de ses partenaires. LA SORBONNE est à même de contribuer considérablement à la recherche et la formation (pré-doctorat et doctorat) en environnement et développement durable sous tous leurs aspects (humains, sociaux, juridiques...). La pluridisciplinarité rassemblée par ses membres et la concentration de laboratoires de recherche dans des domaines aussi variés que la modélisation mathématique, les sciences physicochimiques, les sciences de la terre et de l'univers, les sciences de la vie et les sciences de l'homme et de la société sont des conditions optimales pour le développement de ces recherches.
 - Modélisation et ingénierie : l'existence de ces axes est de nature à favoriser les synergies entre les différents secteurs disciplinaires ainsi que les actions communes aux membres du PRES, par exemple dans le traitement des images et des langages et dans l'utilisation large des techniques de télédétection pour les secteurs de la géographie et de l'environnement.
 - Archéologie, philosophies et littératures des mondes antiques : création d'un master mixte d'Antiquité classique. LA SORBONNE permettra de favoriser de nouvelles synergies tout en approfondissant les collaborations mises en place de longue date.
 - Histoire littéraire, histoire de la philosophie et histoire de l'art : de nombreuses interfaces ont déjà été créées dans ce domaine. Les membres du PRES proposent d'élargir les coopérations en histoire culturelle du contemporain, particulièrement autour de deux axes (l'histoire de la Shoah et le domaine général des arts) qu'ils couvrent ensemble totalement et sous tous ses aspects.
 - Relations internationales et droit, histoire et droit, histoire de l'art, mécénat et droit : de nouvelles coopérations sont envisagées dans ces domaines de formation qui offrent de très fortes potentialités de développement.
 - Sciences sociales, économie et droit : création d'une structure fédérative regroupant l'ensemble des laboratoires d'économie autour d'une thématique commune fondée sur les possibilités de synergie existant entre juristes et économistes et s'appuyant sur une revue spécialisée.
 - Philosophie contemporaine, épistémologie, études cognitives, théorie et pratique des arts : ces matières constituent une matrice de sujets émergents et de recherches pionnières favorisées par la grande proximité entre spécialistes de philosophie, d'études cognitives, d'histoire et théorie des arts des membres du PRES et de leurs partenaires. La création de nouveaux Masters co-habilités en études théâtrales et en études cinématographiques, la constitution d'une formation doctorale dans le domaine des arts du spectacle seront autant d'atouts pour ces disciplines.
 - Sciences humaines et sociales, sciences dures et sciences médicales : organisation de parcours

pluridisciplinaires dans le cadre des licences de sciences du langage et de lettres pour les étudiants envisageant le concours de l'IUFM pour les futurs professeurs des écoles. Mise en place également de passerelles entre les études de sciences du langage et les études d'orthophonie. Mise en place de formations pour les personnels de santé (infirmières, paramédicaux, auxiliaires de vie). Création d'un laboratoire d'informatique juridique et d'enseignements mixtes dans le domaine de la propriété intellectuelle, des biotechnologies et de la bioéthique.

A.7.6. Les projets pédagogiques et scientifiques communs

- **Mise en place de moyens dédiés à l'élaboration de projets pédagogiques et scientifiques communs** entre ses membres.
- **Mise en place de dispositifs de réorientation des étudiants d'une université à l'autre en établissant des validations croisées de certaines unités d'enseignement** et, éventuellement vers d'autres établissements partenaires.
- **Actions communes afin de renforcer les programmes de formation continue et de formation à distance et d'en proposer de nouveaux.**
- **Développement de nouveaux programmes pluridisciplinaires** fondés sur des thématiques importantes pour la société, le droit, l'économie, la gestion, les sciences, les sciences humaines et sociales et la culture.
- **Développement de nouvelles formations : création de doubles cursus communs aux membres du PRES** tels que « Droit et Sciences », « Droit et Histoire », « Droit, Mécénat et Histoire de l'art », « Droit et Informatique », « Sciences, Langue et Civilisation », « Sciences et Humanités », « Philosophie et sciences », « Sciences et Musicologie », « Sciences et Histoire ». Certains de ces doubles cursus pourront s'effectuer en partenariat avec des institutions extérieures au PRES. Les étudiants suivront des cours alternativement dans chacun des établissements et disposeront d'un accompagnement en petits groupes.
- **Création d'un Collège** qui réunira des formations exigeantes au cœur de certaines disciplines des établissements du PRES et des doubles cursus. Ces formations offrent aux étudiants la possibilité de suivre des enseignements majeurs dans les domaines des sciences, des sciences économiques et sociales, de la médecine, du droit et des sciences humaines en mixant deux domaines, et ce qu'ils fassent ou non partie du même établissement.

Le Collège de la Sorbonne se veut un lieu de rencontre et de coopération entre les responsables des différents établissements, membres de l'Association, pour enrichir l'expérience déjà acquise et proposer des opérations de promotion des doubles cursus.

A.7.7. La coordination des formations doctorales

- Coopération au niveau de la recherche dans les domaines qui se situent à l'intersection des activités des trois membres fondateurs avec, notamment, la **création de laboratoires communs et d'écoles doctorales communes**.
- **Création d'un institut des formations doctorales ayant pour objet la coordination des écoles doctorales** de façon à parvenir à un élément d'identification commun qui ne gomme pas les spécificités, à diffuser les bonnes pratiques parmi toutes les écoles doctorales du PRES LA SORBONNE, à coordonner les actions destinées à favoriser l'insertion professionnelle des doctorants et à offrir **des formations et des services complémentaires** hors des champs disciplinaires des écoles doctorales des différents établissements (séminaires, conférences, étude de cas, visites de sites...).
- **Adoption d'une charte de qualité commune** aux formations doctorales des membres fondateurs.
- **Délivrance du diplôme de doctorat de chaque université sous un timbre unique « LA SORBONNE ».**

A.7.8. La mise en commun des moyens économiques et matériels

- **Mise en commun des infrastructures et conception de nouveaux moyens** au service des étudiants.
- **Mise en place de structures communes d'ingénierie de projets pour aider à la coopération** entre partenaires dans le domaine de la pédagogie et de la recherche.
- **Promotion du PRES au niveau national et international** par une coordination des politiques de communication de ses membres.

- **Création de centres de travail et de documentation : les Learning Centers.** Ces centres seront de véritables prolongements des espaces étudiants, afin de concourir à la réussite des étudiants des membres de LA SORBONNE. Centrés sur les besoins de l'étudiant, les Learning Centers permettront aux étudiants, en un seul et même lieu, d'étudier, de produire des travaux universitaires, d'acquérir des savoirs et des compétences, de développer leur autonomie, de rencontrer leurs enseignants, de communiquer, etc. Au sein d'un espace unique, l'étudiant aura accès à tous les services de l'université qui lui sont destinés. Socle implicite du Learning Center, les ressources, hétérogènes mais majoritairement électroniques, seront faciles d'accès.
- Dans le cadre de ces Learning Centers, **création d'un campus électronique et d'un portail documentaire unifiés** permettant à chaque étudiant et à chaque chercheur d'accéder à la totalité des ressources sur place et à distance avec pour objectif de faciliter l'accès aux ressources pédagogiques : environnement numérique de travail, ressources documentaires sur tous supports, contenus pédagogiques, logiciels et applications variés (bureautique, autoformation, production multimédia, application collaboratives).
- **Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information** des membres avec l'objectif, à terme, de convergence de ces systèmes.
- **Mise en commun de moyens de suivi professionnel** : coordination des dispositifs d'orientation active et de suivi des étudiants jusqu'à leur insertion professionnelle.
- **Politique d'aménagement commune des campus de la Sorbonne** : parcours fléchés, signalétique commune...
- **Coordination des politiques d'achats et d'approvisionnement, de rénovation et de restructuration des bâtiments.**
- **Mutualisation de l'action politique handicap.**
- **Création d'un service unifié de médecine préventive** en liaison avec les spécialistes médicaux de la faculté de médecine Pierre et Marie Curie et rationalisation des équipements et des personnels consacrés à cette activité. Des surfaces supplémentaires seront progressivement mises à disposition de la médecine préventive.
- **Mutualisation de l'action médico-sociale en faveur des personnels et de la formation continue des personnels.**
- **Maîtrise et gestion communes des logements étudiants.**
- **Création de bourses au mérite** aux niveaux master et licence. Recrutement et suivi des boursiers (création d'un comité de suivi du programme et d'évaluation des étudiants boursiers, conclusions de contrats pédagogiques, stratégie de partenariat).
- **Mutualisation des installations sportives, promotion concertée des activités et des événements culturels sportifs et sociaux,** renforcement des dispositifs « étudiants sportifs de haut niveau » en coopération avec l'INSEP.

A.7.9. La recherche commune de la qualité

- **Projets de recherche communs** sur des thématiques émergentes et transversales.
- **Valorisation de la recherche, innovation et ouverture** sur le monde de l'entreprise en favorisant le développement de relations avec les entreprises par le biais de fondations et de chaires d'excellence et l'entrée du PRES au sein de l'incubateur AGORANOV.

A.7.10. La politique internationale

- **Promotion internationale du PRES** et de ses activités de formation et de recherche.
- Mise en commun d'infrastructures d'accueil pour enseignants, chercheurs et étudiants étrangers, notamment en ce qui concerne le logement et la couverture sociale.
- Mise en place d'une structure commune d'ingénierie des projets internationaux (programmes Erasmus et Erasmus mundus, programmes communautaires de recherche et de développement).
- Présence commune aux salons internationaux et déplacements institutionnels à l'étranger sous l'égide du PRES.
- Désignation d'un responsable unique des actions internationales menées au niveau du PRES chargé de l'accueil des délégations étrangères, du benchmarking international, de la communication internationale et de la coordination des dispositifs de relations internationales des membres du PRES.

En accord avec les instances de chaque membre et notamment avec les conseils d'administration des Universités, l'Association LA SORBONNE a pour objet la conduite d'actions communes sur un plan stratégique, général et identitaire mais aussi en matière de vie étudiante, de formation, de recherche, de mise en commun de services et de politique internationale.

LA SORBONNE s'appuiera sur la richesse des disciplines couvertes en son sein pour accroître la qualité de sa formation et de sa recherche tout en maintenant et en renforçant un pôle d'excellence omni-disciplinaire de niveau international.

Fait à Paris, le
[Signatures]

ANNEXE 8

LE PROJET DE PRES HESAM

Le texte qui suit présente les éléments clés du projet de Pôle de recherche et d'enseignement supérieur dont le nom provisoire est « HESAM » (pour « Hautes Etudes – Sorbonne – Arts et Métiers »), tels qu'ils ont été approuvés par les responsables des huit établissements porteurs du projet : Jean-Claude Colliard, Christian Forestier, Jean-Paul Hautier, Antoinette Le Normand-Romain, Pascal Morand, Franciscus Verellen, Jean-Claude Waquet et François Weil. Document d'étape important dans le processus de construction du PRES, il a été diffusé au sein des établissements pour être enrichi de leurs contributions et débattu par leurs instances consultatives et délibératives. Il est le socle de la future convention constitutive du PRES, qui sera soumise à l'approbation du conseil d'administration de chaque établissement.

Préambule : Les établissements porteurs du projet de PRES HESAM ont développé des coopérations nombreuses et souvent anciennes en matière de recherche et d'enseignement supérieur, qui constituent une base solide pour la construction du PRES. Une grande partie d'entre eux exercent aussi une mission nationale, voire une mission européenne ou internationale, souvent appuyée sur un ensemble d'implantations dans différentes régions françaises ou hors de France. Leur engagement dans un PRES parisien ne diminue en rien leur engagement à remplir ces missions en veillant à l'équilibre géographique de leur action.

A.8.1. Les grands objectifs

- Construire à Paris un **Pôle de recherche et d'enseignement supérieur pluridisciplinaire de visibilité mondiale** constitué par les établissements suivants :
 - le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM),
 - l'École française d'Extrême-Orient (EFEO),
 - l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS),
 - l'École nationale supérieure des arts et métiers (Arts et métiers ParisTech),
 - l'École pratique des hautes études (EPHE),
 - l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe),
 - l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,et en association avec
 - l'Institut national d'histoire de l'art (INHA).Ces établissements sont en cours de discussion avec d'autres partenaires susceptibles de rejoindre le PRES.
- Bâtir ensemble et mettre en œuvre un **projet intellectuel commun** adossé à la recherche et à la formation dans des champs disciplinaires multiples et complémentaires, en s'attachant à **développer la transdisciplinarité pour enrichir à la fois la formation et l'innovation.**
- Réunir les établissements membres dans **une vision où les différences des histoires et des cultures d'établissements** sont respectées et **fondent un enrichissement mutuel**, et où chaque établissement considère que l'ensemble des dimensions de son action (formation, recherche, rôle national, implantations réparties sur le territoire national en métropole et outre-mer, implantations européennes et internationales, etc.) pourra bénéficier des synergies développées au sein du Pôle et pourra y contribuer.
- Concrétiser le **rapprochement entre universités, grandes écoles et grands établissements** dans le cadre de projets innovants.
- Agir ensemble pour développer la **formation tout au long de la vie** et pour **favoriser l'insertion professionnelle des étudiants et doctorants**, notamment dans le domaine des sciences de l'homme et de la société.
- Renforcer l'efficacité des actions de support à la formation et à la recherche par la mise en commun d'activités et de services.

A.8.2. Une stratégie partagée

- **Réflexion stratégique commune** et **élaboration concertée des projets d'établissement** et des contrats quadriennaux des établissements membres – et synchronisation de ces contrats.
- Concertation sur les relations contractuelles avec les partenaires institutionnels : collectivités locales et organismes de recherche.
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique du Pôle.

A.8.3. Identité commune

- Adoption d'un **système commun d'appellations** (incluant un logo commun qui pourra se juxtaposer aux logos existants) décliné dans l'ensemble des actions de communication des établissements membres fondateurs, sous la forme : « HESAM – CNAM », « HESAM – EFEO », « HESAM – EHESS », « HESAM – EPHE », « HESAM – ESCP Europe », « HESAM – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne », « HESAM – Arts et Métiers ParisTech ». Ce système d'appellations commun pourra être étendu aux membres associés du PRES.
- Promotion de l'image du Pôle, élaboration d'une politique de communication commune destinée à promouvoir le PRES et ses établissements, et coordination des politiques de communication des membres.
- Création d'un **portail commun donnant une vision unifiée et harmonisée de l'ensemble des formations proposées au sein du Pôle**, en formation initiale et continue ; ce portail sera évolutif, l'harmonisation entre des formations voisines ayant vocation à conduire progressivement à une coopération accrue ou à une différenciation accrue ; l'objectif à terme est la mise en cohérence des offres de formations des établissements, dans le souci de leur complémentarité et de leur articulation.
- Mise en œuvre d'une politique de **signature commune des publications scientifiques** dans le cadre du système commun d'appellations du Pôle.
- Référence au PRES dans les diplômes de doctorat délivrés par chaque établissement, dans le cadre du système commun d'appellations du Pôle.
- Format commun des cartes d'étudiants des établissements membres, avec le logo du Pôle.

