



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

5 octobre 2009

**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

5 octobre 2009

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 ETRANGERS ET FRANÇAIS	7
2.2. DES PRES A PARIS : POURQUOI ? POUR QUOI ?	7
2.3. LES PRES ET GROUPEMENTS EN COURS DE CONSTITUTION	10
2.4. AUTRES EVOLUTIONS DU DISPOSITIF	14
3. FAIRE DE LA VIE ÉTUDIANTE UNE GRANDE PRIORITÉ	17
3.1. DÉVELOPPER L'OFFRE DE LOGEMENT ETUDIANT	17
3.2. AMÉLIORER LES AUTRES ASPECTS DE LA VIE ETUDIANTE	23
3.3. PARIS, UNE VILLE OÙ IL FAIT BON VIVRE POUR LES ÉTUDIANTS	26
4. MODERNISER LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES PARISIENNES	28
4.1. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC	28
4.2. ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS	31
5. SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER : RÉUNIR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS POUR RÉNOVER LE PAYSAGE ET LES CAMPUS UNIVERSITAIRES PARISIENS	37
5.1. DES ENJEUX IMPORTANTS ET SENSIBLES	37
5.2. OBJECTIFS ET VISION D'ENSEMBLE DU PAYSAGE PARISIEN	38
5.3. ESQUISSE DE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER	40
5.4. INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS PRIORITAIRES	46
5.5. PERSPECTIVE FINANCIÈRE	49
6. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF ET ACCOMPAGNER LES ÉTABLISSEMENTS	51
6.1. DE L'AUTONOMIE DES UNIVERSITÉS	51
6.2. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANCILIEN	52
6.3. METTRE EN ŒUVRE LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER	55
CONCLUSION	60
TABLE DES ANNEXES	61
TABLE DES SIGLES	90

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 distingue 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 à engager dès 2009 ;
2. et 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.

Trois remarques liminaires sont utiles pour éclairer le lecteur :

- 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'engloberai 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 document 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 plusieurs sujets, ma mission a été l'occasion de démarrer ou **développer les dynamiques portées par les acteurs du dispositif d'enseignement supérieur eux-mêmes**.
- Par ailleurs, ce document est **un rapport d'étape**. La ministre m'a demandé de poursuivre ma mission par une deuxième phase qui permettra de présenter mes recommandations à l'ensemble des acteurs (y compris ceux – rares – que je n'ai pas encore rencontrés), de recueillir leurs remarques, de poursuivre les travaux menés avec les établissements et les collectivités locales pour conforter les dynamiques en cours et d'affiner les réflexions sur les sujets qui demandent un complément d'analyse. La publication de ce rapport d'étape ouvre donc une **période de concertation** avant la remise du rapport final en décembre 2009.

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 locales – 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 – **quelques 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 meilleures 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 « *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 de réunir l'engagement des établissements, et d'accompagner et responsabiliser chacun d'entre eux 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 : dans le cadre de l'Opération Campus et d'un plan conjoint avec les collectivités locales, **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 et des projets sont en préparation, souvent élaborés avec les acteurs de l'enseignement supérieur parisien eux-mêmes. Ces recommandations et ces projets 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 dix ou quinze premiers pôles universitaires en Europe**.
- **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 des implantations immobilières cohérentes et une identité territoriale.
- **Faire de Paris la métropole universitaire la plus attractive du monde**.
- **Refonder les relations et les modes de travail des acteurs** – État, collectivités locales, 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 certains PRES français, de **construire à Paris de grandes universités confédérales** qui aient les meilleures chances d'être **très bien placées au niveau international** – et non de chercher à réaliser des fusions d'établissements.

Deux PRES impliquant des universités parisiennes sont en cours de constitution :

- D'une part, un projet de PRES nommé « Université Paris Cité », porté par les universités Paris 5, Paris 7, SciencesPo, l'Inalco et l'École des hautes études en santé publique. Le travail sur le programme d'actions communes du PRES est bien avancé. La principale question en suspens concerne le périmètre de ce PRES car de nombreux établissements – les universités Paris 1, Paris 3 et Paris 13 et l'IPGP – envisagent de le rejoindre.
- D'autre part, un projet de PRES 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 **deux beaux PRES** : il reste à les finaliser et il faut se fixer l'objectif qu'ils soient **créés dans les prochains mois**. De plus, des réflexions ont commencé sur la construction d'un troisième PRES parisien.

En outre, **un autre projet de groupement** a pris forme, porté par le Collège de France, Chimie ParisTech, l'ESPCI ParisTech, l'École normale supérieure, le Muséum national d'histoire naturelle et l'Observatoire de Paris. Il s'agit davantage d'un « **campus** » que d'un PRES : ces établissements, qui appuient leur politique de formation sur le développement de masters et doctorats cohabilités avec les universités parisiennes, comptent amplifier leurs synergies de proximité, notamment la structuration commune de leurs principales activités de recherche.

* * *

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

- **construire avec les établissements 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, développement des liens entre universités et grandes écoles, 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** ;
- **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 ETUDIANTE UNE GRANDE PRIORITÉ

Les difficultés de la vie étudiante à Paris sont aigües, et l'attention qui leur est accordée est très souvent 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, doit être l'occasion de fixer les principes essentiels de la politique de développement du logement social étudiant et de réunir l'engagement des acteurs pour **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 locales, avec l'objectif d'ouvrir 12 000 nouveaux logements sur Paris entre 2009 et 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 locales, 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 parisiens – 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 **rénover le statut des bibliothèques interuniversitaires**.

5. SCHEMA DIRECTEUR IMMOBILIER : REUNIR L'ENGAGEMENT DES ACTEURS POUR RENOVER 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 très 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 schéma directeur immobilier présenté dans le rapport sont les suivants :

- **améliorer la vie étudiante** ;
- **mettre en œuvre pour chaque établissement ou chaque PRES un « plan de rationalisation 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 schéma directeur s'appuie sur des **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 **une quarantaine d'implantations au lieu de plus d'une centaine 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 schéma directeur proposé peut être mené à bien sans augmentation budgétaire** : dans le cadre de l'Opération Campus, en construisant un plan conjoint avec les collectivités locales et en consacrant à la rénovation du paysage universitaire parisien le même effort budgétaire que celui qui est consacré aujourd'hui à la réhabilitation de Jussieu, **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, 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 – les rectorats – et accroître la coordination entre les trois académies,
- amplifier la concertation avec les collectivités locales,
- et responsabiliser l'ensemble des acteurs, via des engagements contractuels et de grandes exigences de transparence.

La nécessité de renforcer les rectorats franciliens – largement reconnue – porte sur **quatre grandes missions** :

- **la coordination des acteurs – État, collectivités, 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 schéma directeur immobilier.**

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 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 schéma directeur immobilier. Le rapport recommande de **mettre en place – de façon transitoire – un « établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France »**, 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.

Pour ce faire, cet établissement devra, sous le contrôle de l'État, avoir la capacité de s'endetter et de passer des conventions pluriannuelles avec les établissements d'enseignement supérieur et avec des partenaires publics ou privés. Le rapport recommande que sa gouvernance inclue **un conseil de surveillance auquel participeront des représentants des présidents d'universités ou de PRES**, et dont le recteur de Paris et les deux recteurs des académies de périphérie seront respectivement président et vice-présidents, pour unifier l'organisation de l'échelon déconcentré du MESR en Ile-de-France.

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 région parisienne !**

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 les prémunissent 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'utiliserai 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 désignerai l'Institut d'études politiques par son nom de marque : SciencesPo. Je me permettrai aussi d'écrire « Dauphine » au lieu du nom officiel « Paris Dauphine ».

Les chapitres 2 à 4 contiennent un certain nombre de Recommandations bien identifiées par un format spécifique. Les chapitres 5 et 6 – sur le schéma directeur immobilier et la mise en œuvre des évolutions de l'enseignement supérieur parisien – contiennent aussi de très nombreuses recommandations (si nombreuses qu'elles apparaissent au fil du texte, sans format spécifique). Toutes ces recommandations sont adressées à l'État.

Dans les chapitres 2 à 4, si certaines propositions du texte ne font pas l'objet de recommandations précises, c'est le plus souvent parce qu'elles sont reprises au chapitre 6 – qui est l'occasion de rassembler une bonne part des sujets abordés précédemment.

* Certaines observations récentes laissent penser que les baisses d'effectifs réelles pourraient être un peu inférieures à celles qui sont prévues d'ici à 2017.

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. A 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 locales 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 locales. Alors que partout ailleurs en France – avec des réussites inégales, certes – les acteurs de l'ES&R, les collectivités locales 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'éclatement 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. Dix établissements ont chacun plus de 15 sites. 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, à mon sens, **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 locales. 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 dix ou quinze premiers pôles universitaires en Europe.**
- **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 des implantations immobilières cohérentes et une identité territoriale.**
- **Faire de Paris la métropole universitaire la plus attractive du monde.**
- **Refonder les relations et les modes de travail des acteurs – État, collectivités locales, 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 ETRANGERS 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 2. 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 3. 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 A 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 et 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.** 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 au niveau *graduate*, ce qui fausse aussi la comparaison.

Je propose une approche différente. A 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 deux 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 60 000 et 80 000 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 difficile avec plusieurs dizaines de milliers d'étudiants ; imaginer de le faire avec 100 000 ou 150 000 étudiants serait tout à fait irréaliste.

- Cette taille rend aussi nécessaire de garder à l'esprit la nécessité de **mener une véritable politique d'excellence** au niveau des PRES comme 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 GROUPEMENTS EN COURS DE CONSTITUTION

Trois projets de regroupements d'établissements 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 locales ont été régulièrement informées.

A Paris – où existe déjà un PRES : ParisTech – 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 pour mi-février 2009 des notes d'intention stratégique remettant à jour leurs propositions de groupements structurants pour Paris et les projets pédagogiques et scientifiques qui y sont liés. J'ai ensuite constitué **pour chacun des trois projets** de groupements qui m'ont été proposés **un groupe de travail réunissant les responsables des établissements porteurs du projet**. Ces trois groupes se sont réunis à plusieurs reprises entre mars et juillet. 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 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 principalement basée à Rennes mais possède une antenne à Paris.

A eux cinq, ces établissements comptent 77 000 étudiants dont 4 500 doctorants, dans le domaine de la santé (Paris 5, Paris 7, EHESP), des sciences exactes (Paris 5, Paris 7), des langues et de la linguistique (Paris 7, Inalco) et des sciences sociales (Paris 5, Paris 7, SciencesPo et EHESP). L'état actuel du projet de PRES est décrit en détail dans l'Annexe 4. Ses principaux points forts sont les suivants :

- Une **identité commune**, avec un système commun d'appellations sous la forme « Université Paris Cité – Descartes », « Université Paris Cité – Diderot », « Université Paris Cité – SciencesPo », « Université Paris Cité – Inalco », « Université Paris Cité – EHESP Rennes », et une **politique de signature commune des publications scientifiques**.
- Une **identité territoriale affirmée**, avec une implantation regroupée pour l'essentiel sur deux « quartiers » (hors sites hospitaliers) : le « VI^{ème} arrondissement élargi » (avenue de l'Observatoire, place de l'Odéon, rue des Saints-Pères et rue Saint Guillaume) et Paris Rive Gauche.
- Des **synergies fortes en matière de formations**, avec des projets de formations communes dans les domaines de la santé – en incluant la santé publique – et du droit, des formations technologiques, de la sociologie, 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 place.
- Une **coordination des écoles doctorales**, des projets de recherche communs, notamment en chimie, biologie et médecine, et une politique d'excellence menée au niveau du PRES via un appel à projets commun, un programme post-doctoral commun et des chaires d'excellence.
- 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 »**.

Université Paris Cité est donc, en l'état actuel, un projet de PRES qui répond à l'ensemble des objectifs énoncés ci-dessus, y compris à l'objectif de développement de synergies entre des universités et des établissements de type « grandes écoles ». Il reste cependant quelques points de vigilance : en particulier,

l'objectif de donner une vision unifiée et lisible de l'offre de formations du Pôle ne sera pas facile dans certains domaines comme le droit ou l'odontologie⁸.

Ce PRES serait prêt à être créé vite... s'il ne restait **des interrogations concernant son périmètre** car de nombreux établissements envisagent de le rejoindre : les Universités Paris 1, Paris 3 et Paris 13, ainsi que l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP). L'élargissement éventuel du PRES à certains de ces établissements a été discuté en détail au sein du groupe de travail. Je rassemble dans l'Annexe 5 mes analyses sur ce sujet, qui sont bien connus des responsables d'établissements. De plus, considérant que je ne remplirais pas ma mission si je me limitais à donner les éléments pour éclairer la prise de décision, je formule une recommandation.

Recommandation 1 : Créer le PRES Université Paris Cité avec Paris 3, Paris 5, Paris 7, SciencesPo, Inalco, EHESP et IPGP en conservant un programme d'action ambitieux, proche de celui qui a été préparé avec les responsables des cinq « premiers porteurs » (voir l'Annexe 4), et avec éventuellement Paris 13 comme membre associé, et poursuivre le dialogue de l'État avec Paris 1 sur la stratégie de l'établissement et ses projets d'alliances possibles.

2.3.2. Le deuxième projet de PRES parisien est porté par trois établissements : les Universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6. A eux trois, ces établissements comptent 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.

On pourrait faire de ce projet de PRES une présentation axée sur les motifs d'interrogation ou de scepticisme :

- Tout d'abord, les synergies entre établissements en matière de formation – ou de recherche – ne sont pas nombreuses, et pas faciles à développer : les champs disciplinaires des trois universités ne se recouvrant pas, elles n'ont pas de « terrain naturel » pour ces synergies.
- Ensuite, un des établissements tient à créer le Pôle sous forme d'une Association sous le régime de la loi de 1901, ce qui pose problème. D'une part, les arguments juridiques avancés en faveur du statut d'Association plutôt que 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 Campus.
- Enfin – on le verra plus loin – le choix du nom du PRES soulève aussi des interrogations.

Mais s'arrêter là serait biaisé. Certes, ce projet de PRES s'est engagé sur un chemin singulier : il comptait jusqu'en avril 2009 un quatrième partenaire (Paris 3) et le travail sur ce projet a été rendu difficile – bien plus que pour d'autres – par les événements de ces derniers mois. Mais les trois présidents d'universités maintiennent un engagement fort à construire ce PRES, dont les objectifs principaux sont les suivants :

- Enrichissement de l'offre de **formations multi-établissements** sur le modèle des filières d'excellence existantes ou sous la forme de licences ou masters communs. A moyen terme, mise en place d'une politique commune **d'échanges de crédits ECTS** et de **formations avec majeure et mineure**. Mise en place d'un portail Internet donnant une vision unifiée des formations proposées au sein du PRES et un catalogue commun de l'offre de formation continue.
- Une **politique de signature commune des publications scientifiques**, pour faire figurer le PRES au meilleur niveau possible dans les classements internationaux.
- Une **coordination des écoles doctorales**, pour diffuser les bonnes pratiques de formation doctorale et coordonner les actions menées pour favoriser l'insertion professionnelle des doctorants.

⁸ 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. Dans le cas présent, il reste une interrogation concernant les UFR d'odontologie de Paris 5 et Paris 7 – les seules UFR d'odontologie en Ile-de-France. Leur rapprochement est envisagé depuis longtemps et aurait certainement du sens aussi bien pour la formation que pour mener une politique de recherche plus active dans ce domaine... mais ce projet n'avance pas. La création du PRES doit être l'occasion de clarifier la situation.

- Des actions communes en matière de relations internationales : mise en commun des dispositifs **d'accueil des étudiants, enseignants et chercheurs étrangers**, promotion internationale du Pôle.
- De nombreuses **mutualisations de services** : outils de formation à distance, stratégie concertée d'évolution des systèmes d'information, services support en matière de gestion du personnel, dans le domaine financier, dans le domaine immobilier, etc.

A mon sens, un **potentiel vraiment intéressant** est réuni pour constituer un beau PRES. Ce projet a notamment deux points forts :

- une **identité territoriale affirmée**, avec une implantation regroupée pour l'essentiel sur le « V^{ème} arrondissement élargi » (jusqu'aux rues d'Assas, Michelet et Serpente) – hors sites hospitaliers,
- 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 ni rapide puisque les équipes des trois établissements vivent dans des communautés disciplinaires différentes... mais il 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 » ouverte à la rentrée prochaine.

Il reste que la construction de ce PRES n'est pas encore très avancée. J'ai suggéré aux trois présidents d'universités – qui connaissent ma recommandation – de mettre en place un petit nombre de groupes de travail pour enrichir les projets pédagogiques et les projets de mutualisation de services, en vue de **bâtir quelques projets concrets** et de **proposer d'ici à la fin de l'année un projet de PRES plus consistant**.

Recommandation 2 : Demander aux universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6 d'**amplifier le travail de préparation pour disposer fin 2009 d'un projet de PRES plus consistant**, et poursuivre le dialogue avec elles sur la forme juridique du PRES⁹.

2.3.3. Outre ces projets de PRES, j'ai reçu en février **un projet de groupement** porté par :

- le Collège de France,
- l'École nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP, Chimie ParisTech),
- l'École supérieure de physique chimie industrielle (ESPCI ParisTech),
- l'École normale supérieure (ENS),
- 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 été jusqu'à examiner avec les responsables d'établissements la possibilité que certains d'entre eux rejoignent un des projets de PRES universitaires parisiens... ce qui est apparu comme très difficile pour plusieurs raisons : les coopérations très étroites de plusieurs établissements avec des universités de PRES différents, l'appartenance de deux d'entre eux à ParisTech, et les missions d'intérêt national de certains d'entre eux¹⁰.

⁹ La question de l'élargissement de ce PRES méritera d'être posée, mais plus tard. Vu sa taille – déjà élevée au regard des principes posés plus haut si on regarde le nombre de doctorants – et vu l'ampleur du travail à réaliser pour mettre en œuvre un projet intellectuel commun, on est peu tenté de pousser pour un élargissement rapide. Cependant, le projet laisse un regret par rapport à l'objectif de synergies entre universités et grandes écoles : il sera intéressant dans le futur d'envisager l'élargissement de ce PRES à une (ou des) école(s). Il faut noter aussi que Dauphine était candidate à rejoindre ce projet de PRES, auquel elle aurait apporté une composante complémentaire intéressante, mais les trois établissements n'ont pas souhaité cette extension.

¹⁰ 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

Fruit de cette réflexion : les établissements du groupement – nommé pour l’instant « 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 laboratoires¹¹, 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 plus d’un « **campus** » que 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 Groupement est décrit dans l’Annexe 6. 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.

Ici aussi, il est utile de dire quelques mots sur le périmètre du Groupement. A mes yeux, l’Institut Curie, partenaire et voisin immédiat de quatre des six établissements, a vocation à rejoindre le Groupement ; l’extension à l’IPGP est aussi envisagée. A une échéance plus lointaine, il serait intéressant d’envisager une extension à des écoles d’ingénieurs comme Mines ParisTech ou Télécom ParisTech : ce serait une évolution plus délicate, mais cette perspective d’extension d’une animation et structuration communes à l’ensemble des établissements de tailles comparables situés sur la rive gauche, dans le cadre d’une politique de relations étroites avec les universités, présente de l’intérêt.