A.8.4. Projets et actions communes en matière de formation

- Mise en place d'un **groupe de travail sur l'offre de formation du Pôle** en formation initiale, chargé de réaliser un inventaire de l'offre existante et de faire des propositions pour harmoniser cette offre et développer des formations nouvelles multi-établissements.
- Lancement d'un travail en commun en vue de créer un **diplôme d'ingénieur en sciences sociales** : un projet majeur du PRES, à fort impact potentiel pour contribuer au rapprochement entre les sciences sociales et les sciences pour l'ingénieur, et avec le monde des entreprises.
- Coopération concernant la formation au niveau *graduate*, masters et doctorats :
 - **développement du dialogue entre les écoles doctorales** du Pôle avec l'objectif de renforcer les coopérations doctorales interdisciplinaires et inter-établissements,
 - mise en place au sein du PRES d'un dispositif d'appel annuel pour **soutenir les initiatives proposées par les doctorants** (« séminaires juniors », écoles d'été, journées thématiques, doctorales, etc.),
 - mise en place d'un dispositif permettant d'**intégrer des crédits ECTS d'autres établissements du Pôle** dans les cursus de formation en master et doctorat,
 - mise en place d'un dispositif visant à **favoriser les co-directions de thèses** au sein du PRES,
 - mise en place d'une **école d'été internationale du PRES** au niveau master ou doctorat.
- Développement et renforcement de l'offre de **formation tout au long de la vie** : **un axe fort** sur lequel le PRES a déjà un positionnement unique au plan national et international, et se donne une grande ambition, dans une vision où la formation tout au long de la vie joue un rôle majeur pour **favoriser la mobilité sociale et certifier les niveaux de qualification** des adultes du monde professionnel ou des étudiants quittant l'université sans diplôme :
 - mise en place d'un groupe de travail sur le développement de l'offre de formation tout au long de la vie, chargé de réaliser l'inventaire de l'offre existante et de faire des propositions pour harmoniser cette offre, développer des nouvelles formations multi-établissements, favoriser les échanges de bonnes pratiques et l'évolution de « l'ingénierie de la formation des adultes », et favoriser les mutualisations de méthodes et d'outils dans le domaine de la formation à distance.

- Travail en commun sur les questions touchant à la **promotion sociale**, à la diversité et à l'**égalité des chances**, pour définir une approche commune et une ambition commune du PRES sur ces sujets, en s'appuyant sur l'expérience et l'expertise des établissements membres.
- Création au sein du PRES de **passerelles entre université et écoles**, s'appuyant notamment sur le développement en commun, dans certains établissements, de filières préparatoires aux grandes écoles.
- Mise en place avant l'élaboration des prochains projets d'établissements d'un dispositif visant à favoriser l'émergence de **nouvelles formations en double cursus** entre établissements membres du Pôle, en formation initiale comme en formation continue. À cette fin, lancement à très court terme d'un travail sur les thématiques susceptibles d'être couvertes par ces nouvelles formations, avec l'objectif de valoriser dans ce cadre la richesse d'un Pôle couvrant des compétences très variées, notamment dans le domaine des différences culturelles, de la création artistique, de l'image et de la représentation, du management et de l'action publics et privés, ou encore de la gestion des processus industriels.

A.8.5. Projets et actions communes en matière de recherche et valorisation

- Développement du dialogue des conseils scientifiques des établissements et mise en place d'un groupe de travail chargé de réaliser une cartographie des recherches menées au sein du PRES et d'identifier des interfaces entre établissements ou entre disciplines sur lesquels la constitution du Pôle constitue une opportunité pour lancer de nouveaux thèmes de recherche.
- Mise en place au sein du PRES d'un dispositif d'appel à projets ciblé sur le **soutien au démarrage de nouveaux thèmes de recherche interdisciplinaires et inter-établissements**.
- Mise en place d'un dispositif favorisant la **fluidité de l'accès des doctorants, enseignants-chercheurs et chercheurs du Pôle aux séminaires de recherche**.
- Lancement d'une réflexion commune sur les nouvelles technologies au service de la recherche, sur le développement de la numérisation et sur la **valorisation dans le domaine des sciences de l'homme et de la société**, en synergie avec le domaine des sciences pour l'ingénieur, et sur les moyens de les promouvoir au sein du Pôle.
- Lancement d'une réflexion commune sur une vision de l'innovation qui fasse le lien entre innovation technologique et non technologique, entre le rôle de la recherche et celui de la culture, entre rationalité et créativité.
- Mise en place d'un **appel international à post-doctorants**.

A.8.6. Relations européennes et internationales

- **Promotion internationale du Pôle** et de ses activités de formation et de recherche.
- Mise en réseau des personnes ou équipes jouant un rôle de soutien au développement des relations européennes et internationales dans les établissements membres du PRES.
- Mise en place d'un groupe de travail chargé de réaliser un inventaire permettant d'avoir une **vision partagée des accords institutionnels de coopération européenne et internationale** des établissements membres, et mise en place d'une **coordination** entre établissements **pour le développement de nouveaux accords institutionnels en Asie**.
- Développement de coopérations doctorales en Asie, en s'appuyant sur les accords institutionnels existants et sur le réseau des implantations de l'EFEO.
- Mise en place au niveau du PRES d'une **équipe commune de soutien au montage de projets coopératifs**, notamment pour la préparation et le suivi de contrats européens.
- Les établissements examineront l'intérêt de mutualiser les dispositifs d'accueil des étudiants, enseignants et chercheurs étrangers, ou de coopérer en matière de soutien à la mobilité internationale des étudiants, enseignants et chercheurs.

A.8.7. Mutualisation de services et d'activités

- Mise en place d'un dispositif commun au sein du PRES pour le **suivi de l'insertion professionnelle des étudiants**.
- Elaboration d'une politique d'**accès privilégié aux bibliothèques des établissements membres** pour les étudiants et personnels du Pôle.
- Actions communes en matière de **vie étudiante**, concernant notamment la pratique sportive étudiante et les actions concernant la médecine préventive et la promotion de la santé étudiante.

- Actions communes en matière de médecine de prévention pour les personnels des établissements, en matière de formation permanente, et de politique en faveur des personnels et étudiants handicapés.
- Les établissements examineront comment favoriser les actions communes de leurs Centres d'action et d'entraide sociale.
- Les établissements membres du PRES qui ont aujourd'hui une activité de **valorisation de la recherche** examineront comment mutualiser leurs dispositifs de valorisation.
- Coordination de certaines fonctions supports : politiques d'achat.
- Mise en place d'un dispositif partagé de suivi des anciens élèves.

A.8.8. Gouvernance

- Les principes régissant la coopération des membres au sein du Pôle sont les principes d'**autonomie**, de **participation active**, de **transparence** et de **collégialité**.
- L'engagement des établissements dans le PRES n'est **en aucune façon exclusif des partenariats avec d'autres institutions**, en France, en Europe et à l'international : les partenariats existants ont tous vocation à être poursuivis.
- Certains établissements porteurs du projet de PRES sont aussi partie prenante – et avec d'autres partenaires – dans le projet de **Campus Condorcet**, qui vise à faire émerger au nord de Paris et à Aubervilliers un nouveau site d'enseignement supérieur et de recherche, fortement impliqué dans le domaine des sciences de l'homme et de la société avec une grande ouverture vers les autres domaines scientifiques. Ces deux démarches de partenariat ont vocation à se renforcer mutuellement.
- Le PRES est **une confédération d'établissements**. En s'engageant dans ce projet, les établissements excluent tout projet de fusion – entre eux tous ou entre certains d'entre eux.
- La constitution du PRES sera concrétisée par la création d'une **structure commune** – qui ne sera pas une Association 1901, jugée trop légère pour porter les actions communes : elle sera à la fois la structure chargée de mettre en œuvre les activités communes que lui confient les établissements membres et le lieu de la coordination de leurs politiques. Les établissements se donnent l'objectif de choisir le statut juridique de cette structure – établissement public de coopération scientifique (EPCS) ou fondation de coopération scientifique (FCS) – et de finaliser la rédaction de ses statuts au premier trimestre 2010.
- La structure commune exercera les compétences qui lui sont déléguées par les établissements **dans le respect du principe d'autonomie des établissements** posé par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Elle ne pourra donc contraindre les établissements membres sur les moyens que chacun d'eux décide de lui confier. Les établissements membres s'engagent conjointement à veiller à ce que la structure commune dispose des moyens lui permettant de mener les missions qu'ils lui confient.
- Le conseil d'administration de cette structure commune comprendra une proportion significative de personnalités qualifiées. Un conseil d'orientation scientifique et pédagogique apportera au conseil d'administration une réflexion prospective à moyen et long terme sur les grandes orientations du Pôle en matière de recherche et de formation.
- Le **bureau du Pôle** réunira autour du directeur de la structure commune l'ensemble des responsables des établissements membres, pour élaborer conjointement et piloter la mise en œuvre de la politique du Pôle.

ANNEXE 9

LE PROJET DE CAMPUS

« PARIS SCIENCES ET LETTRES – QUARTIER LATIN »

Le texte qui suit présente les éléments clés du projet de Groupement « Paris Sciences et Lettres – Quartier latin » tels qu'ils ont été approuvés en juillet 2009 par les responsables des six établissements porteurs du projet : Monique Canto-Sperber, Pierre Corvol, Daniel Egret, Alain Fuchs, Bertrand-Pierre Galey, Jacques Prost, au sein du groupe de travail mis en place avec eux dans le cadre de ma mission. Ce texte a été approuvé à l'automne par le conseil d'administration de certains des établissements – mais pas encore tous. Il a vocation à constituer la future convention constitutive du Campus.

A.9.1. Un groupement original

Le Groupement Paris Sciences et Lettres – Quartier Latin (PSLQL) regroupe six établissements d'enseignement supérieur et de recherche situés au cœur de Paris :

- le Collège de France,
- l'École nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP, Chimie ParisTech),
- l'École normale supérieure (ENS),
- l'École supérieure de physique chimie industrielles (ESPCI ParisTech),
- le Muséum national d'histoire naturelle,
- et l'Observatoire de Paris.

Chacun de ces établissements a des missions spécifiques en matière de formation et de recherche, et plusieurs d'entre eux ont une responsabilité d'intérêt national – et, de ce fait, n'ont pas vocation à être membres fondateurs de l'un des PRES en cours de constitution à Paris. Mais ces établissements ont aussi de nombreux points communs : le Groupement PSLQL est **un groupement d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche** :

- qui ont une mission de constitution et de **diffusion de nouveaux savoirs scientifiques et littéraires de haut niveau**,
- qui se situent principalement au niveau « *graduate* » (Master et Doctorat) et sont sélectifs pour le recrutement de leurs étudiants,
- qui sont de tailles comparables et sont géographiquement proches, sur la Montagne Sainte Geneviève ou dans son environnement immédiat,
- qui ont une forte activité de recherche et de **formation à la recherche et par la recherche**, appuyée sur **des coopérations très étroites avec les universités**.

Le Groupement PSLQL a pour objectif de **renforcer les activités et les recherches communes**, et d'**accroître les synergies et mutualisations entre établissements membres**. Il a aussi pour vocation de contribuer à **amplifier leur visibilité internationale**. Toutefois, compte tenu de leurs coopérations très étroites avec les universités, les établissements membres ne s'orienteront pas vers la délivrance du doctorat sous le timbre du Groupement.

Pour continuer à **accroître leur contribution au dynamisme et à l'attractivité du dispositif universitaire parisien et francilien**, les membres du Groupement PSLQL choisissent d'adopter quelques orientations stratégiques communes :

- Les établissements membres du Groupement PSLQL poursuivront la politique visant à ce que, sauf exception, leurs **Masters et Doctorats** soient **cohabilités** avec au moins une université parisienne ou francilienne.
- Les établissements membres du Groupement, dont une part des laboratoires de recherche sont communs avec des universités parisiennes, développeront une **politique de signature des publications scientifiques** permettant que l'ensemble des publications de chaque laboratoire commun soit **prises en compte dans les classements internationaux au titre de tous les établissements de rattachement** de ce laboratoire.

Le Groupement et les établissements membres développeront leurs **coopérations avec les PRES** existant ou en cours de constitution à Paris.

Le Groupement est **susceptible d'accueillir des nouveaux membres fondateurs** qui souhaiteraient le rejoindre et partageraient ses objectifs, ainsi que des membres associés⁷⁹.

A.9.2. Les grands objectifs

- **Accroître les coopérations** entre les établissements membres du Groupement, notamment dans le domaine de la recherche, en menant ensemble des **activités communes à fort enjeu scientifique et grande visibilité internationale** (chaires d'excellence, appel d'offres post-doctorants, etc.).
- **Renforcer l'animation scientifique et la « vie de campus »** en favorisant les relations et coopérations inter-établissements et interdisciplinaires, et en mettant à profit la proximité géographique des établissements sur la Montagne Sainte Geneviève et ses alentours.
- Contribuer à pérenniser le quartier de la Montagne Sainte Geneviève comme un lieu exceptionnel d'enseignement supérieur et de recherche par une structuration coordonnée des investissements immobiliers.
- Intégrer la dimension **« vie étudiante »** dans toutes ses composantes : accueil, activités de formation et activités culturelles, logement, restauration, activités sportives, santé.
- Contribuer, par des actions communes, à **accroître la visibilité internationale et l'attractivité** des établissements membres et, plus largement, de l'ensemble du dispositif parisien et francilien d'enseignement supérieur.
- Renforcer l'efficacité des actions de support à la formation et à la recherche par la mise en commun d'activités et de services.
- Constituer une structure commune, porteuse des activités communes que lui confient les établissements, sous la forme d'une fondation de coopération scientifique (FCS) qui aura notamment pour mission de gérer la dotation accordée par l'État dans le cadre de l'Opération Campus.

A.9.3. Une stratégie partagée

- **Réflexion stratégique commune** sur l'évolution du dispositif de formation et de recherche des établissements membres, notamment sur les nouveaux thèmes de recherche.
- **Elaboration concertée des projets d'établissement** et des contrats quadriennaux des établissements membres – et synchronisation de ces contrats.
- **Coordination des discussions stratégiques et des relations contractuelles** avec les partenaires institutionnels : collectivités territoriales, organismes de recherche.
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique de la FCS PSLQL.