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

revanche, l’option de voir l’ENS participer comme membre associé à chacun des PRES parisien est envisagée favorablement par les participants des projets de PRES et par l’ENS elle-même.

¹¹ 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.

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**¹² et à son rayonnement international.

Recommandation 3 : Créer le « Campus PSLQL » avec le Collège de France, Chimie ParisTech, l'ESPCI ParisTech, l'ENS, le MNHN et l'Observatoire de Paris, en veillant à maintenir ouverte la possibilité d'élargissement ultérieur à de nouveaux partenaires.

2.4. AUTRES EVOLUTIONS DU DISPOSITIF

Etape importante pour le dispositif parisien et francilien d'ES&R, la mise en place des deux PRES universitaires évoqués plus haut 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. 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 ? Ne serait-il pas 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 une réflexion commune sur l'ensemble du dispositif et sur l'évolution des grands équilibres – par exemple entre Paris et périphérie ?

Il faut notamment travailler sur les relations entre universités et grandes écoles. Elles restent difficiles à Paris, et c'est pourquoi les projets de PRES parisiens 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 entre universités et grandes écoles, encore très vivace à Paris**.

2.4.2. Revenons aux questions concernant les PRES. La démarche de ma mission a été de travailler avec les établissements parisiens et en contact régulier avec ceux de la périphérie, mais sans me fixer l'objectif – inatteignable – de proposer un schéma où chacun serait membre d'un groupement. **Le travail de stratégie et de structuration doit être poursuivi avec les établissements qui ne participent à aucun projet de groupement**. Il faut poursuivre le dialogue avec chacun sur ses projets stratégiques, et **explorer la possibilité de bâtir un troisième PRES universitaire dans Paris** – cette exploration est d'ailleurs entamée. Le mot d'ordre n'est pas « 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.

Plus largement, il est nécessaire de poursuivre le travail avec l'ensemble des acteurs – établissements et collectivités locales – pour construire une vision partagée de la **structuration de l'ES&R en Ile-de-France**. De nombreuses questions se posent, analogues à celles auxquelles, pour Paris, les projets de PRES et de Groupement évoqués ci-dessus visent d'apporter des réponses. Pour résumer ces questions en une seule interrogation : **quels seront dans les prochaines décennies les établissements et les pôles universitaires franciliens « visibles de Shanghai » et placés 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.

¹² Nous y avons été attentifs : la construction des PRES évoqués plus haut et du Groupement PSLQL ne soulève pas de difficulté particulière par rapport à ParisTech.

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. C'est une tâche essentielle pour les établissements, pour l'État et les collectivités locales, et pour les entreprises, de **tisser des liens plus étroits et plus vivants entre universités et 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** et des **conférences d'ouverture sur le monde économique** ou sur d'autres aspects politiques, sociaux et internationaux du monde actuel ;
- 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 rattrape son retard 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-américaine¹³. L'Europe est l'espace où se joue l'avenir de la recherche française.

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

¹³ Reformulons cette conviction d'une autre façon. Nous nous comparons souvent aux États-Unis alors que 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 américain.

souvent les universités françaises que les grandes universités des pays voisins ou les organismes 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 ont été réalisés, j'estime que la France n'a 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 du système de formation – 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 de l'attractivité 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**) porté par la Ville de Paris, en lien avec les universités et établissements concernés, pour accroître le rayonnement international des SHS parisiennes.
- 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 locales 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 étudiante¹⁴.

3.1. DÉVELOPPER L'OFFRE DE LOGEMENT ETUDIANT

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 Paris¹⁵.
- 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

¹⁴ 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.

¹⁵ 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, est en cours d'élaboration. Une des difficultés vient du grand nombre d'acteurs : outre l'État et les collectivités locales (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 CNOUS 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 du CROUS, partout en France. D'autre part, on pourrait dire qu'**il y a un logement étudiant et un 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 je ne mentionnais 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 pour les prochaines années est le **développement du logement social étudiant** à Paris et en Ile-de-France.

L'élaboration du schéma directeur francilien du logement étudiant est l'occasion d'**une concertation approfondie de l'ensemble des acteurs pour jeter les bases d'une politique ambitieuse** dans ce domaine. Les propositions et réflexions qui suivent doivent être vues comme des contributions aux travaux préparatoires de ce schéma directeur.

Les sujets, techniques ou politiques, sont nombreux sur lesquels il est utile de chercher à dégager des éléments de consensus pour fonder le déploiement d'une politique ambitieuse. Je cite les principaux :

- Concernant les **types de résidences**, un consensus semble se dégager 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 ».
- S'agissant de la **taille des résidences**, il serait utile que tous les acteurs s'accordent sur l'objectif de construire des résidences ayant **au moins une centaine de logements**. 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 étudiants¹⁶.
- Le schéma directeur doit aussi être l'occasion de partager une vision de la cartographie du logement social étudiant en Ile-de-France. Mené par le Conseil Régional avec l'État et les CROUS, en y associant les établissements d'enseignement supérieur, le travail sur l'identification des **zones prioritaires** bien reliées aux principaux sites universitaires est en cours. 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 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 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 blocage¹⁷.
- 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 que le schéma directeur soit l'occasion 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 locales concernées, des bailleurs sociaux *et* du futur gestionnaire de la résidence.
- Plusieurs autres aspects devront aussi être pris en compte dans le schéma directeur, 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. Il est souhaitable aussi que la préparation

¹⁶ La question de la taille des chambres se pose aussi, du fait de la difficulté du compromis à fixer entre accroître le nombre de chambres et proposer des chambres suffisamment confortables. Le Conseil Régional a fixé sa politique en la matière : entre 16 et 18 m² par chambre. Certaines voix s'élèvent pour proposer de rediscuter cette politique afin de favoriser le développement quantitatif de l'offre. Il est nécessaire que le schéma directeur fixe, sur ce point aussi, une ligne directrice claire.

¹⁷ De nombreuses questions méritent un examen approfondi : 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, adaptations éventuelles des dispositions législatives et réglementaires sur les constructions des résidences étudiantes, etc. La préparation du schéma directeur francilien doit être l'occasion de mener ce travail indispensable, en s'appuyant sur les préconisations du rapport Anciaux.

du schéma directeur soit l'occasion de **tracer une perspective claire pour l'avenir de la résidence universitaire d'Antony**. Cette résidence, la plus grande d'Europe, a suscité nombre de commentaires excessifs sur son état et sur son avenir. Il est important que le projet de réhabilitation de la résidence soit rapidement défini, sous la responsabilité de la communauté d'agglomération des Hauts-de-Bievre, en mettant en œuvre 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.

* * *

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. A 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 licence¹⁸.
- 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 je propose la mise en place 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.

¹⁸ 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.

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.**

* * *

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

Recommandation 4 : Elaborer une contribution de l'État sur la base des propositions exposées ci-dessus **en vue de favoriser la finalisation du schéma directeur du logement social étudiant en Ile-de-France**, et désigner pour ce faire un petit nombre de représentants de l'État et un responsable chargé de les coordonner.

Recommandation 5 : Bâtir avec la Ville de Paris un plan conjoint de développement du logement social étudiant à Paris¹⁹. La Ville s'est engagée sur un rythme de 4 000 nouveaux logements sociaux étudiants tous les six ans, pour la deuxième mandature consécutive. Il faut viser 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).

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**, en développant des partenariats du type de ceux qui sont initiés avec les Conseils Généraux des Hauts-de-Seine et des Yvelines.

Enfin, au-delà de la concertation nécessaire pour l'élaboration du schéma directeur du logement étudiant, 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 déploiement du schéma directeur. 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 logements nouveaux. 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. Incluant le principe d'un bail emphytéotique au bénéfice de la CIUP pour des parcelles de terrain propriétés de la Ville et prévoyant la prise en charge du financement de la viabilisation des terrains constructibles, cet

¹⁹ 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.

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 – je reviens sur certains d’entre eux au chapitre 5.

Recommandation 7 : Finaliser l’accord avec la Ville de Paris sur la CIUP, et demander à la CIUP d’élaborer rapidement un **plan de développement**.

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 locales.

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 »²⁰.

Recommandation 8 : Etudier avec la Ville de Paris et en lien avec les collectivités locales concernées la possibilité d’une extension de la CIUP sur un deuxième site en périphérie à moins de 30 minutes du centre de Paris²¹.

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 inter-académiques. 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 locales 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 phase de préparation plus approfondie, devra être menée dans un deuxième temps.

Recommandation 9 : Confier aux trois CROUS franciliens, sous la responsabilité du directeur du CROUS de Paris, la responsabilité de mettre en place rapidement un portail unique du logement étudiant en Ile-de-France, en partenariat avec les collectivités locales.

²⁰ 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.

²¹ Rappelons que le temps de trajet moyen d’un étudiant francilien est supérieur à 45 mn.

3.2. AMÉLIORER LES AUTRES ASPECTS DE LA VIE ETUDIANTE

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 rester 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 en anglais. 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 ! A 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'État²². 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,

²² Le patrimoine immobilier des restaurants et cafétérias du CROUS de Paris appartient en totalité à l'État.

- 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 en février 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.

Le plan devra inclure un schéma directeur de la restauration universitaire 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 : Demander au directeur du CROUS de Paris de proposer avant fin 2009 un **plan ambitieux de développement de la restauration universitaire parisienne**. Ce plan comprendra un projet – élaboré avec le directeur du CROUS de Créteil – d'organisation d'une partie de la production des plats distribués à Paris autour de 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 interuniversitaires ou universitaires**. 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 écheveau 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 ont 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 »**. Ce GIP vise à mutualiser les locations d'installations sportives, et à mener des actions dans le domaine de la promotion du sport auprès des étudiants ou de la facilitation de la pratique sportive des étudiants handicapés. Au-delà de ces actions concrètes, il a aussi pour objectif important de devenir 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.

Cette approche commune des universités parisiennes doit être encouragée car la situation de pénurie impose que l'on fasse le choix de la mutualisation. Cependant, il n'est pas certain que le GIP dispose de leviers d'action suffisants : notamment, il serait indispensable que les universités 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. La deuxième phase de ma mission sera l'occasion de finaliser, avec les acteurs concernés, ce projet de service commun pour le développement du sport universitaire parisien.

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 11 : 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 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 SIUMMPS 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 personnels²³. 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 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.

²³ Le SIUMPPS compte quatre infirmières, pour presque 50 000 étudiants en Licence.

Une question d'organisation se pose aussi, que je n'ai pas abordée dans mes entretiens avec les présidents d'universités. Faut-il conserver le dispositif actuel, ou étendre le périmètre du SIUMPPS à toutes les universités parisiennes, ou organiser le dispositif en tenant compte des PRES ? Ces questions – sur lesquelles je ferai une recommandation à l'issue de la deuxième phase de ma mission – 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.

En complément du dispositif public, la Fondation Santé des Etudiants 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 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 locales, afin qu'il voie le jour et qu'il développe ses activités au service de la santé des étudiants parisiens en collaboration avec le 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 locales, avec des sociologues, des urbanistes et des architectes, et bien sûr avec des universitaires et des étudiants. 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 récent 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.

A 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 haut²⁴.
- 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. 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 pouvons 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 culturelles²⁵. 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 locales²⁶. Je m'interroge enfin 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.

²⁴ Le développement de sites d'information en langue anglaise – et dans d'autres langues – n'est pas motivé seulement par l'intérêt 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.

²⁵ 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. A 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 !

²⁶ 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 !

4. MODERNISER LES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES PARISIENNES

La documentation universitaire n'est pas mentionnée dans ma lettre de mission, 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 parisiennes²⁷.

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 améliorer sa capacité à 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 centraux 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.

A 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, dans le cadre de l'actuel CPER, des rénovations, extensions ou constructions de bibliothèques sont prévues pour Paris 2 (à Assas) et Paris 4 (à

²⁷ J'ai rédigé ce chapitre après avoir rencontré la plupart des directeurs des bibliothèques des universités et écoles parisiennes, et après avoir tenu avec eux trois réunions auxquelles ont aussi participé quelques chercheurs ou enseignants-chercheurs. J'ai également sollicité l'inspection générale des bibliothèques qui m'a fourni rapports et documents, et a répondu à mes demandes d'information.

Clignancourt), et pour Paris 13 (à Bobigny et Villetaneuse) et la BDIC. 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 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 parisiennes. Malgré les ouvertures des bibliothèques construites ces dernières années, cette insuffisance demeure, et elle est l'origine de difficultés aigües pour les étudiants. Ce sont les étudiants **en lettres et SHS et en médecine** qui sont le plus demandeurs de places supplémentaires²⁸.
 - 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 (57 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, 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 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.
- **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 aigüe, 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 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 bibliothèque de la Sorbonne s'engage dans une délocalisation

²⁸ La réforme des études de santé aura probablement pour effet d'accroître cette demande « sectorielle » du domaine de la santé – dont l'origine n'est pas d'abord liée aux effectifs mais au choix des méthodes pédagogiques mises en œuvre dans ce domaine. Cette demande de places assises beaucoup plus grande dans le secteur de la santé que dans les autres est un facteur de déséquilibre pour l'ensemble du dispositif documentaire universitaire parisien et rend très difficile de bien adapter les fonds documentaires aux différents publics. Par exemple, 30% des étudiants qui fréquentent la bibliothèque Sainte Barbe depuis son ouverture sont des étudiants en médecine, alors qu'elle ne propose aucun document traitant de médecine !

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 définir²⁹.

- **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 leur mission et considèrent à ce titre 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 interrompus³⁰. 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 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 monter le projet de 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**. Il faut savoir aussi 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

²⁹ Le CTLES dispose aujourd'hui de 72 km linéaires de rayonnages à Marne-la-Vallée – dont 67 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.

³⁰ Ce fut le cas du travail de la mission U3M associant des représentants de l'État, des collectivités locales 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.

« 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 recherche, malgré les réussites des actions menées par le groupement Couperin et l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES)³¹.

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 numériques³². 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 eu la chance de fréquenter 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 :

³¹ Pour certains établissements, la croissance des coûts des abonnements numériques est depuis plusieurs années supérieure à 30% par an !

³² 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 orientations³³ mais se résolvent difficilement à engager une démarche de délocalisation d'une partie des ressources documentaires : c'est parfois un crève-cœur, on peut le comprendre. 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 Uni pour le projet *United Kingdom Research Reserve Project*³⁴.
- 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-Vallée ; c'est de développer l'accès libre et les places assises en bibliothèques à Paris³⁵.
- 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**.

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, 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 développés : les monitorats étudiants financés par l'État et la Région sont très utiles, mais des dispositions permettant la rémunération des personnels en heures supplémentaires complèteraient utilement le dispositif.

³³ 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 qu'on peut délocaliser une part très significative des fonds, avec un bon système de navettes.

³⁴ Le projet prévoit un financement de 12 M€ de subventions pour délocaliser 100 km linéaires de rayonnage ; voir <http://www.rluk.ac.uk/node/85>.

³⁵ 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.

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. Au 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 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 trois recommandations précises :

Recommandation 12 : 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**³⁶.

³⁶ 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.

Recommandation 13 : 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 14 : 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 orientations proposées ci-dessus ont été assez largement suivies pour les **projets de bibliothèques récents ou en cours** : bibliothèque de Paris 7 à Paris Rive Gauche, Sainte Barbe, Bulac, Condorcet. Ces projets recèlent encore des fragilités, du fait de moyens insuffisants – en personnels, ou en crédits pour bien prendre en compte les coûts de fonctionnement des bâtiments – ou parce qu'il reste une incertitude sur les fonds documentaires qui seront regroupés dans ces nouvelles bibliothèques. En conséquence, ces projets **méritent une attention particulière** dans les prochaines années, pour s'assurer que les conditions de leur réussite seront vraiment réunies et qu'ils pourront jouer leur rôle structurant dans le dispositif documentaire de l'ES&R parisien.

La **bibliothèque 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 demeure peu accessible du fait de l'exiguïté de ses locaux. La mise en œuvre de l'accord conclu en 2007 avec Paris 3 sur la libération des locaux qu'y occupent des services administratifs de la bibliothèque Sainte-Geneviève doit être impérativement concrétisée.

Il faut aussi avancer rapidement sur le lancement de projets de **nouveaux lieux de travail et d'accès aux ressources documentaires** dans Paris. En effet, l'excès de la demande sur l'offre de places de travail, en lettres, SHS et médecine, est si grand que la politique de déport du stockage d'une partie des fonds documentaires – nécessaire – ne sera pas suffisante. Chacun des deux projets de PRES parisiens a d'ailleurs prévu d'installer pour ses étudiants un « *learning center* ». Il s'agit d'un concept basé sur quelques projets récents de plusieurs pays européens. 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 d'accès à l'information numérique et de l'offre d'espaces proposés pour du travail individuel ou en groupes, voire pour des séminaires. Le concept est encore un peu flou et 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.

Recommandation 15 : Veiller à donner les moyens de la réussite aux bibliothèques ouvertes récemment – à Paris Rive Gauche et Sainte Barbe – 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 entre elles et avec le réseau des bibliothèques parisiennes.

Recommandation 16 : Encourager les établissements à **préciser rapidement le projet de learning center proposé pour chaque projet de PRES** en cours de constitution.

4.2.4. 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 universitaires³⁷ ? 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 17 : Mener une étude visant à **relancer une politique de prêt interbibliothèques** en s'appuyant un opérateur national³⁸, et mettre en œuvre rapidement les recommandations de cette étude.

Plus largement, sur la question des coopérations entre établissements en matière documentaire, je crois utile de distinguer trois niveaux.

- Sur l'ensemble des sujets liés à la **documentation numérique** (voir l'Annexe 7), il faut **privilégier la coopération par groupe de disciplines**. 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 et Paris 7 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. A tout le moins, il sera intéressant de partager les accès et de mutualiser les plateformes techniques au sein de chaque groupement.
- La **coordination régionale** doit être centrée sur d'autres questions, complémentaires des précédentes : une coordination minimale de l'ensemble des grandes bibliothèques parisiennes est nécessaire sur un certain nombre de sujets concernant les évolutions des différents publics, les services aux étudiants et les politiques d'accès.

4.2.5. Enfin, il est indispensable d'accélérer la réflexion sur les **évolutions 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** et d'imaginer un nouveau modèle à

³⁷ 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 Brandeburg.

³⁸ 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.

la fois pour leur dotation et pour la rétribution que leur versent – ou non – les universités dont sont issus leurs lecteurs³⁹.

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 clairement – 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 adaptée⁴⁰, il faut s’orienter vers des solutions nouvelles. En particulier, je recommande de **ne pas exclure a priori l’idée de regrouper plusieurs grandes BIU parisiennes à vocation nationale** – typiquement les BIU de Cujas, Sainte Geneviève et la Sorbonne et celles de médecine et pharmacie – **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 bien 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**.

Le rapport à venir de l’inspection générale des bibliothèques sur l’évolution des BIU doit être l’occasion d’approfondir la réflexion amorcée ici et de faire des recommandations précises.