A.9.4. Identité partagée

- Adoption d'un **système d'appellations commun** sous la forme « PSLQL – Collège de France », « PSLQL – Chimie ParisTech », « PSLQL – ESPCI ParisTech », « PSLQL – ENS », « PSLQL – Muséum national d'histoire naturelle », « PSLQL – Observatoire de Paris ». Ce système d'appellations commun, facteur de visibilité et de notoriété accrues, sera utilisé pour les activités communes portées par la FCS PSLQL.
- Politique de communication du Groupement et coordination des politiques de communication des établissements membres.
- Création d'un **portail Internet commun** donnant une présentation harmonisée de l'ensemble des formations proposées au sein du Groupement, présentant les activités communes portées par la FCS PSLQL, donnant accès à l'ensemble des informations concernant les séminaires de recherche des établissements et les activités culturelles proposées aux étudiants, et regroupant les appels à candidature pour les recrutements de professeurs, post-doctorants ou doctorants.
- Livret d'accueil des étudiants commun aux établissements membres, et carte d'étudiant multiservices « Campus PSLQL » commune aux étudiants des établissements membres.

⁷⁹ L'Institut Curie, l'Institut de biologie physico-chimique (IBPC) et l'École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD) étaient associés à la « lettre d'intention » proposée en février 2009 par les six membres fondateurs.

A.9.5. Projets pédagogiques et scientifiques communs

- **Coordination des politiques de recherche des établissements membres**, incluant des réflexions partagées sur le démarrage de nouveaux thèmes de recherche et de nouveaux projets scientifiques communs.
- **Structuration du dispositif commun de recherche** dans les principaux domaines de coopération entre les établissements membres. Les réflexions conduites au premier semestre 2009 ont permis d'identifier une première liste de domaines dans lesquels cette structuration sera considérablement renforcée dans les prochains mois : chimie, physique, interface physique-chimie-biologie, biologie et neurosciences cognitives, environnement et sciences de l'univers, philosophie et littérature, histoire et philosophie des sciences, antiquité.
- Conduite de **projets scientifiques interdisciplinaires communs**, en particulier avec la programmation scientifique du campus Jourdan de l'ENS.
- **Mutualisation d'équipements scientifiques lourds**.
- Développement de formations pluridisciplinaires (séminaires, écoles d'été) communes à plusieurs établissements membres du Groupement.
- Elaboration et mise en place d'une **politique commune d'échanges de crédits ECTS** entre les cursus proposés par les établissements membres.
- Développement de la diffusion des connaissances au niveau national et international par la mise en œuvre d'un « **portail des savoirs** » en ligne commun aux établissements membres.
- Participation à l'offre de formation continue déjà proposée par certains établissements.

A.9.6. Politique d'excellence commune

- Mise en place de **chaires d'excellence communes** au niveau du Groupement.
- Mise en commun de moyens en vue de **faire venir à Paris des grands leaders scientifiques** du meilleur niveau mondial.

A.9.7. Relations européennes et internationales

- Mise en commun des dispositifs **d'accueil des étudiants, enseignants et chercheurs étrangers**, via un guichet unique d'accueil pour l'ensemble du Groupement.
- Mutualisation et développement en commun des capacités d'hébergement d'enseignants et chercheurs étrangers accueillis dans les établissements du Groupement.
- Mise en place d'une politique d'invitation commune.
- Les établissements membres étudieront l'intérêt de mutualiser le support à la préparation et au suivi de contrats européens et d'accords de coopération internationale, et les actions de relations institutionnelles auprès des organismes européens.
- Incitation et soutien à la mobilité internationale des étudiants, enseignants et chercheurs.

A.9.8. Mutualisation de services et d'activités

- Création d'un **centre Multimédia commun** s'appuyant sur la rénovation de la salle Jules Ferry appartenant à l'ENS, sur des équipements partagés d'enregistrement et de diffusion et sur la mise en place d'une équipe Multimédia commune.
- Création d'un **lieu de vie pour étudiants et chercheurs étrangers** commun à l'ensemble du Groupement.
- Actions communes d'animation du « Campus PSLQL » sur le plan scientifique (séminaires, journées thématiques, doctoriales, écoles d'été communes) et culturel.
- Actions communes dans le domaine de la diffusion des connaissances vers le grand public et actions communes en faveur de la **promotion de la science** et de l'**ouverture sociale** des établissements.
- Mise en œuvre d'une politique de **collaboration documentaire** volontariste, incluant l'ouverture à l'ensemble des personnels et étudiants des établissements membres de l'accès à leurs bibliothèques, et la mutualisation des abonnements électroniques.
- Mise en place d'une plateforme de veille et de dépannage informatique et bureautique commune pour l'ensemble du Groupement (hotline et présence physique).
- Mutualisation des services juridiques : veille, étude des risques, conseil, contentieux.
- Les établissements membres étudieront l'intérêt de mutualiser leurs actions visant à favoriser l'insertion professionnelle de leurs étudiants.

- Les établissements membres étudieront la possibilité d'ouvrir à l'ensemble de leurs étudiants les services du pôle Santé de l'ENS.
- Elaboration et mise en œuvre d'une **stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information** des établissements avec l'objectif, à terme, de convergence de ces systèmes.
- Coordination de certaines fonctions supports : gestion des espaces mutualisés, politiques d'achat, accueil et gardiennage, gestion immobilière et valorisation du patrimoine immobilier dans le cadre d'une stratégie immobilière partagée, avec préparation d'un schéma directeur immobilier et numérique pour l'ensemble du Groupement.

A.9.9 Gouvernance

- Les principes régissant la coopération des membres au sein du Groupement sont les principes de participation active, de transparence et de collégialité.
- Le Groupement est constitué sous la forme d'une fondation de coopération scientifique (FCS). La FCS PSLQL est à la fois la structure chargée d'exercer les compétences et de mettre en œuvre les activités communes que lui confient les établissements membres, et le lieu de la coordination de leurs politiques d'établissement.
- Le conseil d'administration de la FCS comprend une proportion significative de personnalités qualifiées. Son président n'est pas l'un des responsables des établissements membres.
- Un conseil d'orientation scientifique et pédagogique a pour rôle d'apporter au conseil d'administration de la FCS une réflexion prospective à moyen et long terme sur les grandes orientations en matière de recherche et de formation, et des propositions de nouvelles actions communes aux établissements membres du Groupement.
- La FCS est dirigée par un directeur désigné par le conseil d'administration pour trois ans. Il n'est pas l'un des responsables des établissements membres.

ANNEXE 10

QUELQUES REMARQUES CONCERNANT LA DOCUMENTATION NUMÉRIQUE

Le sujet de la documentation numérique n'est pas spécifiquement parisien⁸⁰. Mais il est d'une importance majeure pour les activités documentaires.

Les questions complexes liées au développement des ressources numériques rendent **nécessaire de renforcer les coopérations et mutualisations entre établissements**. Mentionnons les principaux sujets :

- Les questions touchant aux **abonnements numériques pour la documentation de recherche** prennent une grande acuité du fait de la très forte croissance des coûts. Il faut certainement **renforcer le groupement Couperin** pour améliorer la capacité de négociation collective avec les grands éditeurs afin de réussir, si ce n'est à obtenir des baisses de coûts, en tout cas à en limiter les hausses⁸¹. Il faut aussi améliorer la coordination entre les acteurs pour réduire le nombre des situations où le multi-rattachement des laboratoires et de leurs personnels conduit à des duplications d'abonnement très onéreuses.
- La coopération est nécessaire aussi sur les questions touchant à l'**accès à distance aux ressources numériques**, afin que les efforts engagés sur la construction de « bibliothèques numériques » puissent être vraiment mutualisés. Ce sujet rejoint celui de la négociation avec les éditeurs pour mettre en place des licences plus globales, voire nationales : l'Allemagne a développé un modèle de fonctionnement où toute personne inscrite dans une bibliothèque universitaire peut avoir accès depuis son ordinateur personnel à l'ensemble des ressources numériques couvertes par une **licence nationale**.
- Choisir ce que doit être la politique de **numérisation d'ouvrages** sur fonds publics – et donc définir quelles sont les ressources dont on tient à maîtriser la qualité et les droits d'accès pour l'ensemble des utilisateurs de l'ES&R – est aussi un sujet qui mérite une coordination et une mutualisation poussée des acteurs. Le « grand emprunt » doit certainement permettre de donner une impulsion nouvelle pour la numérisation des fonds documentaires universitaires, et je recommande de veiller à privilégier la numérisation des ressources destinées aux étudiants de licence et master, et pas seulement aux doctorants et aux chercheurs. Il est utile également de partager l'expertise sur les **questions juridiques très complexes** qui concernent les droits d'auteur, de reproduction et de diffusion des documents numériques, et de s'organiser collectivement pour faire mieux valoir le point de vue des acteurs de l'ES&R dans les débats sur les évolutions des dispositions législatives ou réglementaires qui les régissent.
- Il est bon de mentionner aussi la question des **archives ouvertes** dont l'impact se développe fortement dans certaines disciplines, à la fois pour leur rôle en matière de diffusion du savoir et pour leur contribution au rayonnement des établissements. Ici aussi, la mutualisation est nécessaire sur les aspects technologiques, pour maintenir des plateformes hétérogènes complexes et offrir un ensemble de services cohérents, tout en permettant une décentralisation de gestion qui facilite la mise en place de portails documentaires par établissement ou par PRES.

Ce rapport n'est pas le lieu pour faire des recommandations précises sur ces points. Je me limiterai à énoncer une conviction. Il est indispensable de « **nous mettre en ordre de bataille** », **nettement mieux qu'aujourd'hui**, pour faire face à ces enjeux. En lien avec la CPU et les principaux organismes, il faut choisir comment :

⁸⁰ Quelques indices – comme la part des acquisitions faites par les établissements parisiens dans tel ou tel marché passé au niveau national avec tel ou tel grand éditeur de ressources documentaires numériques – laissent toutefois penser que les universités parisiennes ne sont pas en avance par rapport aux universités françaises pour ce qui est de « prendre le virage du numérique ». J'écris ceci comme un point de vigilance et non comme une alerte, car l'analyse mérite d'être approfondie et consolidée.

⁸¹ La grande majorité des acteurs du dispositif documentaire semblent convaincus que, même en négociant mieux avec les grands éditeurs, on ne réalisera pas d'économies. Je n'ai pas d'avis sur ce point mais je note que certains pays voisins, qui se sont dotés de capacités de négociation très professionnelles, disent avoir réalisé des économies sur le coût des abonnements. Ceci doit être analysé de plus près.

- renforcer la veille et l'expertise nationales sur l'évolution du marché et des usages liés à la documentation numérique,
- renforcer la coopération des établissements d'ES&R et des organismes en matière de documentation numérique dans chaque grand groupe de disciplines,
- renforcer la capacité de négociation commune avec les grands éditeurs numériques ;
- s'organiser collectivement pour faire mieux valoir le point de vue des acteurs de l'ES&R dans les débats sur les évolutions des dispositions législatives ou réglementaires qui régissent les droits d'auteur, de reproduction et de diffusion des documents numériques.

Il y a urgence à progresser sur ces sujets, impulser les réflexions et accroître notre capacité à importer les meilleures pratiques. Vu l'ampleur des mutations qui ont démarré et qui vont se poursuivre, vu leur impact économique, on peut craindre que le dispositif d'ES&R ne rencontre de **très grandes difficultés** dans les prochaines années **si ces sujets ne sont pas davantage « pris à bras le corps » !**

ANNEXE 11

LA SORBONNE, UN ATOUT OU UN POIDS POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PARISIEN ?

A.11.1. Héritière du collège de Sorbon, la Sorbonne est née en 1257 : elle **a incarné l'Université de Paris pendant plus de sept siècles**. Les bâtiments actuels datent pour l'essentiel de la fin du XIX^{ème} siècle – l'ensemble du quadrilatère ayant été rasé et reconstruit, à l'exception de la chapelle de Richelieu. La Sorbonne accueille en moyenne 8 000 à 10 000 personnes chaque jour, dont très peu d'étudiants de première et deuxième années de licence. Elle est aujourd'hui **partagée entre neuf occupants** : les universités Paris 1 (environ 14 200 m²), Paris 3 (2 900 m²), Paris 4 (12 500 m²) et Paris 5 (200 m²), l'EPHE (1 000 m²), l'École nationale des chartes (ENC, 1 100 m²), la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne (13 300 m²), le rectorat de Paris et la Chancellerie des universités de Paris (10 000 m² à eux deux). À ces surfaces s'ajoutent celles du « palais académique », incluant le grand amphithéâtre et des locaux de prestige qui accueillent plusieurs centaines de manifestations par an.

La situation immobilière de la Sorbonne est très complexe. La Ville de Paris, propriétaire, est responsable du clos et du couvert tandis que les autres travaux et l'entretien courant sont à la charge du rectorat et des affectataires. Les états des lieux établis par la Ville et par le rectorat font apparaître un écart de près de 4 000 m², et les surfaces occupées par chaque établissement sont connues, elles aussi, avec peu de précision. Le recteur est responsable de la sécurité sur l'ensemble du site. L'occupation des amphithéâtres n'est pas suivie : les créneaux sont répartis de manière artisanale entre Paris 1, Paris 3 et Paris 4, voire directement entre leurs composantes. La Sorbonne a fait l'objet d'un avis défavorable de la commission de sécurité de la préfecture de police – et plusieurs interlocuteurs m'ont dit leur grande préoccupation concernant la sécurité incendie. La poursuite des travaux de mise en sécurité et de réhabilitation menée par la Ville de Paris est donc très attendue, mais elle a été longtemps retardée du fait des réticences de certaines équipes à quitter les locaux, réticences accrues par les incertitudes concernant les locaux qu'elles retrouveront après travaux puisque chacun sait bien qu'une rationalisation des affectations au sein du bâtiment est indispensable et inévitable.

Le monument Sorbonne est extraordinaire. Mais **ni son état physique ni son utilisation ne sont à la hauteur** de ce que mérite ce symbole de l'enseignement supérieur parisien et français : les activités d'ES&R qui y sont menées se déroulent dans des conditions très difficiles, notamment pour les étudiants. Aujourd'hui, la Sorbonne n'a **plus d'identité autre qu'historique**. Nombreux sont les étudiants qui rejoignent une université portant le nom de Sorbonne en croyant venir étudier en Sorbonne... et qui n'y ont aucune activité. Leur déception – notamment celle des étudiants étrangers, voire des professeurs invités – n'est pas mince.

Malgré ces difficultés, **l'attachement à la Sorbonne des universités et des équipes qu'elle accueille est considérable**. Plusieurs de ces occupants m'ont dit que personne n'a jamais accepté de quitter la Sorbonne autrement que contraint et forcé... ce qui est faux. Rappelons que le départ vers Jussieu de ce que l'on appelait alors la Faculté des sciences n'a pas été une conséquence des événements de 1968, il était prévu depuis les années 50 et avait commencé avant 1968 ; de plus, Paris 5 a quitté presque tous les locaux qu'elle occupait en Sorbonne et l'ENC a le projet – certes teinté de nostalgie – de quitter la Sorbonne dans les prochaines années. C'est pourquoi – sauf à considérer que le sujet est tabou – je crois nécessaire d'**ouvrir la réflexion sur l'évolution de l'occupation de la Sorbonne**.