Recommandation 18 : 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 et du pilotage scientifique des BIU**, en prévoyant simultanément le cahier des charges de leur évaluation.

Recommandation 19 : 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.

³⁹ En menant ce travail sur la rénovation du modèle économique des BIU, il sera indispensable de rendre plus transparentes leurs structures de coûts – en coûts complets – et notamment leurs coûts d’infrastructures. Les difficultés rencontrées par les bibliothèques parisiennes dans les 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.

⁴⁰ 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 parisien⁴¹.

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**

⁴¹ Pour préparer ce chapitre, j'ai rencontré un certain nombre de spécialistes des principaux métiers du domaine immobilier : des spécialistes de la gestion immobilière, dans le public et le privé, 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 des sites universitaires parisiens.

remis en cause unilatéralement⁴². 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 locales 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 changements d'implantation 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 construction du schéma directeur immobilier proposé 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 ;

⁴² 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, le schéma directeur s'appuie aussi 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 **privilegier 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**⁴³.

Le schéma suivant visualise ces grands quartiers universitaires.



⁴³ Installée sur un seul site, ce qui fait d'elle une exception, l'Université Paris Dauphine cherche depuis quelques années à s'étendre sur un deuxième site à l'ouest de Paris. Le projet d'**implantation de Dauphine sur le quartier d'affaires de La Défense**, confirmé récemment par le Président de la République, est un projet stratégique de grande importance pour l'établissement.

Cette vision géographique des quartiers universitaires présents et futurs – partagée avec la Ville de Paris – ne signifie pas que toutes les implantations des établissements d’enseignement supérieur doivent y être regroupées. Quelques implantations de bonne taille et auxquelles les établissements sont attachés existent en dehors de ces quartiers – le centre Saint Charles ou le centre Pierre Mendès-France de Paris 1, le centre de Paris 4 boulevard Malesherbes ou l’institut de psychologie de Paris 5 à Boulogne, pour citer quelques exemples – et ont vocation à être conservées. Mais le schéma directeur proposé ci-dessous vise, autant que possible, à **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. ESQUISSE 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 sur la Sorbonne** – sur le bâtiment et sur l’utilisation du nom Sorbonne – **dans l’Annexe 8**, avec l’objectif que ces commentaires permettront peut-être d’ouvrir durant la deuxième phase de ma mission une réflexion sur ces sujets et de bâtir un scénario d’évolution souhaitable et acceptable.

Il reste que le scénario le plus probable, de loin, est le « quasi statu quo »⁴⁴. En conséquence, l’esquisse de schéma directeur présentée ci-dessous s’appuie sur une **hypothèse de statu quo** pour l’occupation de la Sorbonne, ainsi que pour celle 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 huit établissements** : les universités Paris 1 à Paris 7 et SciencesPo. Ces schémas tiennent compte, ici ou là, des projets de PRES en cours de constitution, mais ils sont présentés par établissement du fait des incertitudes qui demeurent concernant les projets de PRES. J’ai eu plusieurs échanges avec la Ville de Paris sur ces propositions, en vue de pouvoir rapidement engager le travail à mener avec elle si l’État décide de mettre en œuvre les recommandations qui suivent.

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 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**.

⁴⁴ Ce n’est pas tout à fait le statu quo : il faut mentionner en effet la politique que mène le rectorat pour réduire les surfaces occupées en Sorbonne par ses services, et pour que les travaux de mise en sécurité que va effectuer la Ville de Paris soient l’occasion de rationaliser au sein même de la Sorbonne les implantations de ses occupants. Ces efforts doivent être poursuivis.

- 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.

Venons-en à cette présentation des « esquisses de schéma directeur immobilier ».

- **Université Paris 1**

Au moment de l'audit de l'immobilier universitaire parisien à l'automne 2008, Paris 1 comptait 22 sites⁴⁵, 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 que je propose 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 9 ou 10 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 9).

- **Université Paris 2**

A 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.

L'esquisse de schéma directeur que je propose pour Paris 2, préparée avec son président, s'appuie 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 en 2010 est situé à quelques minutes à pied du centre principal de Paris 2 – rue d'Assas⁴⁶.

Ceci permet de construire pour Paris 2 un schéma d'implantation qui sera, à moyen terme, recentré sur 4 ou 5 sites à Paris, avec un léger gain en surfaces. Les **quatre sites principaux** seront Panthéon, Assas, Saint-Vincent de Paul et Vaugirard.

- **Université Paris 3**

A l'automne 2008, Paris 3 comptait 10 sites : 9 à Paris et 1 en petite couronne. Deux immeubles sont loués auprès de bailleurs privés, les autres sont propriétés de l'État. Mais, surtout, Paris 3 est l'université parisienne qui connaît **la situation immobilière la plus critique**.

⁴⁵ Le rapport d'audit répertoriait 29 sites pour Paris 1, au sens de « 29 adresses distinctes ». J'adopte dans ce rapport un point de vue un peu différent, plus « fonctionnel », en considérant que deux bâtiments très proches (contigus, ou séparés par la traversée d'une rue) forment un seul site, et en ne comptant pas les sites des BIU.

⁴⁶ Je recommande que la programmation du site de Saint Vincent de Paul réhabilité incluse à la fois des activités d'ES&R de Paris 2 et du logement étudiant. Si ce scénario s'avérait difficile à concilier avec la programmation que la Ville de Paris a commencé à préparer pour le site de Saint Vincent de Paul, en lien avec l'AP-HP, une variante est possible : Paris 2 conserverait à titre définitif les locaux de la rue Guy de la Brosse qu'elle occupe durant les travaux du centre Assas et occuperait un autre site à acquérir – proche aussi du site de Jussieu.

- 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 de « locaux tampons » pour héberger les activités de Paris 3 pendant les travaux de 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 depuis⁴⁷.

Après de longues années d’attentes et de tergiversations, **il y a urgence à bâtir et mettre en œuvre un plan précis** qui permette de libérer rapidement Censier et s’inscrive dans une perspective motivante de schéma d’implantation définitif après retour sur le site de Censier reconstruit. Un scénario est en cours d’élaboration depuis quelques semaines, préparé par l’EPCJ (Établissement public du campus de Jussieu) en lien avec Paris 3 et la Ville de Paris. Pour l’essentiel, ce scénario consiste à acquérir dans le quartier de la Bastille un immeuble qui servirait de « locaux tampons » pendant les travaux de Censier et serait ensuite le deuxième grand site de Paris 3. L’instruction de ce scénario par le rectorat et le MESR est en cours⁴⁸. Un scénario alternatif est évoqué dans la section 5.3.3 ci-dessous.

▪ **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.

A ce jour, l’esquisse de schéma directeur préparée avec le président de Paris 4 prévoit peu d’évolutions supplémentaires. Je crois cependant nécessaire de poursuivre la discussion avec l’établissement : Paris 4 bénéficie d’un gain substantiel en surfaces du fait de l’opération Clignancourt et doit être incitée à regrouper certains de ses petits sites sur une localisation bien située. Je compte faire une proposition en ce sens dans la deuxième phase de ma mission.

▪ **Université Paris 5**

A 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 les universités évoquées ci-dessus : aucun site de Paris 5 n’a une 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 8).

L’esquisse de schéma directeur prévoit donc peu de changement par rapport à la situation actuelle, avec cependant, à terme, une affectation à Paris 5 du site des Cordeliers, à proximité immédiate du siège. Quelques autres sujets concernant les implantations de Paris 5 sont évoqués dans l’Annexe 9.

▪ **Université Paris 6**

A 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.

⁴⁷ 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 engagements et une responsabilisation claire de chacun des acteurs.

⁴⁸ Le schéma global devra prévoir un gain significatif de surfaces pour Paris 3, et une réduction du nombre des petits sites – sur laquelle j’ai eu un premier échange avec la présidente de l’université.

L'avenir de la situation immobilière de Paris 6 ne peut être envisagé qu'en prenant en compte les deux éléments suivants :

- 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 à terme 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 site de Jussieu réhabilité. Cependant, Paris 6 étant très bien dotée en surfaces, lui attribuer à terme tout le site de Jussieu n'est possible que si elle quitte l'essentiel de ses autres implantations parisiennes.
- Par ailleurs, Paris 6 a été l'une des deux premières universités françaises à demander la **dévolution des biens immobiliers**. Cette demande est légitime mais sa mise en œuvre n'est pas possible à court terme, pour deux raisons principales. D'une part les opérations de réhabilitation du site de Jussieu s'étendront encore sur plusieurs années, jusqu'en 2017 ou 2018. 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.

Je recommande que l'État initie avec Paris 6 une démarche d'**engagement contractuel** en proposant à l'université une convention dans laquelle :

- L'État prend un engagement ferme de dévolution, à terme, des biens immobiliers à l'université Paris 6, en y incluant la totalité du site de Jussieu.
- En conséquence, l'État confie à l'université la responsabilité de mener les études nécessaires à l'élaboration du schéma directeur d'achèvement du site, en y associant l'EPCJ et le rectorat. L'État met en place jusqu'à la dévolution un comité de pilotage présidé par le recteur ou son représentant, comité chargé de valider le schéma directeur d'achèvement du site et auquel participeront Paris 6, l'EPCJ et la Ville de Paris.
- L'État s'engage à confier à Paris 6 la maîtrise d'ouvrage des futures constructions de bâtiments sur le site de Jussieu – correspondant au reliquat de droits à construire – et des travaux d'urbanisme nécessaires à l'achèvement du site, étant précisé que, jusqu'à la dévolution, le lancement et le déroulement de ces travaux devront être autorisés par l'État et coordonnés avec les travaux de réhabilitation des bâtiments actuels.
- Paris 6 s'engage à quitter ses implantations du boulevard Raspail et de Thonon-les-Bains – à des échéances à préciser – et le site des Cordeliers⁴⁹ sera, à terme, affecté à Paris 5.
- Les signataires de la convention s'engagent à en préciser les modalités de mise en œuvre via des avenants annuels ou bisannuels.

Bien sûr, il reste du travail pour préparer cette convention. Il faudra notamment préciser le calendrier – on peut envisager que la dévolution ait lieu à la fin des travaux du « Gril » de Jussieu – et l'indispensable montée en compétences des équipes de maîtrise d'ouvrage de l'université. La convention a aussi vocation à préciser l'affectation de certains locaux : Paris 6 est prête à s'engager à développer sur le site de Jussieu du logement étudiant et un « *learning center* » – ces installations, comme les équipements sportifs, devront être mutualisées avec d'autres établissements, dans des conditions à définir.

J'ai présenté l'esquisse de ce projet de convention au président de l'université Paris 6, qui m'a dit être prêt à poursuivre les discussions nécessaires à son élaboration, et je crois possible de finaliser cette convention dans les prochains mois. Elle ouvre une perspective dans laquelle **les implantations de Paris 6, à terme, se limiteront en province aux trois stations marines et à Paris au site de Jussieu réhabilité**, avec la seule exception de l'institut Henri Poincaré sur le campus Pierre et Marie Curie.

▪ **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

⁴⁹ La Ville de Paris, propriétaire du site des Cordeliers, a vocation à être cosignataire de cette convention.

bien réhabilités. Surtout, la phase 2 des travaux du campus, qui fait l'objet d'un 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'UFR d'odontologie et de l'IUT, que l'université s'est engagée de longue date à installer sur le site de la ZAC Pajol dans le XVIII^{ème} arrondissement – engagement que le président de Paris 7 a confirmé récemment par écrit.

▪ **SciencesPo**

La situation immobilière de SciencesPo est singulière. A 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 nationale des ponts et chaussées, 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 des locaux libérés dans deux immeubles du 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 autres⁵⁰.

A ces huit établissements, je peux ajouter l'**Inalco** qui s'installera en 2011 à Paris Rive Gauche, dans des nouveaux locaux qui hébergeront aussi la Bulac, et dont les 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**.

Récapitulons cette partie avec quelques remarques :

- Les neuf établissements évoqués ci-dessus – SciencesPo, Inalco et toutes les universités parisiennes sauf Dauphine – sont ceux dont les implantations immobilières sont les plus éclatées et dispersées dans Paris⁵¹. 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 104 sites parisiens répertoriés à l'automne 2008 à un nombre de sites qui sera au maximum compris entre 39 et 45**, selon les hypothèses.
- 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. Je recommande aussi que le changement d'affectation des Cordeliers, à terme, s'accompagne d'une extension substantielle des locaux du SCD de Paris 5.
- 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

⁵⁰ Ce schéma est proposé sous réserve de l'examen d'une question juridique, du fait du statut privé de la FNSP.

⁵¹ Il faudra mener un travail comparable avec l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et l'École pratique des hautes études (EPHE) qui ont aussi des implantations dispersées dans Paris. Je n'ai pas entamé ce travail, qui doit inclure une programmation précise des activités qui seront localisées sur le campus Condorcet et le choix des sites qui seront libérés, car les conditions n'étaient pas réunies pour l'aborder sereinement dans une période où ces établissements attendaient la confirmation du financement du projet Condorcet et la finalisation de leur plan de relogement provisoire.

transitoire⁵². Je présente plus loin une première analyse financière de ces esquisses de schémas directeurs, et **une proposition de démarche pour lancer la mise en œuvre.**

- Enfin, je souhaite terminer cette section en rappelant les grands avantages qui résulteront 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.**

5.3.3. Quatre autres évolutions immobilières méritent d'être évoquées :

Les locaux de l'école **Agro-ParisTech**, rue Claude Bernard, méritent une attention particulière. Le ministère de l'Agriculture a le projet de les vendre 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'ES&R! Il faut noter d'ailleurs 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 Ville⁵³.

Il faut noter un autre 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 l'installation sur le plateau de Saclay de l'école Télécom ParisTech. Un objectif s'impose : trouver une solution qui permette à la fois de réaliser cette installation 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.

Le MESR est propriétaire de terrains avec encore des droits à construire (pour environ 30 000 m²) dans le V^{ème} arrondissement, ce qui est un bien très rare et précieux ! Il s'agit des terrains de « **l'îlot Poliveau** » affectés au Muséum (MNHN). Le Muséum a proposé au MESR une opération dans laquelle la réhabilitation de ses locaux serait financée grâce à la location de longue durée d'une partie des terrains à un promoteur privé qui y construirait des bureaux. Mon raisonnement est le même que ci-dessus : ce serait une grave erreur, pour le MESR, de ne pas conserver ces terrains pour des activités d'ES&R, et je recommande vivement de **conserver l'usage de la totalité de ces terrains**. Comme ils sont situés à proximité immédiate de Censier, la priorité est de **bâtir rapidement un scénario d'implantation de Paris 3** sur l'îlot Poliveau. Bien sûr, en vertu du « principe d'équilibre » énoncé plus haut, il faut inscrire la **réhabilitation des installations du Muséum** parmi les opérations à financer⁵⁴.

⁵² 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.

⁵³ 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.

⁵⁴ On objectera peut-être que cette réhabilitation des bâtiments du Muséum sera coûteuse pour l'État alors qu'elle aurait été financièrement équilibrée si on louait une part du terrain à un promoteur privé. Mais il faut voir que, sur l'ensemble des deux opérations, pour le Muséum et pour Paris 3, la solution proposée ici est *beaucoup moins chère* que tout autre scénario.

Enfin, en lien avec la priorité élevée à accorder à l'accroissement de l'attractivité de l'enseignement supérieur parisien, le schéma directeur inclut aussi le financement 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. Cela devrait notamment être le cas de la « **Maison de la Région Ile-de-France** » prévue au CPER, et de la « **Maison de la Ville de Paris** » dont le projet est en cours de discussion.
- Un autre projet doit être exploré. La ministre m'a demandé 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. En première analyse, la piste la plus intéressante consiste, à mon sens, à céder une partie de ces biens indivis – tout en conservant les biens qui contribuent au prestige des universités parisiennes – en vue de financer la construction d'une **Maison d'hôtes des universités de Paris sur le site de la CIUP**. Je recommande que le MESR demande à la Chancellerie de travailler dans cette direction, en lien avec les présidents des treize universités copropriétaires.
- 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, ma proposition de schéma directeur inclut un projet de **maison d'hôtes « de prestige » dans le V^{ème} arrondissement**. Plus petite que celles de la CIUP, elle permettra que nous ayons la capacité d'accueillir au centre de Paris les hôtes de renom des universités et écoles parisiennes dans des conditions équivalentes à celles que les grandes universités étrangères savent proposer à leurs hôtes de prestige⁵⁵.

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 des implantations » présentés ci-dessus,
- et enfin les opérations proposées dans le cadre des projets de PRES et de 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 Recommandations 5 et 6).
- **Viabiliser les terrains constructibles de la CIUP**, 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 un plan de **développement de la restauration universitaire** 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 section 3.2.4).

⁵⁵ Il faudra 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.

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 section 5.3.3).

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 section 4.2.2).

Il faut aussi envisager de lancer les projets de *learning centers* que proposeront les deux PRES en cours de constitution, lorsqu'ils seront précisés (voir la section 4.2.3).

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

- **Fixer rapidement un scénario ferme et définitif pour l'évolution des implantations de Paris 3**, incluant :
 - la mise en place aussi rapide que possible de locaux qui permettront à Paris 3 de quitter le site de Censier durant les travaux de démolition-reconstruction – qui dureront environ quatre ans,
 - et la vision des implantations de Paris 3 après retour sur le site de Censier reconstruit⁵⁶, en articulant le mieux possible le schéma d'implantation définitif et celui de la période transitoire, **et engager sans délai sa mise en œuvre.**

5.4.5. Les esquisses de « plans de rationalisation des implantations » présentées dans la section 5.3.2 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 deux opérations sur de nouveaux sites :

- Acquérir et réaménager le site de **Lourcine** et mener une opération de construction sur le site de **Saint Vincent de Paul** – si c'est cette option qui est retenue, en accord avec la Ville de Paris, pour le schéma directeur de Paris 2.

Il faut aussi réaliser les opérations mentionnées dans la section 5.3.3 et dans l'Annexe 9 pour la réhabilitation de locaux du Muséum, l'Institut des Amériques et la Maison de la recherche de la Bulac – aussi nommée « Pôle Langues et Civilisations » dans le CPER 2007-2013.

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 Campus.

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 principaux projets présentés 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 ;
- la création sur le site de l'hôpital Saint Louis du « Campus de l'hématologie et de la cancérologie » commun aussi à Paris 5 et Paris 7 ;
- la réhabilitation d'un immeuble sur le site du siège de SciencesPo ;
- la construction des locaux de la future École polytechnique universitaire du PRES à Evry – dont le projet est moins précis à ce jour ;
- et un projet – également peu précis à ce jour – d'un centre de santé étudiante à l'Hôtel-Dieu.

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

⁵⁶ On l'a vu dans les sections 5.3.2 et 5.3.3, il existe un scénario bâti par l'EPCJ, appuyé sur une implantation dans le quartier de la Bastille (qui serait utilisée à la fois pour la période transitoire et la période définitive), et un scénario alternatif – moins cher – doit être construit en mobilisant les droits à construire sur l'îlot Poliveau.

logements étudiants et les équipements sportifs du site de Jussieu, « l'îlot Champollion » et un projet de *learning center* – les établissements présentaient seulement 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 Groupement « 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 de locaux de recherche 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 Groupement sera l'occasion de préciser les autres projets proposés.