A.11.2. Avant de poursuivre sur ce sujet, il faut dire un mot de l'utilisation du nom « Sorbonne » dans les actions de communication des universités parisiennes.

Beaucoup voient dans la Sorbonne *le* symbole de « l'Université française » et de son excellence. Selon un article d'un grand quotidien économique français paru en juin 2009, certains experts auraient évalué la « marque Sorbonne » à plus d'un milliard d'euros.

Aujourd'hui, trois universités parisiennes ont choisi d'utiliser ce nom dans leur logo et dans toutes leurs actions de communication : Paris 1 utilise le nom « Université Panthéon-Sorbonne », Paris 3 s'appelle « Université Sorbonne nouvelle » (et bientôt « Université Paris Cité – Sorbonne nouvelle » ; voir l'Annexe 6), et Paris 4 « Université Paris-Sorbonne ». Mais les choses seraient trop simples si on s'arrêtait là. La liste des marques déposées à l'INPI (Institut national de la propriété intellectuelle) par un établissement d'enseignement supérieur et contenant le mot « Sorbonne » est bien plus longue. Elle inclut « École de Droit Sorbonne-Assas », « École de Droit de la Sorbonne », « École de Marketing Sorbonne-Assas Paris », « e Sorbonne », « Entretiens de la Sorbonne », « Faculté de Droit de la Sorbonne », « IAE de Paris-Sorbonne », « La Sorbonne », « Law School Sorbonne-Assas », « Sorbonne-Assas École de Droit », « Sorbonne-Assas École de Droit de la Sorbonne », « Sorbonne-Assas Faculté de Droit de la Sorbonne », « Sorbonne-Assas Law School », « Sorbonne Arts », « Sorbonne Business School », « Sorbonne Droit », « Sorbonne Finance », « Sorbonne Gestion », « Sorbonne Law », « Sorbonne Law School », « Sorbonne Management », « Sorbonne Marketing », « Sorbonne Science Politique », « Sorbonne Summer School », « Université de la Sorbonne », « Université Nouvelle Sorbonne », « Université Paris Sorbonne Abu Dhabi », « Université Sorbonne-Assas », « Université Sorbonne Nouvelle », « UPMC Paris La Sorbonne ». Parmi ces marques, certaines ne sont pas employées mais d'autres sont régulièrement utilisées, notamment à l'étranger.

Et ce n'est pas fini, car les réflexions sur les PRES ont relancé ces jeux. Avant la publication de mon rapport intermédiaire, un des dirigeants porteurs du projet de PRES « Université Paris Cité » exprimait régulièrement son souhait que le PRES s'appelle « Université Paris Cité Sorbonne », avant d'y renoncer par la suite. De leur côté, les universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6 ont déposé les statuts d'une Association régie par la loi de 1901 nommée « La Sorbonne », ce qui a provoqué un communiqué de protestation des trois autres universités occupant des locaux en Sorbonne, et une lettre de la Ville de Paris demandant aux universités « *au nom du Maire de Paris, d'utiliser le nom « Sorbonne » de manière concertée entre établissements et avec notre accord de propriétaire du bâtiment* », et une lettre du recteur de l'académie de Paris allant dans le même sens.

Quelqu'un pense-t-il que cette inflation des dépôts de marques peut se réguler d'elle-même, ou qu'elle est utile pour accroître le rayonnement et l'attractivité des universités parisiennes (ou pour améliorer la vie étudiante ?!). Ce n'est pas mon sentiment. Nous sommes déjà dans une situation peu satisfaisante où une grande part des citoyens de Paris – et des lycéens de France – ne « s'y retrouvent pas » dans les noms des universités parisiennes, et nous sommes en train de la rendre encore plus complexe et moins lisible. Connaît-on une autre ville au monde où les noms des universités font l'objet d'une situation analogue ?

A.11.3. Comment améliorer la situation ? Comment faire pour que le nom et le bâtiment de la Sorbonne contribuent davantage au rayonnement national et international des universités qui y sont présentes, à leur identité et à leur attractivité ? Est-il possible et souhaitable que le nom de la Sorbonne participe davantage au rayonnement des autres universités parisiennes – celles qui ne sont pas présentes en Sorbonne ? Comment faire en sorte **que ce monument extraordinaire soit un lieu plus dynamique et ouvert pour la vie intellectuelle et la vie étudiante**, et qu'il soit, plus qu'aujourd'hui, un lieu de fierté et d'admiration **pour les parisiens et les visiteurs de la capitale** ?

Je ne sais pas répondre à ces questions ni proposer ici à l'État des recommandations précises sur le meilleur scénario à retenir, mais je souhaite proposer des pistes de réflexion.

« *J'ai fait un rêve* ». J'ai entendu plusieurs présidents d'universités parisiennes commencer ainsi certaines interventions. Alors, j'ose aussi : j'ai fait trois rêves !

Le premier rêve se passe en 2025. Paris est reconnue depuis quelques années comme la plus belle ville universitaire d'Europe, à la suite d'une rénovation de grande ampleur menée au cours de la décennie précédente. Notamment, Paris compte trois grandes universités confédérales, mondialement reconnues. L'une d'elles s'appelle « Université Paris Cité » – et les américains ne se privent pas de l'appeler « City University of Paris ». Une autre université confédérale s'appelle « Université de la Sorbonne » et le

bâtiment de la Sorbonne n'est occupé que par des composantes de ce PRES, qui comprend notamment les universités qui, au début du siècle, s'appelaient Paris 2, Paris 4 et Paris 6.

Comment cela a-t-il été possible ? Au moins vingt personnes assurent avoir joué le rôle clé ! L'une d'elles affirme avoir posé en 2010 au ministre chargé de l'enseignement supérieur la question suivante : « est-il important pour le rayonnement international de l'enseignement supérieur parisien que le rectorat de Paris soit installé en Sorbonne et que le ministère soit installé au Quartier latin ? ». Le ministre a réuni les présidents d'universités parisiennes, en présence du Maire de Paris, et annoncé que, si l'ensemble des acteurs arrivaient en trois mois à bâtir un accord permettant :

- de loger un seul PRES à la Sorbonne,
 - d'assurer une croissance substantielle des surfaces affectées dans Paris aux universités qui acceptent de quitter la Sorbonne,
 - et de fixer de façon concertée les noms utilisés par les PRES et par les établissements,
- alors le ministère quitterait le Quartier latin et le rectorat quitterait la Sorbonne – en y gardant une présence pour assurer la gestion du bâtiment et la sécurité. Trois mois de pourparlers intenses ont suivi – avec, d'après les rumeurs, plusieurs réunions dans le bureau même du président de la République – et il a fallu ensuite sept ans de mise en œuvre du schéma retenu. L'ancienne université Paris 2, membre du PRES « Université de la Sorbonne », occupe une partie de la Sorbonne en compagnie de l'ancienne université Paris 4 et de la bibliothèque interuniversitaire, considérablement agrandie. L'ancienne université Paris 1 occupe la totalité des locaux de l'ancienne « Faculté de droit » et l'essentiel des locaux quittés par le ministère ; elle s'appelle désormais « Paris-Panthéon ». L'ancienne université Paris 3 a négocié, en contrepartie de son départ de la Sorbonne, un agrandissement important de ses nouveaux bâtiments et a maintenant les installations les plus modernes de toutes les universités parisiennes.

Le deuxième rêve se passe aussi en 2025. La rénovation du paysage universitaire parisien au cours de la décennie précédente est très largement reconnue comme un succès, mais certains gardent la nostalgie de la Sorbonne où ils ont suivi des cours. Car l'État et la Ville de Paris ont choisi de faire de la Sorbonne la grande **Maison commune des universités et des étudiants parisiens**. Force est de reconnaître que, grâce à un magnifique travail architectural, la Sorbonne rencontre un immense succès dans cette nouvelle mission. Elle héberge quatre bibliothèques offrant des centaines de milliers d'ouvrages en accès libre et des milliers de places assises, et ouvertes sept jours sur sept : les anciennes bibliothèques interuniversitaires de Cujas, de Sainte Barbe et de la Sorbonne et la bibliothèque Jacques Doucet. Elle accueille aussi continuellement des colloques scientifiques internationaux, des séminaires, des conférences grand public et des spectacles de très grande réputation. L'initiative la plus discutée, en 2019, a été l'ouverture de cafétérias et de magasins dans la Sorbonne – les nouvelles « Presses universitaires parisiennes » communes à tous les établissements d'enseignement supérieur parisiens et un superbe « University store » qui vend des tee-shirts, des mugs et des ipods dernier cri à l'effigie de la Sorbonne et des universités et PRES parisiens. Ouverte au public – gratuitement, sauf pour la chapelle – la Sorbonne est devenue un des monuments parisiens les plus visités. Les universités qui occupaient les lieux au début du siècle ont été relogées à proximité immédiate, dans les locaux qu'occupaient les bibliothèques Cujas et Sainte Barbe et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Troisième rêve. L'affaire éclate le lundi 19 janvier 2020. Publié simultanément dans plusieurs journaux de la côte Est et de la côte Ouest, largement repris par la presse internationale et sur Internet, l'article de George W. Smith – professeur de marketing stratégique dans une des meilleures business schools américaines – a un retentissement considérable : un véritable portrait au vitriol des universités parisiennes ! Analyses détaillées à l'appui, l'auteur démontre notamment que **la marque Sorbonne n'a plus aucune valeur** (moins de 2,3 millions de dollars, selon son estimation). L'article très documenté fourmille de détails cruels. Il moque notamment le fait que neuf des treize universités héritières de l'ancienne Université de Paris et trois PRES utilisent désormais des noms de marque incluant le nom « Sorbonne » et il dépeint une visite kafkaïenne du bâtiment Sorbonne partagé entre 12 occupants – car trois PRES y ont installé leur siège.

Le 13 mars, on apprendra qu'il s'agit avant tout d'une banale histoire de vengeance personnelle, que George W. a méthodiquement préparée pendant plusieurs mois⁸². Mais le mal est fait, profond. À la rentrée 2020, le tarissement des inscriptions d'étudiants étrangers à Paris est presque total. Les articles de protestation publiés dans la presse française n'ont pratiquement aucun écho à l'étranger.

Ces rêves ne font qu'illustrer quelques convictions :

- L'avenir du bâtiment de la Sorbonne est ouvert, il est entre nos mains. Il serait très dommage d'en rester à une vision figée sur l'état actuel. Si les équipes et les établissements qui occupaient des locaux historiques en Sorbonne et au Quartier latin avaient toutes refusé de les quitter, la congestion de l'enseignement supérieur parisien aurait été largement pire que celle que nous connaissons. De plus, *tous les établissements d'ES&R qui ont quitté le centre de Paris depuis 50 ans se portent mieux aujourd'hui que s'ils y étaient restés*. En outre, des solutions immobilières existent pour le relogement des équipes, y compris à proximité immédiate de la Sorbonne.
- Je ne peux m'empêcher de craindre que la valeur de la marque Sorbonne soit très surestimée, ou plus précisément qu'elle ait beaucoup plus de valeur à Paris qu'ailleurs. Nous méfions-nous assez de notre propension à croire que le monde entier nous envie telle ou telle particularité française ? Pour objectiver la réflexion, et à tout le moins prendre un peu de recul, il serait intéressant que l'État et la Ville de Paris demandent à un ou deux cabinets – étrangers bien sûr – d'expertiser la valeur de la marque Sorbonne et de donner des conseils sur son utilisation.
- Tous les experts en marketing le savent : construire une marque de valeur est beaucoup plus long et difficile que d'abîmer une marque et lui faire perdre de sa valeur. Ils sont aussi nombreux à souligner qu'une marque qui est le nom d'un bâtiment ne doit pas être utilisée en omettant cette réalité. *Je crains fort que nous ne soyons en train d'abîmer la marque Sorbonne*.
- Il est nécessaire de réguler les choix des universités parisiennes – et leur compétition – pour utiliser le nom Sorbonne.

Sur les deux sujets abordés ici, l'utilisation du nom « Sorbonne » et l'occupation du bâtiment du même nom, je considère que les conditions sont réunies pour ouvrir une période de réflexion et définir avec les établissements et en lien avec la Ville de Paris de nouvelles voies d'avenir⁸³. C'est absolument indispensable sur le premier sujet, et c'est très souhaitable sur le second. Je recommande à l'État de **confier une mission sur ce sujet au rectorat de Paris**.

⁸² *Lors de son séjour à Paris fin 2019, la jeune et jolie épouse de George W. avait beaucoup sympathisé avec B. Laroture, le célèbre professeur parisien de marketing stratégique qui avait alors connu son heure de gloire sur les plateaux de télévision en « démontrant » que la valeur de la marque Sorbonne dépassait 10 milliards d'euros.*

⁸³ D'autres voies existent que celles qui sont proposées ci-dessus. En réaction aux deux premiers « rêves », le laboratoire Islam médiéval de l'unité Orient et Méditerranée commune à Paris 1, Paris 4, à l'EPHE et au CNRS a ébauché une troisième option intéressante où **la Sorbonne deviendrait une « Cité des humanités et sciences sociales »** accueillant des bibliothèques et des laboratoires et formations d'excellence communs à plusieurs établissements en lettres et SHS – **mais n'accueillerait plus aucun siège d'établissement** – et lancé un appel aux directions des établissements concernés pour qu'elles acceptent d'explorer cette perspective, au service du rayonnement international des SHS parisiennes.

ANNEXE 12

LE « PROJET POLIVEAU » POUR PARIS 3 ET LE MUSÉUM

Le « Projet Poliveau » présenté ci-dessous vise à la fois à **proposer un plan précis pour l'évolution des implantations de Paris 3**, avec un triple objectif :

- s'inscrire dans la logique de regroupement et de « rationalisation des implantations » proposée au chapitre 5,
- mettre en place rapidement des locaux qui permettront de quitter le site de Censier pour y mener les travaux de démolition-reconstruction,
- et fixer le choix des implantations définitives de Paris 3, après retour sur le site de Censier reconstruit, en articulant le mieux possible le schéma d'implantation définitif et celui de la période transitoire,

et à **proposer aussi un projet immobilier intéressant pour le Muséum national d'histoire naturelle**, affectataire de l'îlot Poliveau.

Un travail détaillé a été mené avec les deux établissements, incluant une analyse en profondeur de leurs besoins et des « efforts » demandés à chacun d'eux. Ceci a permis d'arriver à une situation où **la présidente de Paris 3 et le directeur général du Muséum ont donné leur accord sur le Projet**.

A.12.1. Décrivons d'abord le Projet dans ses grandes lignes. Il est étalé sur dix ans, jusqu'en 2020 :

- Il consiste à **construire d'abord, d'ici à 2015, sur l'îlot Poliveau** des bâtiments qui permettront d'accueillir la majorité des activités de Paris 3 et abriteront notamment la bibliothèque – de façon définitive – et les grands amphis – ainsi que quelques bâtiments pour le Muséum.
- Pendant la **période 2015-2020 durant laquelle le site de Censier sera démoli et reconstruit** – en site libéré – Poliveau sera le centre principal de Paris 3.
- En 2020, une partie des activités de Paris 3 reviendront sur Censier, libérant sur Poliveau des locaux qui seront disponibles pour le Muséum.

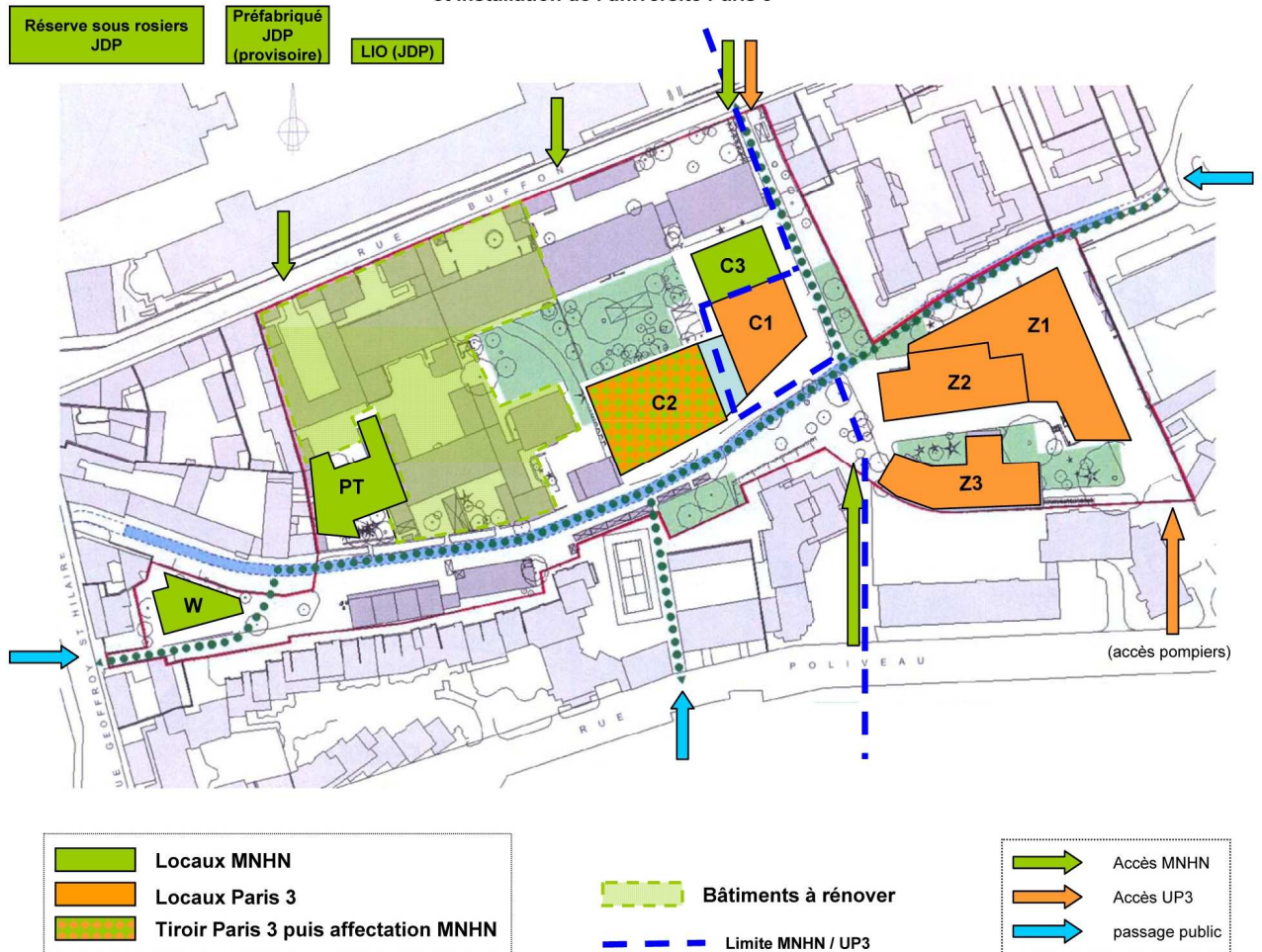
Le tableau ci-dessous et le schéma de la page suivante donnent une vision plus précise du Projet et les principales données chiffrées.

- Le Projet inclut la démolition d'un certain nombre de bâtiments existants sur l'îlot Poliveau (pour une surface de 9 800 m² SHON).
- Les bâtiments Z1, Z2, Z3 et C1 seront affectés à Paris 3 à titre définitif (pour 25 000 m² en tout).
- Les bâtiments C3, PT (Plateformes) et W seront affectés au Muséum (pour 7 000 m² en tout).
- Le bâtiment C2 (10 800 m²) sera occupé par Paris 3 entre 2015 et 2020, puis occupé par le Muséum (pour une surface de 10 800 m²).
- Enfin, le Projet inclut la réhabilitation de certains bâtiments existants du Muséum sur l'îlot Poliveau, et la construction sur le site voisin du Jardin des Plantes (JDP) de trois bâtiments (deux bâtiments dits « LIO » et « réserve sous rosiers » et un préfabriqué, pour 5 700 m² en tout).

Bâtiments	Surfaces (m ² SHON)	Date d'achèvement	Occupant
Démolitions sur Poliveau	- 9 820	2013	Muséum
Bâtiment C1	6 000	2015	Paris 3
Bâtiment C2	10 850	2015	de 2015 à 2020 : Paris 3 Muséum après 2020
Bâtiment C3	2 000	2015	Muséum
Bâtiment PT	3 190	2014	Muséum
Bâtiment W	1 720	2013	Muséum
Bâtiment Z1	11 500	2015	Paris 3
Bâtiment Z2	3 000	2015	Paris 3
Bâtiment Z3	4 400	2015	Paris 3
Bâtiment LIO (JDP)	950	2012	Muséum
Bâtiment préfabriqué (JDP)	1 700	2013	Muséum
Galerie sous rosiers (JDP)	3 000	2014	Muséum

Réaménagement de l'îlot Buffon-Poliveau - Rénovation du MNHN
et installation de l'université Paris 3

22/12/2009



A.12.2. Pour ce qui concerne plus précisément Paris 3, le Projet s'appuie sur une remise à jour détaillée de l'évaluation des besoins en surfaces de l'établissement réalisée début 2009 par Paris 3, l'EPCJ et le rectorat de Paris.

Dans le scénario proposé, **Paris 3 sera regroupée à partir de 2020 sur deux sites** :

- le site Censier-Poliveau, avec deux ensembles de bâtiments neufs (Poliveau ouvert en 2015 et Censier ouvert en 2020), à moins de cinq minutes à pied l'un de l'autre ;
- et le site « Sorbonne », Paris 3 conservant deux implantations de prestige en Sorbonne et rue de l'école de médecine, à moins de trois minutes à pied l'une de l'autre.

Au final, le Projet présente donc **une solution « optimale » pour l'implantation définitive de Paris 3**. Il se présente aussi de façon très favorable pour la période transitoire :

- pendant la période où Paris 3 devra quitter Censier (2015-2020), son site principal sera très proche, sur Poliveau ;
- la bibliothèque ne bougera qu'une fois, pour s'installer en 2015 et de façon définitive dans des locaux neufs sur Poliveau ;
- le besoin en « locaux tampons » hors-sites sera limité à 2 000 m² de locaux banalisés (bureaux pour des services administratifs), qu'il faudra s'efforcer bien sûr de trouver aussi près que possible du site Censier-Poliveau.

Il est utile aussi de comparer le Projet présenté ici avec le « scénario Bastille » qui avait été élaboré début 2009 pour Paris 3, et que j'avais évoqué dans le rapport intermédiaire. Les principaux éléments de comparaison sont les suivants :

- dans le « projet Bastille », le départ de Censier serait probablement possible un an plus tôt (en 2014, avec retour sur Censier en 2019)⁸⁴ ;
- cependant, le Projet présenté ici est beaucoup plus compact, pendant la période intermédiaire et dans le schéma d'implantation définitif ; il permet de déménager une seule fois la bibliothèque, et évite de devoir trouver des locaux tampons « complexes » (typiquement : avec des amphis) ;
- le Projet renforce aussi la continuité territoriale du PRES Université Paris Cité, alors que le Projet Bastille aurait amoindri son identité territoriale ;
- enfin, le Projet présenté ici est considérablement moins coûteux que le « projet Bastille ».

A.12.3. L'examen du Projet « vu du Muséum » mérite une analyse précise. Tout d'abord, l'évaluation des besoins du Muséum en surfaces – et en réhabilitation de bâtiments existants – a fait l'objet ces derniers mois de nombreuses discussions avec la direction du Muséum et de plusieurs visites sur place, avec l'EPCJ et le rectorat de Paris. Il faut souligner que le Muséum a élaboré un projet de schéma directeur immobilier qui a constitué un point d'appui utile pour ces discussions et analyses. Les motivations des besoins de surfaces supplémentaires et de réhabilitations de locaux sont multiples : exigüité et parfois inadéquation des locaux existants, impératifs de mise en sécurité, besoins liés aux activités muséales et à l'ouverture de certains bâtiments au public, ou à l'amélioration des conditions de stockage et d'utilisation des collections, ou au développement des activités de recherche.

Il faut savoir aussi que le Muséum avait élaboré et proposé début 2009 au MESR un projet immobilier important. Dans ses grandes lignes, ce « projet du Muséum » se déclinait de la façon suivante :

- Le projet devait reposer sur un partenariat de longue durée (30 ans) avec un partenaire privé, qui aurait construit et géré sur l'ilôt Poliveau deux immeubles de bureaux.
- Ce partenariat permettait, sans financement supplémentaire venant de l'État ou du Muséum, de mener sur l'ilôt Poliveau des travaux (pour un montant de 50 M€) permettant de :
 - démolir des bâtiments existants, vétustes et largement inadéquats, pour une surface de 8 000 m² ;
 - construire les immeubles de bureaux exploités par le partenaire privé (14 000 m²) ;
 - construire pour le Muséum deux bâtiments neufs, un immeuble de « plateformes techniques » de 3 200 m² et un bâtiment dit « des collections » de 13 000 m².

Vu du Muséum, l'impact du Projet proposé ici s'analyse donc dans les termes suivants :

- Ponctuellement, l'État refuse d'engager un projet pour lequel le Muséum ne demandait pourtant aucun financement, et qui permettait à l'établissement de disposer de 16 200 m² de bâtiments neufs sur l'ilôt Poliveau en y démolissant 8 000 m² de bâtiments vétustes.
- Dans la durée, le Muséum peut considérer qu'il va « perdre sur deux tableaux ». D'une part, une portion significative de la parcelle Poliveau, qui lui est affectée aujourd'hui, sera affectée à Paris 3 ; d'autre part, le « reliquat de constructibilité » sur le site, qui aurait été d'environ 10 000 m² après réalisation du *projet du Muséum*, sera pratiquement réduit à zéro après la réalisation du Projet proposé ici.
- Temporairement, la situation sera inconfortable entre 2012 et 2020 pour plusieurs équipes du Muséum, avec parfois des déménagements multiples et des périodes d'hébergement dans des locaux tampons, sur site ou hors-site. Cet inconfort aurait aussi existé dans le cadre du *projet du Muséum*, mais il sera accru et durera plus longtemps dans le cadre du Projet proposé ici.
- Enfin, autre « préjudice » non pérenne : dans le Projet présenté ici, le Muséum bénéficiera *in fine* d'un gain de surfaces de 8 000 m² sur l'ilôt Poliveau, mais seulement en 2020 alors qu'il pouvait espérer bénéficier du même gain de surface dès 2016 ou 2017 dans le *projet du Muséum*.

⁸⁴ Je suis conscient que ceci n'est pas indifférent : passer un an de plus sur Censier – où la présence d'amiante rend problématique, voire impossible, la moindre petite intervention de travaux – représente un effort sensible pour les personnels de Paris 3.

Face à ces éléments de « préjudice », le Projet proposé ici fait aussi apparaître **une « compensation » très substantielle** :

- D'une part, le Projet prévoit donc un « point d'arrivée » équivalent à celui du *projet du Muséum*, avec *in fine* le même gain de surfaces sur l'îlot Poliveau.
- En outre, le Projet inclut les opérations suivantes au bénéfice du Muséum :
 - la construction sur le Jardin des Plantes de deux bâtiments complémentaires, le LIO de 950 m² et une galerie souterraine dite « sous rosiers » de 3 000 m² (et d'un préfabriqué pour une surface de 1 700 m²) ; ces deux bâtiments sont non seulement justifiés du point de vue des besoins du Muséum dans la durée, mais ils joueront aussi un rôle essentiel pour faciliter les relogements provisoires au cours de la période 2012-2020 et réduire le recours à des locaux tampons hors site ;
 - la réhabilitation, sur l'îlot Poliveau, des bâtiments anciens dont la conservation a été recommandée par l'étude patrimoniale réalisée par le Muséum (avec un financement de 12 M€, conforme aux demandes de l'établissement).

Enfin, il faut noter que le Projet inclut pour le Muséum un risque spécifique : le Muséum se retrouverait dans de très grandes difficultés et pourrait s'estimer spolié si, en 2020, à l'achèvement des travaux de Censier, l'Université Paris 3 refusait de libérer le bâtiment C2 qu'elle aura occupé depuis 2015. Le MESR a donc une obligation de bon achèvement du Projet, qui porte non seulement sur la réalisation de l'ensemble des opérations immobilières mais aussi sur la libération par Paris 3 du bâtiment C2 pour qu'il puisse être occupé par le Muséum à partir de 2020. Pour réduire drastiquement ce risque, je recommande de procéder de la façon suivante, qui reçoit l'accord du Muséum et de Paris 3 :

- mettre en place dès 2010 une convention tripartite entre le MESR, Paris 3, le Muséum et l'EPCJ pour fixer les grands principes de l'ensemble du Projet, en prévoyant que cette convention sera régulièrement actualisée par avenant, notamment en 2015 avant l'installation de Paris 3 sur l'îlot Poliveau ;
- **affecter le bâtiment C2 au Muséum dès son achèvement**, en 2015, en mettant en place entre le Muséum et Paris 3 une convention concernant l'occupation de ce bâtiment ; cette convention prévoira notamment que l'occupation du bâtiment par Paris 3 ne sera consentie à titre gratuit que sur une période limitée dans le temps, dont le terme sera lié à la mise à disposition de Paris 3 des locaux de Censier reconstruits.