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

- une partie – à préciser – des opérations liées à la **vie étudiante** ;
- les travaux d'agrandissement du **CTLES**,
- les opérations concernant **Paris 3**,
- ainsi que les **décisions concernant les acquisitions** – Lourcine, etc. – **sur lesquelles reposent les « plans de rationalisation des implantations ».**

Parmi les opérations proposées dans le cadre des projets de groupements, le choix des priorités n'est pas simple. Si l'on s'en tient strictement à la « règle du jeu » de l'Opération Campus, aucune opération portée par un projet de PRES ne devrait être lancée avant la constitution du PRES. Il me semble cependant important d'avancer sans tarder. En tenant compte de l'urgence des projets et des opérations en cours (pour Paris 2, Paris 4 et Paris 6), ma recommandation est de **lancer dès maintenant**, d'une part **la réhabilitation de la « Faculté de pharmacie »**, et d'autre part – pour un coût très inférieur – la réhabilitation de locaux de recherche au 24 rue Lhomond et les opérations « multimédia » et « espace d'accueil » proposées par le « Campus PSLQL ».

Plusieurs de ces opérations nécessiteront de **bâtir un accord avec la Ville de Paris**, avec laquelle il faut engager sans délai les discussions en vue de 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 plus de 200 M€ par an dans la réhabilitation de l'immobilier universitaire parisien⁵⁷? 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** ?

C'est parce que cet investissement n'est pas réalisé dans le cadre d'un schéma global, 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 amianté⁵⁸ – 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'enseignement supérieur 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. Evidemment, il n'est pas possible à ce stade de donner une estimation financière très précise du coût des investissements immobiliers à réaliser pour l'enseignement supérieur parisien dans les prochaines années. J'ai cependant mené un travail aussi détaillé que possible pour établir **une estimation financière détaillée** du schéma directeur présenté ci-dessus. Cette estimation fait l'objet d'une note d'analyse financière que je transmets 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'une dotation budgétaire de 200 M€, 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 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 site de Jussieu.

⁵⁷ 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 200 M€ de crédits de paiement pour chacune des années 2008, 2009 et 2010, pour l'ensemble de ses dépenses : réhabilitation du site de Jussieu et location de locaux tampons.

⁵⁸ Sur le site de Censier, l'amiante est confiné et ne présente donc pas les mêmes risques sanitaires qu'à Jussieu.

Pour le redire autrement : **dans le cadre de l'Opération Campus**, en consacrant pendant les dix ans 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 locales, **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. A l'heure où, dans le contexte d'une grave crise économique, notre pays a fait le choix d'une politique de relance appuyée sur l'investissement public, **est-il possible d'hésiter ?**

La principale question qui se pose à ce stade, à mon sens, c'est celle de notre capacité collective à réaliser efficacement cet investissement et à mettre en œuvre l'ensemble des évolutions recommandées dans ce rapport. C'est l'objet du chapitre 6.

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

Comme l'énonce ma lettre de mission (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** ». A 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. Depuis six mois – dans une période qui s'y prêtait particulièrement, certes – j'ai entendu 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 nécessaire**, 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 types d'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. Dans les grandes villes universitaires hors région parisienne, la mise en place des PRES 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. Ceci manque à Paris et en région parisienne – et la coordination à l'échelle de Paris ou de l'Ile-de-France ne se développera pas du seul fait des PRES.

6.2. PILOTER L'ÉVOLUTION DU DISPOSITIF FRANCILIEN

6.2.1. Venons-en à décrire les évolutions nécessaires pour mettre en œuvre la rénovation du dispositif francilien d'enseignement supérieur et de recherche proposée dans ce rapport, 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 locales** 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 supérieur⁵⁹.
- 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 locales et les établissements.

⁵⁹ Il faudra aussi articuler le dispositif avec l'établissement public d'aménagement que l'État prévoit de mettre en place pour le plateau de Saclay – ce qui ne devrait pas soulever de difficultés.

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 locales 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). Si l'État ne propose aux acteurs de l'ES&R francilien aucune occasion de penser ensemble ces évolutions, peut-il espérer qu'elles prendront forme et que chaque acteur sera disposé à y contribuer⁶⁰ ?

Les principaux aspects de cette première mission sont les suivants :

- mettre en place une coordination régulière et active entre l'État et les collectivités locales 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 ;
- accroître la coordination inter-académique pour préparer le CPER et assurer le suivi de sa mise en œuvre ;
- 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**⁶¹. A tout le moins, en cas de difficulté insurmontable, il serait impératif de revoir la répartition des établissements entre les deux vagues afin **que les établissements membres d'un même PRES – ou Groupement – soient contractualisés simultanément.**
- Ma deuxième remarque concerne la place confiée à l'échelle régionale dans la préparation 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**⁶².

⁶⁰ 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.

⁶¹ Les contacts que j'ai eus à ce sujet au MESR me laissent penser que contractualiser l'Ile-de-France en une seule vague est possible. Mais la faisabilité doit être analysée plus en détail, au cours de la deuxième phase de ma mission.

⁶² 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.

- 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 contractualiser avec les établissements une vision remise à jour du programme d'actions communes du Pôle pour les quatre années suivantes.
- Enfin, la contractualisation est l'occasion – l'unique occasion – de faire le point sur les sujets évoqués dans ce rapport qui revêtent une importance particulière pour l'avenir de l'ES&R supérieur parisien. **Quelle politique mène chaque établissement** – et quels résultats a-t-il obtenus – **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 13 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.

Renforcer la prise en compte de ces thèmes dans la contractualisation – et par l'AERES – est indispensable : sinon, les 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 **réfèrent 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 CNOUS⁶³, 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 locales 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 de 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 de mettre en œuvre avec le CTLES et les établissements d'enseignement supérieur le plan de développement de l'accès libre proposé à la Recommandation 12, d'accompagner les établissements dans le développement de leur politique documentaire, et de mettre en place la coordination régionale des acteurs documentaires mentionnée au chapitre 4. Son rôle éventuel vis-à-vis des bibliothèques interuniversitaires devra être précisé lorsque les orientations concernant les évolutions des BIU auront été clarifiées.

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.

⁶³ 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.

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. En particulier, 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'État⁶⁴.
- 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.

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, les évolutions minimales que je recommande de mettre en œuvre sont les 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, placé sous l'autorité des trois recteurs, sera dirigé par le vice-chancelier des universités d'Ile-de-France.

Il reste bien sûr plusieurs questions d'organisation à examiner plus en détail. C'est notamment le cas pour choisir un dispositif de coordination des acteurs qui soit à la fois adapté et efficace : on peut imaginer de mettre en place deux instances, un **comité d'orientation stratégique avec les collectivités locales** 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. Je ferai sur ces points une proposition plus détaillée à l'issue de la deuxième phase de ma mission. Seront aussi à examiner les questions liées à la coordination avec les autres grands acteurs du domaine, organismes de recherche ou AP-HP⁶⁵.

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 pour les prochaines années 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).

⁶⁴ Je rappelle que la Ville de Paris a aussi demandé aux universités de n'utiliser le nom « Sorbonne » qu'avec son accord (voir l'Annexe 9).

⁶⁵ 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 il semble se réunir très peu et plusieurs interlocuteurs m'ont dit leur regret d'une coordination insuffisante.

La mission de 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 la validation des schémas directeurs immobiliers des établissements ou des PRES, et la partie « amont » de la maîtrise d'ouvrage pour les opérations de construction ou de réhabilitation immobilière, notamment la validation de la programmation et du plan de financement de ces opérations.

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 exceptionnelles⁶⁶ ;
- 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 leur situation immobilière – et, pour certains d'entre eux, bénéficié de la dévolution des biens.

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.

* * *

Quelques mots concernant la gouvernance de l'Épaurif. Je recommande qu'elle inclue un conseil de surveillance, présidé par le recteur de Paris et dont les deux recteurs des académies de Créteil et Versailles seront vice-présidents. Ce conseil comprendra aussi des représentants de l'État, ainsi que des représentants des présidents d'universités et de PRES franciliens, et des responsables des autres établissements d'enseignement supérieur. Je recommande aussi que le directeur général de l'Épaurif soit nommé pour un mandat de 5 ans renouvelable, et je propose de confier cette fonction au vice-chancelier des universités d'Ile-de-France pour unifier le mieux possible le dispositif.

* * *

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. La **montée en compétences** en matière de maîtrise d'ouvrage 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 – 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 immobilière⁶⁷.

⁶⁶ 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.

⁶⁷ Le principe de validation par l'Épaurif des programmations des opérations immobilières – et de leurs 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 de 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 » !*

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 précisions :

- La mise en œuvre du schéma directeur immobilier inclura – on l'a vu – 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**.
- Je vois deux possibilités pour asseoir cette capacité d'endettement. Elle peut être assise sur une perspective budgétaire pluri-annuelle – comme celle qui est proposée dans la section 5.5. Elle pourrait aussi être assise sur une partie de la dotation Campus du site de Paris intramuros que l'État choisirait de confier à l'Épaurif⁶⁸.

* * *

Enfin, concernant le dispositif de pilotage de la mise en œuvre du plan de rénovation immobilière, il faut évoquer les **évolutions de l'EPCJ**, et les **relations entre Épaurif et EPCJ**.