A.12.4. Le Projet a fait l'objet d'une analyse détaillée par les équipes de l'EPCJ, en prenant en compte la totalité des éléments :

- un calendrier précis et réaliste de toutes les étapes du Projet,
- les coûts et les délais des études, des travaux de démolition, de construction, de réhabilitation (et de réaménagement des bâtiments C2 et Z1 qui changeront partiellement de destination en 2020) ;
- les coûts de location de locaux tampons hors-site – 2 000 m² pour le Muséum entre 2012 et 2020 et 2 000 m² pour Paris 3 entre 2015 et 2020 – et les coûts des déménagements.

Il apparaît que, tout en incluant les coûts des opérations intéressant le Muséum, le Projet Poliveau proposé ici est **beaucoup moins onéreux que le « scénario Bastille »** qui concernait seulement Paris 3. On fait d'une certaine façon « deux opérations pour le prix d'une », et avec une bien meilleure utilisation des terrains dont le MESR est propriétaire que si on en laissait l'usage pendant 30 ans à un promoteur privé. Les deux grands facteurs d'économie sont liés d'une part au fait que, sur l'îlot Poliveau, le foncier appartient déjà à l'État, d'autre part au fait que le Projet permet de réduire au minimum le besoin de locaux tampons – et d'éviter d'avoir recours à des locaux tampons complexes avec des aménagements lourds pour des amphis ou des bibliothèques.

ANNEXE 13

QUELQUES COMPLÉMENTS SUR LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

A.13.1. Voici les valeurs des ratios m²/étudiant pour les universités parisiennes⁸⁵ :

Université	Ratio m ² /étudiant
Paris 1	2,02
Paris 2	3,70
Paris 3	2,29
Paris 4	2,67
Paris 5	7,14
Paris 6	15,87
Paris 7	7,69
Dauphine	6,17

Il ne faut pas interpréter ces chiffres de façon trop brutale, car l'appréciation des besoins en surfaces fait intervenir bien d'autres facteurs que le nombre d'étudiants : elle doit notamment prendre en compte le type d'activités – sciences expérimentales ou SHS, pour ne citer qu'un aspect. Mais on comprend pourquoi il est nécessaire de prévoir des augmentations de surfaces pour les universités Paris 1 à Paris 4, et pourquoi il serait inconcevable d'accorder tout le campus de Jussieu à Paris 6 si celle-ci ne prenait pas des engagements fermes concernant la libération des autres sites qu'elle occupe dans Paris.

A.13.2. Il faut noter que les esquisses de schéma directeur immobilier présentées dans la section 5.3 permettront une **réduction importante du nombre des sites imbriqués**. Cependant, la réflexion sur certains sites imbriqués – que je n'ai pas eu le temps d'aborder en détail avec les présidents d'universités – devra être poursuivie : c'est par exemple le cas des sites de l'INHA, de l'institut de géographie ou de l'institut d'art et d'archéologie⁸⁶.

A.13.3. Je reviens sur le sujet délicat du site des Cordeliers, en distinguant deux aspects.

- Le sujet le plus sensible concerne la question de l'**utilisation du site des Cordeliers** – à une échéance qui est plutôt de moyen terme – et il est indispensable que l'État et la Ville de Paris, propriétaire du site, se concertent sur ce sujet. On l'a vu au chapitre 5, je recommande de poser le principe que le Centre de recherche des Cordeliers, laboratoire de très bon niveau commun à Paris 5, Paris 6, au CNRS et à l'Inserm, reste durablement sur le site. Paris 5 est demandeur d'utiliser les locaux restants, qui sont aujourd'hui occupés par des services de Paris 6, des services et des enseignements de l'UFR de médecine de Paris 5... et par des services administratifs de la Ville. Je considère que cette demande de Paris 5 est légitime, et je préconise que ce soit la position de l'État dans la discussion avec la Ville. Si toutefois la Ville maintenait la position qu'elle a exprimée récemment de ne pas souhaiter affecter le site des Cordeliers à Paris 5, pour le réserver en totalité à des activités interuniversitaires, je recommanderais à l'État :
 - de proposer de créer sur le site des Cordeliers, à terme, un grand *learning center* interuniversitaire dédié au domaine de la santé ;
 - et d'examiner attentivement avec Paris 5 comment répondre à ses besoins immobiliers pour les formations dans le domaine de la santé.

⁸⁵ En SHON (surface hors œuvre nette), hors bibliothèques.

⁸⁶ Outre la question de savoir s'il faut en rester au statu quo pour l'occupation des locaux, il faut aussi examiner, pour les sites imbriqués, si on doit conserver la situation actuelle concernant la gestion des immeubles (situation qui, pour beaucoup de biens imbriqués, est peu satisfaisante du fait d'un partage des responsabilités souvent confus).

- Un autre sujet, de plus court terme, doit être examiné : il est indispensable que **l'État et la Ville se concertent sans tarder sur les questions concernant la gestion du site des Cordeliers**. Autant à la Sorbonne, l'autre site prestigieux dont la Ville est propriétaire, le partage des responsabilités entre Ville et État est relativement clair (notamment, c'est à l'État qu'il revient d'arbitrer entre les demandes de locaux des occupants), autant le site des Cordeliers constitue une forme de « zone de non droit » – selon une expression que j'ai plusieurs fois entendue – où les relations entre les occupants sont parfois très difficiles, pour ne pas dire plus.

A.13.4. J'ajoute deux remarques sur des sujets immobiliers concernant les universités parisiennes.

- Dans le cadre du rapprochement des **UFR d'odontologie de Paris 5 et Paris 7**, l'idée de les localiser ensemble sur le site de PRG commence à prendre forme. Cette idée est très intéressante (et elle permettrait à l'État de tenir son engagement de céder à la Ville de Paris le site de Garancière) : elle doit être examinée avec attention en vue de monter rapidement un véritable projet. Si l'UFR d'odontologie de Paris 5 quitte Montrouge, je recommande d'utiliser une grande part des locaux libérés sur ce site pour des logements étudiants.
- Il faudra mener une réflexion sur l'avenir immobilier de l'**IUT de Paris 5** qui est à l'étroit dans ses locaux du XVI^{ème} arrondissement, ce qui limite le nombre d'étudiants admis à 1000 par an, avec un taux de sélection drastique. L'idée a été évoquée de relocaliser l'IUT à Ivry, à proximité de la future « école polytechnique universitaire » du PRES « Université Paris Cité ». Mais ce n'est pour l'instant qu'une idée, pas encore un projet. Une concertation sera nécessaire avec la Ville de Paris, qui serait préoccupée de voir cet IUT quitter la capitale.

A.13.5. Enfin, deux autres sujets doivent être mentionnés :

- L'**Institut des Amériques** est un groupement d'intérêt scientifique (GIS) créé en 2007, auquel participent une trentaine d'établissements. Au plan immobilier, son projet est de regrouper diverses équipes et activités sur une surface d'environ 5 000 m². Il était prévu de réaliser cette opération sur le campus de Jussieu, et il faut donc construire un nouveau scénario. Entre les deux implantations évoquées dans le rapport intermédiaire, Tolbiac ou Condorcet, le président du GIS a exprimé une préférence claire pour le site de Tolbiac.
- Par ailleurs, le projet de « **Maison de la recherche de la Bulac** », aussi appelé « Pôle langues et civilisations », requiert une attention particulière. La construction de cette maison était prévue au CPER 2007-2013 mais la parcelle – propriété de RFF – sur laquelle sa construction est prévue, à proximité immédiate de la Bulac et de l'Inalco, ne sera disponible que vers 2016. Ce projet va donc être retardé mais il est très important de le mener à bien : la Bulac est un **projet structurant** sur le plan documentaire et il n'a de sens que si la bibliothèque et l'Inalco sont adossés à la « Maison de la recherche ».

Je préconise de lier les deux opérations, à la fois sur le court terme et sur le long terme :

- d'une part, à court terme, je recommande d'**utiliser des « locaux tampons »** – rue du Chevaleret – **libérés en 2010** par des équipes de Paris 6 revenant sur Jussieu pour regrouper une partie des équipes que doit rassembler l'Institut des Amériques et de celles qui doivent rejoindre la Maison de la recherche de la Bulac ;
- d'autre part, je propose que, **pour leur implantation définitive**, ces deux entités soient regroupées dans la même implantation, dans le bâtiment qui sera livré en 2018 à Tolbiac, sur la parcelle réservée pour la Maison de la recherche de la Bulac.

J'insiste sur l'importance d'**arbitrer rapidement ces deux sujets** – et de préciser quelles seront les équipes accueillies à Chevaleret à partir de l'été 2010. Il serait très dommage que ces deux projets soient négligés, du fait de la petite taille de ces entités, ou que l'on décide d'attendre plusieurs années avant de leur donner forme. D'une part, l'Institut des Amériques attend depuis très longtemps que lui soit proposée une perspective ferme sur ses implantations. D'autre part, faire attendre jusque vers 2018 la concrétisation du projet de Maison de la recherche de la Bulac risquerait fort de ruiner ce projet, et l'installation à Tolbiac de l'Inalco et de la Bulac resteraient bancales.

ANNEXE 14

SUR LE PROJET DE CONVENTION PROPOSÉ À PARIS 6

Cette Annexe présente de façon synthétique le projet de convention entre l'État et l'Université Paris 6, soumise à l'approbation du conseil d'administration de Paris 6 le 1^{er} février 2010. Même si elles concernent spécifiquement Paris 6, plusieurs dispositions de ce projet sont bien représentatives des dispositions à prendre pour d'autres universités parisiennes dans le cadre d'un projet pluriannuel visant à rationaliser leurs implantations. Une autre raison de résumer ici ce projet de convention est liée au caractère emblématique et sensible du campus de Jussieu, que le rapport d'audit de 2008 identifiait comme un des deux principaux « nœuds » de l'immobilier universitaire parisien, avec la Sorbonne.

A.14.1. Le préambule du projet de convention rappelle d'abord ses motivations. D'une part, Paris 6 a demandé très tôt à bénéficier de la dévolution des biens immobiliers. D'autre part, outre la mise en œuvre des dispositions de la loi LRU dont la dévolution des biens mobiliers et immobiliers est un volet important, l'État compte aussi engager à partir de l'année 2010 la mise en œuvre d'un plan de rénovation de l'enseignement supérieur parisien qui vise notamment à améliorer la vie étudiante et à regrouper les activités de chaque université parisienne sur un petit nombre de sites.

Il précise ensuite l'objet de la convention : définir la démarche de préparation du transfert des biens mobiliers et immobiliers à Paris 6, et les engagements respectifs de l'État et de Paris 6. Et il stipule que ces engagements forment un tout : notamment, l'engagement de l'État concernant le périmètre de la dévolution des biens immobiliers et le choix d'y inclure tout le campus de Jussieu (article 2) est indissociable des engagements de Paris 6 concernant les sites des Cordeliers, du boulevard Raspail et de l'îlot Pierre et Marie Curie (article 4) et la résidence étudiante (article 8).

A.14.2. Le premier chapitre de la convention énonce d'abord les engagements liés à la date de la dévolution et à son périmètre. L'article 1 énonce l'engagement de l'État à réaliser le transfert effectif à Paris 6 de la pleine propriété des biens mobiliers et immobiliers affectés à Paris 6 ou mis à sa disposition, et précise que ce transfert aura lieu :

- au plus tard à la fin du douzième mois plein suivant la mise à disposition de Paris 6 des locaux du bâtiment nommé « Gril du campus de Jussieu », après l'achèvement intégral des travaux de désamiantage et de réhabilitation du Gril ;
- et au plus tard le 30 juin 2016.

Il faut préciser que la fin des travaux du Gril est prévue, aujourd'hui, pour fin 2014.

L'article 2 fixe la liste des biens immobiliers dont la pleine propriété sera transférée à Paris 6 :

- à Paris :
 - dans le V^{ème} arrondissement, la totalité du campus de Jussieu, hors la parcelle et l'immeuble de l'Institut du monde arabe ;
 - dans le XII^{ème} arrondissement, une parcelle et un immeuble rue de Chaligny (sur le site de l'hôpital Saint Antoine) ;
 - dans le XIII^{ème} arrondissement, les parcelles et immeubles désignés « 91 boulevard de l'hôpital » et « 105 boulevard de l'hôpital », et deux immeubles situés dans l'enceinte de l'hôpital Pitié-Salpêtrière, au 47 boulevard de l'hôpital ;
- et des parcelles et immeubles à Banyuls et Villefranche-sur-mer (stations marines), ainsi qu'à Orsay et Francourville.

L'article précise que le transfert fera l'objet d'un acte unique et global – ou, le cas échéant, d'un ensemble d'actes prenant effet de façon simultanée – portant sur l'ensemble de ces biens.

L'article 3 stipule essentiellement que :

- Paris 6 a d'ores et déjà renoncé à demander la propriété du site de Valensole dans les Alpes de Haute Provence, qui lui avait été attribué à titre de dotation ;
- Paris 6 donne son accord pour que les biens immobiliers appartenant à l'État sur le territoire de la commune de Thonon-les-Bains qui sont affectés à Paris 6 à la date de la présente convention cessent de lui être affectés ;

A.14.3. L'article 4 regroupe les engagements concernant des sites parisiens n'appartenant pas à l'État. Le principe général est que Paris 6 s'engage à quitter ces sites – et à les céder lorsqu'elle en est propriétaire – avant dévolution.

Concernant le site des Cordeliers, le projet de convention contient les dispositions suivantes :

- Paris 6 prend l'engagement que, à l'exception des équipes rattachées au Centre de recherche des Cordeliers, unité commune avec Paris 5, le CNRS et l'Inserm, ses services et ses équipes installés sur le site des Cordeliers quitteront ce site avant la dévolution.
- Paris 6 s'engage à résilier avant la dévolution la convention par laquelle la Ville de Paris, propriétaire, lui confie l'affectation du site des Cordeliers.
- L'État s'engage à prendre en charge financièrement l'hébergement provisoire des services de Paris 6 qui quitteront le site des Cordeliers au titre des dispositions du premier alinéa du présent article. Cet hébergement sera mis en place dès le départ du site des Cordeliers, sur une surface qui sera aussi proche que possible de la surface occupée actuellement par ces services, soit 5 300 m² SHON. La prise en charge de cet hébergement par l'État prendra fin :
 - au plus tard à la fin du troisième mois plein suivant l'achèvement intégral des travaux de réhabilitation des barres A-B-C et F de Cassan sur le campus de Jussieu ;
 - et au plus tard à la fin d'une durée maximale de cinq ans.
- L'État et la Ville de Paris se concerteront au sujet de l'évolution de l'affectation et de l'utilisation du site des Cordeliers, qui doit rester dédié à l'enseignement supérieur et à la recherche et conserver une vocation interuniversitaire⁸⁷.

Ce sont ces dispositions qui ont été modifiées par le conseil d'administration de Paris 6 le 1^{er} février. Dans le texte approuvé par le conseil, les quatre alinéas précédents sont supprimés et remplacés par la phrase suivante : *L'UPMC s'engage à rechercher avec la Ville de Paris, propriétaire, et l'État les conditions de l'élargissement de la vocation interuniversitaire d'enseignement supérieur et de recherche du Campus des Cordeliers au fur et à mesure de sa libération par tous les services administratifs.*

Citons, à titre d'exemple, les dispositions prévues pour l'immeuble du 105 boulevard Raspail :

- Paris 6 s'engage à quitter les locaux qu'elle occupe et à céder les biens dont elle est propriétaire au 105 boulevard Raspail avant la dévolution. Paris 6 s'engage à faire bénéficier l'État d'un droit de premier refus en lui proposant prioritairement l'acquisition de ces biens.
- Paris 6 s'engage à prolonger la convention du 17 décembre 1992 concernant l'occupation d'une partie de ces locaux (pour une surface de 2 900 m² SHON) par l'EHESS :
 - au moins jusqu'à la fin du sixième mois plein suivant la première offre d'achat que Paris 6 adressera à l'État au titre du droit de premier refus mentionné à l'alinéa précédent ;
 - et au moins jusqu'au 31 juillet 2014.

Il n'est pas utile de détailler les dispositions concernant les biens dont Paris 6 est propriétaire au 96 boulevard Raspail et sur l'îlot Pierre et Marie Curie (pour l'institut de physique-chimie). Elles sont analogues à celles qui précèdent (avec, pour le 96 boulevard Raspail, une date de libération et cession plus tardive, afin de tenir compte des engagements pris par Paris 6 vis-à-vis de la Ville de Paris concernant l'hébergement dans ces locaux d'activités d'incubation et de jeunes sociétés innovantes)⁸⁸.

⁸⁷ La rédaction de cet alinéa a fait l'objet d'un accord entre le MESR et la Ville de Paris.

⁸⁸ Pour être tout à fait précis, on peut signaler que l'article 4 dresse la liste complète des activités de Paris 6 situées à Paris hors du campus de Jussieu – et hors sites hospitaliers – à une exception près. En effet, l'Institut Henri Poincaré (IHP), « instrument national » de la communauté française de mathématiques et de physique théorique, est rattaché au CNRS et à Paris 6. Personne ne souhaite ni ne demande que l'IHP s'installe sur le campus de Jussieu, et c'est pourquoi cet institut et l'immeuble qu'il occupe dans l'îlot Pierre et Marie Curie – propriété de l'indivision des treize universités héritières de l'Université de Paris – ne sont pas mentionnés dans le projet de convention entre l'État et Paris 6.

A.14.4. Les articles suivants concernent les études et les opérations immobilières à mener avant la dévolution. L'article 5 stipule que Paris 6 a la responsabilité de mener l'ensemble des études nécessaires à l'élaboration du schéma directeur d'aménagement pour l'achèvement de la rénovation du campus de Jussieu, et que ce schéma directeur sera élaboré en lien étroit avec le rectorat de l'académie de Paris, l'EPCJ et la Ville de Paris et sera soumis à l'approbation de l'État.

L'article 6 inclut les dispositions suivantes :

- *Dans la période précédant la dévolution, et après approbation par l'État du schéma directeur d'aménagement retenu pour l'achèvement du campus de Jussieu, l'État s'engage à confier à Paris 6 la maîtrise d'ouvrage des constructions des nouveaux bâtiments sur le campus de Jussieu – correspondant au reliquat de droits à construire – et la maîtrise d'ouvrage des travaux d'urbanisme nécessaires à l'achèvement du campus. Le lancement de ces travaux devra être autorisé par l'État. Ils seront coordonnés avec les travaux de réhabilitation des bâtiments existants.*
- *Pour l'ensemble des travaux menés sur le campus de Jussieu sous la maîtrise d'ouvrage de l'EPCJ, l'État veillera à ce que l'EPCJ :*
 - *associe Paris 6 à l'élaboration du programme et sollicite l'accord de Paris 6 lors de l'approbation du programme ;*
 - *associe Paris 6 au choix du maître d'œuvre ;*
 - *sollicite l'accord de Paris 6 lors de l'approbation de l'avant-projet sommaire ;*
 - *et sollicite l'avis de Paris 6 lors de l'approbation de l'avant-projet détaillé, de l'élaboration des marchés et de la réception des ouvrages.*

A.14.5. Le chapitre 2 de la convention concerne essentiellement le logement étudiant, la restauration universitaire et les locaux à vocation interuniversitaire. Il commence par des engagements importants de Paris 6 pour réaliser une résidence universitaire :

- *Paris 6 s'engage à réaliser sur le campus de Jussieu une résidence pouvant loger 300 étudiants, et à conserver cette destination des locaux abritant la résidence pendant cinquante ans au moins.*
- *Paris 6 s'engage à conclure avec le CROUS de Paris une convention de partenariat confiant au CROUS la gestion de cette résidence étudiante pendant une période de vingt ans à compter de son ouverture, avec un réexamen des dispositions financières à mi-parcours. Cette convention sera ensuite renouvelable par période de dix ans, par reconduction explicite. Pendant la première période de vingt ans à compter de l'ouverture de la résidence :*
 - *la résidence aura pour partie une vocation interuniversitaire ;*
 - *les affectations au sein de la résidence seront décidées par le CROUS, et la moitié d'entre elles sur proposition de Paris 6 ;*
 - *deux tiers des logements feront l'objet d'affectations sur critères sociaux.*

La date-cible pour l'ouverture de cette résidence étudiante sur le campus de Jussieu est l'année 2020.

Il énonce ensuite les engagements concernant la restauration universitaire : Paris 6 s'engage à élaborer conjointement avec le CROUS de Paris un schéma directeur de la restauration universitaire sur le campus de Jussieu et à lui confier prioritairement la mise à disposition et la gestion des espaces de restauration situés sur le campus pendant une période de dix ans à compter de la dévolution. Les principes et les modalités régissant l'accès à la restauration universitaire sur le campus de Jussieu pour les étudiants et les personnels d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche installés à proximité seront fixés par des conventions spécifiques signées entre Paris 6 et ces établissements.

Le projet de convention prévoit ensuite que, pour les équipements sportifs et le futur *learning center* du campus de Jussieu, et pour les bibliothèques universitaires installées dans des locaux faisant l'objet de la dévolution, les principes et les modalités régissant l'accès pour les étudiants et les personnels d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche seront fixés par convention signée entre l'État et Paris 6, et pourront être actualisés par avenant. Pour les équipements sportifs, il pose le principe d'une priorité pour les étudiants et personnels des établissements membres du PRES auquel participera Paris 6, et précise que le *learning center* a vocation à être dédié aux étudiants de ce PRES.

A.14.6. Le chapitre 3 du projet de convention concerne les aspects juridiques, techniques, comptables et financiers liés à la préparation de la dévolution. Il n'est pas utile de les résumer précisément ici. On peut simplement noter que le seul engagement financier est pris par l'État, *qui s'engage à financer les travaux de réhabilitation du Gril du campus de Jussieu jusqu'à leur achèvement*, le texte précisant que les dispositions financières relatives à la dévolution seront arrêtées lors de sa réalisation effective, une fois connus les principes détaillés applicables à l'ensemble des établissements publics d'enseignement supérieur bénéficiaires de la dévolution, qui ne sont pas encore déterminés à ce jour.

A.14.7. Terminons cette Annexe par un bref bilan chiffré des surfaces mises en jeu dans ce projet de convention.

Attribuer à Paris 6 tous les bâtiments existants du campus de Jussieu revient à lui accorder 36 000 m² supplémentaires par rapport aux arbitrages inscrits dans le *bleu* de Matignon de 2006, et ce gain s'élève à environ 70 000 m² supplémentaires si l'on tient compte des droits à construire sur le campus de Jussieu. En contrepartie, il est demandé à Paris 6 de quitter tous les sites parisiens où elle est installée (hors sites hospitaliers, et en conservant l'installation du Centre de recherche des Cordeliers dans le site de ce nom), et ceci représente 10 300 m².

Même si l'on prend en compte – comme il est normal – que Paris 6 s'engage à consacrer quelques milliers de m² du campus de Jussieu à la réalisation d'une résidence étudiante interuniversitaire, on voit que le bilan en surfaces, dans le projet de convention proposé, est très avantageux pour l'université⁸⁹.

⁸⁹ Cela étant, j'ai écrit au chapitre 5 ma conviction que, si un établissement accepte de « quitter une affectation historique ou particulièrement enviée », il est important qu'il « y gagne par ailleurs ». Le projet de convention proposé à Paris 6 s'inscrit dans cette optique.

RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Créer le **PRES Université Paris Cité**, et accompagner les établissements pour les aider à développer les coopérations et synergies prévues dans la convention constitutive du PRES.

Recommandation 2 : Demander aux universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6 d'**amplifier le travail pour lancer rapidement des projets concrets de coopération**, et d'ouvrir avec le MESR un dialogue sur les objectifs, le nom, la forme juridique et le périmètre du PRES.

Recommandation 3 : Encourager les établissements à **finaliser rapidement le projet de PRES HESAM** pour une création au début du printemps 2010, et les accompagner pour les aider à développer les coopérations et synergies au sein du Pôle.

Recommandation 4 : Créer le **Campus PSLQL** en veillant à maintenir ouverte la possibilité d'élargissement ultérieur à de nouveaux partenaires, et poursuivre avec ces établissements la réflexion sur la perspective de rejoindre un PRES avec une ou des universités parisiennes.

Recommandation 5 : Bâtir avec la **Ville de Paris** – qui s'est engagée sur un rythme de 4 000 nouveaux logements sociaux étudiants tous les six ans – **un plan conjoint de développement du logement social étudiant à Paris :**

- fixer l'objectif que la contribution de l'État permette d'accroître ce rythme de 50% en finançant 4 000 logements supplémentaires sur Paris d'ici à 2020, soit **12 000 nouveaux logements sur Paris entre 2009 et 2020** au lieu de 8 000,
- et construire avec la Ville un plan concerté portant sur la période 2010-2015, avec des objectifs précis et des tableaux de bord partagés.

Recommandation 6 : Bâtir avec le **Conseil Régional et les Conseils Généraux** (dont la Ville) **un plan conjoint de développement de résidences étudiantes à vocation inter-académique**, situées en périphérie mais ouvertes en partie aux étudiants des établissements parisiens. Il faut viser que la contribution de l'État permette de financer la construction de **2000 logements en périphérie pour des étudiants parisiens d'ici à 2020**.

Recommandation 7 : Conclure l'accord avec la **Ville de Paris sur la CIUP**, et demander à la CIUP de finaliser rapidement son **plan de développement**.

Recommandation 8 : Etudier avec la Ville de Paris et en lien avec les collectivités territoriales concernées la possibilité d'une **extension de la CIUP sur un deuxième site en périphérie** à moins de 30 minutes du centre de Paris.

Recommandation 9 : Demander aux trois CROUS franciliens de **mettre en place rapidement un portail unique du logement étudiant en Ile-de-France**, en partenariat avec les collectivités territoriales.

Recommandation 10 : Lancer rapidement la mise en œuvre du **plan de développement de la restauration universitaire parisienne** que le CROUS de Paris doit proposer avant la fin du premier trimestre 2010, portant à la fois sur les capacités de distribution – restaurants et cafétérias – et sur les capacités de production pouvant inclure des cuisines centrales situées en périphérie.

Recommandation 11 : Créer le GIP « Pôle parisien du sport universitaire » avec Paris 1, Paris 3, Paris 5, Paris 7, Dauphine, le CROUS et la CIUP, en lien avec la Ville de Paris, en proposant aux grandes écoles parisiennes partenaires – et aux universités Paris 2, Paris 4, Paris 6 – d’y participer, et en veillant à ce que les membres du GIP s’engagent à mutualiser une part substantielle des moyens financiers utilisés pour louer des installations sportives et à partager de façon plus transparente les informations sur l’utilisation de ces installations, afin que le GIP dispose de leviers suffisants **pour contribuer à une réelle amélioration de la pratique sportive étudiante à Paris.**

Recommandation 12 : Proposer à la Ville de Paris et au Conseil Régional de **lancer une mission d’étude** commune avec l’État **sur la possibilité de créer d’ici à 2020 un deuxième grand centre sportif interuniversitaire** analogue à celui de la CIUP.

Recommandation 13 : Demander aux universités de confirmer rapidement leurs intentions et, le cas échéant, **réorganiser rapidement les services universitaires ou interuniversitaires de médecine préventive**, puis demander aux établissements d’élaborer un plan de développement du ou des SIUMPPS.

Recommandation 14 : Pour faciliter la mise en œuvre dès 2010 de plans d’extension des horaires et des périodes d’ouverture des bibliothèques, **prendre rapidement l’arrêté permettant de verser des indemnités horaires pour travaux supplémentaires** à certaines catégories de personnels des établissements publics d’ES&R.

Recommandation 15 : Conjuguer stockage partiel à distance, accroissement de l’accès libre et numérisation des collections : **accroître les capacités de stockage du CTLES de 100 km linéaires et développer son offre de services aux bibliothèques parisiennes** pour leur permettre de délocaliser une part substantielle de leurs magasins, en garantissant un bon accès aux ressources stockées à distance, eu vue de **développer l’accès libre et d’accroître le nombre des places assises.**

Recommandation 16 : Introduire dans le contrat quadriennal de chaque établissement un volet documentaire renforcé, avec des objectifs adaptés à chaque établissement et suffisamment précis pour que les progrès soient *mesurables*, notamment sur les registres suivants :

- développement de l’offre documentaire en accès libre, délocalisation d’une partie des collections et accroissement du nombre des places en bibliothèques ;
- accroissement des horaires et des périodes d’ouverture (en particulier aux vacances de Pâques) ;
- développement de l’accès à la documentation numérique, sur place et à distance, et de la formation à la recherche d’informations numériques ;
- (le cas échéant) mise en œuvre d’une politique de regroupement des bibliothèques dispersées ;
- (le cas échéant) accélération de l’effort d’intégration des documents au catalogue Sudoc, y compris pour les bibliothèques dispersées ;
- mise en œuvre d’une politique d’établissement dans le domaine de l’IST, articulée à la politique de recherche et de formation de l’établissement et discutée chaque année au conseil scientifique.

Recommandation 17 : Demander à l’AERES de renforcer, en concertation avec les acteurs et avec l’Inspection générale des bibliothèques, **le cahier des charges de l’évaluation des activités documentaires** des établissements.

Recommandation 18 : Veiller à **donner les moyens de la réussite aux bibliothèques ouvertes récemment ou en projet** – à Sainte Barbe en priorité, mais aussi à la bibliothèque de Paris 7 et aux deux projets structurants de la Bulac et de la bibliothèque du Campus Condorcet – dans une optique de développement de l’accès libre et de coopération active avec le réseau des bibliothèques parisiennes.

Recommandation 19 : Demander aux établissements concernés de **préciser rapidement le projet de learning center de chaque projet de PRES**, en s’appuyant sur les critères proposés dans le rapport récent de l’Inspection générale des bibliothèques.

Recommandation 20 : Mener une étude visant à **relancer une politique de prêt interbibliothèques** en s'appuyant un opérateur national ou régional, et mettre en œuvre rapidement ses recommandations.

Recommandation 21 : Approfondir l'analyse du scénario de création d'un ou deux établissement(s) public(s) de documentation scientifique et des scénarios alternatifs, et **engager rapidement la rénovation du positionnement, du modèle économique, de la gouvernance et du pilotage scientifique des BIU**, en prévoyant simultanément le cahier des charges de leur évaluation.

Recommandation 22 : Demander **pour chaque BIU un plan de développement**, avec des objectifs adaptés à chaque bibliothèque et suffisamment précis pour que les progrès soient *mesurables*, notamment sur les registres suivants :

- développement de l'offre documentaire en accès libre, délocalisation d'une partie des collections et accroissement du nombre des places en bibliothèques ;
- accroissement des horaires et des périodes d'ouverture ;
- développement de l'accès à la documentation numérique, sur place et à distance ;
- (le cas échéant) accélération de l'effort d'intégration des documents au catalogue numérique Sudoc.

Recommandation 23 : **Lancer dès le mois d'avril un travail de concertation avec la Ville de Paris et le Conseil Régional** en vue de **démarrer rapidement la mise en œuvre d'un plan décennal de rénovation immobilière de l'enseignement supérieur parisien** incluant l'ensemble des opérations énumérées dans la section 5.4, avec une priorité pour les équipements de vie étudiante.

Recommandation 24 : **Lancer immédiatement les opérations immobilières les plus prioritaires et urgentes** énumérées dans la section 5.4.7.

Recommandation 25 : Pour construire avec les acteurs une vision régionale de l'ES&R et **pour réussir la mise en œuvre des orientations proposées dans ce rapport**, renforcer l'échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France et la coordination inter-académique en mettant en place auprès des recteurs franciliens :

- **un « vice-chancelier des universités d'Ile-de-France »** ;
- **un service inter-académique** chargé de la coordination des acteurs de l'ES&R francilien, de l'amélioration de la vie étudiante et de la modernisation du dispositif documentaire ;
- **et deux instances de coordination**, avec les collectivités locales d'une part, avec les PRES et établissements d'autre part.

Recommandation 26 : **Adapter et renforcer la contractualisation quadriennale des établissements d'ES&R en Ile-de-France**, en s'appuyant sur une vision régionale et en accordant une importance accrue aux sujets qui sont essentiels pour la rénovation de l'enseignement supérieur parisien : renforcer la dynamique des PRES, améliorer la place donnée aux jeunes scientifiques, amplifier l'ouverture des établissements au monde économique, accroître leur engagement dans la construction de l'espace européen de la recherche, augmenter leur attractivité, moderniser leurs activités documentaires et améliorer la vie étudiante.

Recommandation 27 : **Mettre en place rapidement l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France – Épauprif –** et lui confier **un rôle central pour la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière**, et notamment pour réaliser les constructions d'équipements interuniversitaires de vie étudiante.

Recommandation 28 : **Lancer rapidement la démarche d'élaboration et de mise en œuvre des schémas directeurs des établissements parisiens d'ES&R**, en leur proposant de s'appuyer sur un partenariat avec l'Épauprif, et **en commençant par les établissements concernés par les « plans de regroupement des implantations »** présentés dans la section 5.3.

INDEX

- ABES : 36
Adele : 21
AERES : 27, 38, 39, 62, 124
Agro ParisTech : 52, 76, 78
AP-HP : 50, 64, 88
Arts et métiers ParisTech : 13, 55, 99, 100
Attractivité : 2, 5, 6, 7, 15, 19, 20, 24, 26, 31, 33, 43, 52, 54, 56, 62, 64, 68, 73, 75, 81-84, 88, 92, 103, 104, 110, 125
Bibliothèques et activités documentaires : 2, 4, 12, 33-42, 49, 53-56, 61-64, 69, 75, 78, 79, 90, 91, 97, 101, 105, 107-109, 111-118, 121, 124, 125
BIU : 33-37, 39, 41, 42, 62, 125
Bulac : 33, 35, 39, 40, 41, 45, 48, 53, 55, 56, 90, 118, 124
Campus : 3, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 21, 25, 27, 28, 31, 33, 36, 37, 39, 40, 43, 45, 47-52, 55-58, 61, 71, 76, 81, 82, 84, 85, 88-90, 97, 102-105, 117-124
Chimie ParisTech : 14, 52, 83, 103, 104
CIUP : 3, 21, 25, 26, 28, 29, 52-54, 56, 62, 78, 123, 124
CNAM : 13, 14, 99, 100
CNOUS : 22, 27, 62
Collège de France : 1, 14, 26, 45, 55, 56, 103, 104
Condorcet : 14-16, 27, 28, 31, 33, 39-41, 45, 48, 49, 57, 85, 102, 118, 124
Conseil Régional : 21-23, 25, 29, 31, 54, 57, 58, 60, 67, 77, 78, 123-125
Contractualisation quadriennale : 3, 16, 39, 61, 62, 64, 88, 124, 125
Couperin : 36, 107
CPER : 34, 47, 49, 55, 56, 67, 118
CROUS : 21-29, 31, 32, 54, 62, 77, 121, 123, 124
CTLES : 35, 37, 39, 54, 56, 78, 124, 127
Dauphine : 28, 29, 45, 53, 55, 117, 124
EFEO : 13, 99-101
EHESP : 10, 87, 88
EHESP : 13, 14, 46, 48, 49, 99, 100, 120
ENC : 109
ENS : 14, 15, 17, 56, 103-106
ENSAD : 104
Épaurif : 58, 64-66, 68, 79, 125
EPCJ : 47, 56, 65, 79, 114-116, 120, 121
EPCS : 11, 12, 14, 41, 83, 84, 88, 90, 92, 102
EPHE : 13, 14, 46, 48, 49, 99, 100, 109, 112
ESCP Europe : 13, 14, 99, 100
ESPCI ParisTech : 14, 52, 103, 104
Étudiants, vie étudiante : 1-9, 11-19, 21-40, 43-46, 49, 50, 52-56, 58, 60-66, 69, 73-79, 81-83, 88, 89, 91, 94-107, 109-112, 117-119, 121-125
Europe : 2, 3, 5, 6, 13, 14, 17-19, 30, 33, 34, 40, 42, 62, 64, 81, 83, 84, 87-91, 99-102, 105, 110, 125
FCS : 12, 14, 15, 102, 104, 106
FMSH : 19, 39, 49
HESAM : 13-15, 48, 71, 99, 100, 123
IAE : 14, 49, 110
IBPC : 104
IEA : 19, 49
IHP : 120
Inalco : 10, 41, 45-48, 56, 57, 87, 88, 118
INHA : 13, 49, 99, 117
Inspection générale des bibliothèques : 33, 34, 39-42, 124
Institut Curie : 15, 52, 104
Institut des Amériques : 53, 55, 118
Interuniversitaire : 28-30, 33-37, 39, 41, 42, 54, 58, 62, 65, 66, 78, 109, 111, 117, 120-122, 124, 125
IPG : 10, 87, 88, 90
Jeunes scientifiques : 2, 5, 20, 55, 62, 64, 125
Jussieu : 27, 28, 31, 45, 47, 50, 51, 55-58, 65, 66, 109, 117-122
Logement étudiant : 4, 21-26, 30-32, 44, 46, 54-56, 58, 62-65, 73, 77, 88, 94, 97, 104, 118, 121, 123
LRU : 14, 35, 38, 43, 65, 84, 119
Maison de la recherche de la Bulac : 48, 53, 55, 118
MESR : 10, 12-14, 17, 35, 47-53, 56, 57, 60-68, 77-79, 115, 116, 120, 123, 125
MNHN, Muséum : 14, 47, 54, 56, 71, 78, 103, 104, 113-116

Observatoire de Paris : 14, 26, 103, 104
 Opération Campus : 12, 14, 17, 27, 28, 55-58, 66-68, 74
 Opération « Campus d'excellence » : 17, 58
 Panthéon : 13, 45, 46, 49, 50, 55, 93-95, 99, 100, 110, 111
 Paris 1 : 13, 14, 29, 46, 48, 49, 53, 85, 99, 100, 109-112, 117, 124
 Paris 2 : 11, 13, 15, 29, 30, 41, 49-53, 55-56, 93-95, 110, 111, 117, 123, 124
 Paris 3 : 10, 29, 39-41, 47, 54, 56, 57, 71, 76, 78, 87, 88, 109-111, 113-117, 124
 Paris 4 : 11, 13, 15, 29, 30, 41, 45, 46, 49, 55, 56, 93, 94, 109-112, 117, 123, 124
 Paris 5 : 2, 10, 11, 28, 29, 41, 42, 47, 48, 55, 87, 88, 109, 117, 118, 120, 124
 Paris 6 : 11-13, 15, 28-30, 41, 42, 49-52, 55-58, 71, 78, 82, 93-95, 110, 111, 117-124
 Paris 7 : 2, 3, 10, 11, 29, 31, 33, 39-42, 45-48, 50, 55-58, 87, 88, 117, 118, 124
 Paris 11 : 17, 42
 Paris 13 : 10, 11, 41, 87-91
 ParisTech : 10, 13, 14, 15, 17, 48, 52, 55, 76, 78, 83, 85, 99, 100, 103, 104
 Poliveau : 47, 54, 56, 71, 78, 113-116
 PPP : 23, 48, 50, 55, 58
 PRES : 7-20, 24, 26, 27, 29-31, 40-43, 45-49, 51, 54-56, 58, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 69, 71, 75-79, 82-85, 87-97, 99-102, 103, 107, 110, 111, 115, 118, 121, 123-125
 PRES « 2-4-6 » : 12, 13, 30, 40, 49, 51, 71, 93
 PSLQL : 15-17, 55, 71, 103-106
 Recteurs, rectorats : 3, 40, 46, 47, 52, 53, 60-64, 66, 76, 78, 79, 109-112, 114, 115, 120, 125
 Restauration universitaire : 26-28, 44, 49, 54, 56, 58, 62, 65, 73, 77, 88, 94, 104, 111, 121, 123
 Saclay : 16, 17, 52, 76, 77, 85
 Santé étudiante : 4, 26, 29-31, 55, 62, 88, 89, 91, 94, 96, 101, 104, 106
 Schéma directeur immobilier : 4, 43-50, 52, 53, 55, 56, 59-62, 64, 67, 68, 71, 73-77, 79, 106, 115, 117, 120, 121
 Schéma directeur du logement étudiant en Ile-de-France : 22, 23, 25, 62
 SciencesPo : 10, 46-48, 55
 Shanghai : 9, 17, 81
 SHS : 2, 3, 5, 7-10, 13, 16, 19, 33, 34, 40-43, 49, 64, 77, 95, 99, 101, 102, 112, 117
 SIUMPPS : 29, 30, 124
 Sorbonne : 4, 10, 12, 13, 33-35, 37, 39, 42, 43, 45, 46, 48-50, 53, 55, 63, 71, 78, 79, 87, 88, 93-100, 109-112, 114, 118, 119
 Sport universitaire : 4, 12, 26, 28-30, 54-56, 58, 62, 65, 88, 91, 94, 97, 101, 104, 121, 124
 Sudoc : 35, 38, 39, 42, 124, 125
 Université Paris Cité : 10, 11, 40, 47, 55, 56, 58, 71, 87-92, 110, 115, 118, 123
 Valorisation : 8, 11, 18, 62, 81, 83, 91, 97, 101, 102, 106
 Vice-chancelier : 61, 63, 64, 66, 79, 125
 Ville de Paris : 12, 19, 21, 22, 25, 26, 28-31, 33, 34, 43, 46, 47, 49, 50, 52, 54, 56-58, 60, 63, 67, 76, 78, 79, 92, 109-112, 117, 118, 120, 123-125

TABLE DES SIGLES

ABES	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
Adele	Association pour le développement du logement étudiant
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AOT	Autorisation d'occupation temporaire
AP-HP	Assistance publique – Hôpitaux de Paris
APL	Aide personnalisée au logement
ARS	Agence régionale de santé
BDIC	Bibliothèque de documentation internationale contemporaine
BIU	Bibliothèque interuniversitaire
Bulac	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
CIUP	Cité internationale universitaire de Paris
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de projets État-Région
CPU	Conférence des présidents d'universités
CRFPA	Centre régional de formation et d'aptitude à la profession d'avocat
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTLES	Centre technique du livre de l'enseignement supérieur
<i>ECTS</i>	<i>European Credit Transfer System</i>
EFEQ	École française d'extrême-orient
EHESP	École des hautes études en santé publique
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
ENSAD	École nationale supérieure des arts décoratifs
ENSAM	École nationale supérieure des arts et métiers (Arts et métiers ParisTech)
ENSCP	École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech)
Épaurif	Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France
EPCJ	Établissement public du campus de Jussieu
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ES&R	Enseignement supérieur et recherche
ESCP Europe	École supérieure de commerce de Paris
ESPCI	École supérieure de physique et chimie industrielles de la Ville de Paris (ESPCI ParisTech)
FCS	Fondation de coopération scientifique
FMSH	Fondation de la maison des sciences de l'homme
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
GIP	Groupement d'intérêt public
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
HESAM	Hautes études – Sorbonne – Arts et métiers
HLM	Habitation à loyer modéré
IAE	Institut d'administration des entreprises
IBPC	Institut de biologie physico-chimique
IEA	Institut d'études avancées
IHP	Institut Henri Poincaré
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INPI	Institut national de la propriété intellectuelle
INSEP	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance

Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPG	Institut de physique du globe
IST	Information scientifique et technique
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie
JDP	Jardin des plantes
<i>JPL</i>	<i>Jet Propulsion Laboratory</i>
LMD	Licence, master et doctorat
LRU	Libertés et responsabilités des universités
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
<i>MIT</i>	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle
MOP	Maîtrise d'ouvrage publique
<i>NASA</i>	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
PLH	Programme local de l'habitat
PLU	Plan local d'urbanisme
PPP	Partenariat public-privé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRG	Paris Rive Gauche
PSLQL	Paris Sciences et Lettres – Quartier latin
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RFF	Réseau ferré de France
SCD	Service commun de documentation
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences de l'homme et de la société
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Sudoc	Système universitaire de documentation
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
U3M	Universités du 3 ^{ème} millénaire
<i>UC</i>	<i>University of California</i>
<i>UCLA</i>	<i>University of California Los Angeles</i>
UFR	Unité de formation et de recherche
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
ZAC	Zone d'aménagement concerté