- Je recommande d'acter rapidement l'extension des missions de l'EPCJ qui est envisagée depuis quelques mois pour lui permettre d'intervenir comme maître d'ouvrage ou comme 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).
- Dans l'absolu, il est souhaitable que les deux établissements, Épaurif et « EPCJ étendu », soient séparés pour bien identifier le rôle prescripteur de l'Épaurif – le rôle qu'il est essentiel de renforcer – et pour rester dans une situation où l'EPCJ n'est pas « point de passage obligé », la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction ou de réhabilitation pouvant être confiée aux établissements d'ES&R ou à d'autres établissements de maîtrise d'ouvrage – par exemple à l'EMOC. Dans ce scénario, l'Épaurif sera mis en place en modifiant le décret portant création de l'Épau (Établissement public d'aménagement universitaire qui a été créé en 2006 mais n'a pas été « activé » jusqu'ici), et il sera nécessaire d'assurer un lien adéquat entre Épaurif et EPCJ, par exemple en prévoyant que l'EPCJ est doté d'un conseil de surveillance présidé par le directeur général de l'Épaurif.
- Un autre scénario peut être imaginé. On peut envisager qu'existe un seul établissement qui aurait à la fois un « pôle prescripteur » et un « pôle constructeur » : en d'autres termes, on réunirait en un établissement unique l'Épaurif et « l'EPCJ étendu » tels qu'on vient de les décrire. Ce scénario présente l'avantage de limiter le nombre d'établissements publics et de réduire les coûts de structure, mais il faudra veiller avec le plus grand soin à bien renforcer le « pôle prescripteur » et à clarifier les responsabilités et les relations entre les deux « pôles ».

⁶⁸ Cette éventualité mérite une analyse particulière :

- Sur le plan technique, le choix de doter l'Épaurif en capital en lui attribuant la dotation Campus du site de Paris m'a été recommandé par plusieurs spécialistes de l'immobilier qui estiment que, vu la complexité de la situation parisienne, renforcer ainsi l'établissement pilote de la mise en œuvre du schéma directeur est indispensable.
- Sur un plan politique, ce choix est plus difficile : il s'écarte des modalités retenues pour chaque site Campus en région, et il pourrait être vu comme non cohérent avec la volonté de développer l'autonomie des établissements. Cependant, assumer qu'un dispositif spécifique temporaire est nécessaire pour préparer l'accès des établissements parisiens à l'autonomie sur le plan immobilier serait cohérent avec les analyses de ce chapitre. Bien sûr, si l'État confiait à l'Épaurif une partie de la dotation Campus parisienne, il faudrait poser le principe que ce capital sera réparti *in fine* entre les PRES et Groupements parisiens.

6.3.2. Au-delà de ces recommandations, il est important de revenir sur la **démarche de la mise en œuvre du schéma directeur immobilier**.

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 locales **si les établissements s'engagent dans la mise en œuvre de ce plan de rénovation**.
- Que l'État lance sans délai 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 concerné⁶⁹, 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 entre l'établissement et l'Épaurif** – analogue, au moins en partie, 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 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.

⁶⁹ 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 le périmètre ou la date de démarrage des PRES en cours de constitution. L'analyse sur ce point devra être affinée dans la deuxième phase de ma mission, pour chaque projet de PRES ou de Groupement, en étant attentif à 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, 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 – sera 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. A 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 conforme 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**. A 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.

CONCLUSION

A quel niveau situer l'ambition que nous devons avoir pour l'enseignement supérieur parisien ?

On ne peut pas hésiter ! 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**. 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.

- 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 contribuer à surmonter une part des difficultés qu'ils affrontent et 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 parisien. 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, réaliste, et évite toute surenchère. Il doit être approfondi et débattu, bien sûr, et il le sera au cours de la deuxième phase de ma mission.

Mais il doit aussi être lancé sans tarder : **c'est le moment d'engager cette rénovation ambitieuse !**

- Arguer de la crise universitaire du début de cette année pour contester cette affirmation serait une très grave erreur, qui nous enfoncerait plus profondément encore dans le malaise. Qui ne voit pas qu'**un sursaut est nécessaire** pour surmonter les difficultés et le manque de confiance et que – sans y suffire – la rénovation proposée ici sera une contribution à ce sursaut ?
- C'est le moment aussi parce que, à la suite des lois de 2006 et 2007 sur l'enseignement supérieur et la recherche, **les acteurs sont en mouvement**, à Paris comme sur de nombreux autres sites : il faut conforter et amplifier les dynamiques en cours.
- C'est le moment enfin dans une période où notre pays a fait le choix d'une politique de relance appuyée sur l'investissement public : **existe-t-il un investissement plus beau et plus essentiel pour l'avenir du pays ?**

C'est le moment. Maintenant !

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION DU 31 DÉCEMBRE 2008	67
ANNEXE 2 : QUELQUES GRANDS PÔLES UNIVERSITAIRES ÉTRANGERS	69
ANNEXE 3 : QUELQUES INFORMATIONS ET RÉFLEXIONS SUR LES PRES	71
ANNEXE 4 : LE PROJET DE PRES « UNIVERSITÉ PARIS CITÉ »	75
ANNEXE 5 : MES ANALYSES SUR L'ÉLARGISSEMENT ÉVENTUEL DU PRES « UNIVERSITÉ PARIS CITÉ »	79
ANNEXE 6 : LE PROJET DE GROUPEMENT « PARIS SCIENCES ET LETTRES – QUARTIER LATIN »	83
ANNEXE 7 : QUELQUES REMARQUES CONCERNANT LA DOCUMENTATION NUMÉRIQUE	87
ANNEXE 8 : LA SORBONNE, UN ATOUT OU UN POIDS POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PARISIEN ?	89
ANNEXE 9 : QUELQUES COMPLÉMENTS SUR LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER	93
ANNEXE 10 : RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS DES CHAPITRES 2 À 4	95
TABLE DES SIGLES	97

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'Education 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

QUELQUES GRANDS PÔLES UNIVERSITAIRES ÉTRANGERS

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 la bannière commune (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.

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**, 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, comme « *MIT - Sloan School of management* ». 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.
- *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 à la taille du dispositif et aux contraintes d'une grande agglomération urbaine y contribuent, comme à Paris, à des difficultés en matière de lisibilité et 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**⁷⁰. 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.

⁷⁰ 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 3

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.3.1. 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 Cambridge⁷¹.
- 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 locales), 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, politique et 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.

⁷¹ La principale fusion d'universités qui a eu lieu en France, à Strasbourg, a d'ailleurs été réalisée sans PRES.

A.3.2. 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 des équipements communs, mais sans aucun projet de former ensemble un PRES.
- Saclay aussi s’inscrit d’abord dans une logique territoriale. Plusieurs acteurs appartiennent à UniverSud ou à ParisTech, deux PRES dont les contours débordent largement du plateau de Saclay. A ma connaissance, l’idée d’un PRES qui pourrait s’appeler « Université Paris-Saclay » n’est pas d’actualité.
- La situation est encore différente à Paris. 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 objectif 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.

ANNEXE 4

LE PROJET DE PRES « UNIVERSITÉ PARIS CITÉ »

Le texte qui suit présente les éléments clés du projet de PRES Université Paris Cité tels qu'ils ont été approuvés fin mai 2009 par les responsables des cinq établissements porteurs du projet : Vincent Berger, Richard Descoings, Antoine Flahault, Axel Kahn et Jacques Legrand⁷², au sein du groupe de travail mis en place avec eux dans le cadre de ma mission.

A.4.1. Les grands objectifs

- Construire au centre de Paris un **Pôle universitaire d'envergure mondiale** articulé autour de deux Universités et de trois Grands Établissements :
 - **Université Paris Descartes,**
 - **Université Paris Diderot,**
 - **Sciences Po,**
 - **Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco),**
 - **et École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP).**
- Concrétiser le rapprochement Universités/ Grandes Écoles 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/Cité et Paris Rive Gauche/Grands Moulins/Ivry.
- Intégrer la dimension « **vie étudiante** » dans toutes ses composantes : logement, restauration, activités sportives, santé.
- Faire bénéficier les étudiants de **l'attractivité** d'un PRES parisien lisible et pensé comme un lieu de civilisation ouvert sur la cité.
- Accroître la **visibilité** internationale du Pôle et des établissements membres par une promotion commune du Pôle 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 Pôle d'une gouvernance robuste en le constituant sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS).

A.4.2. Une stratégie partagée

- **Actions coordonnées** en matière de rayonnement intellectuel et culturel.
- **Réflexion stratégique 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. Mise en place d'un dispositif commun de suivi de la mise en œuvre de ces contrats.
- **Coordination des relations contractuelles** avec les partenaires institutionnels : collectivités locales, organismes de recherche, AP-HP.
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique de l'EPCS Université Paris Cité.

A.4.3. Identité commune

- Adoption 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 – Descartes », « Université Paris Cité – Diderot », « Université Paris Cité – SciencesPo », « Université Paris Cité – EHESP Rennes », « Université Paris Cité – Inalco ».

⁷² J'ai reçu une approbation écrite de chacun des cinq responsables, mais ceci ne signifie pas pour autant que ce texte engage les cinq établissements : il est le socle commun sur lequel peuvent s'appuyer les débats préparatoires au vote des instances délibératives de chaque établissement – et les travaux sur l'élargissement du Pôle à d'autres établissements. Il a vocation aussi à constituer le socle de la future convention constitutive du PRES.

- **Promotion de l'image de l'Université Paris Cité et gestion de son identité** ; 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 étudiant commun** donnant une vision unifiée et harmonisée de l'ensemble des formations proposées au sein du Pôle ; 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, dans le souci de leur complémentarité et de leur articulation.
- Mise au point d'une politique de **signature commune des publications scientifiques** dans le cadre du système commun d'appellations du Pôle Université Paris Cité.
- Carte d'étudiant multiservices commune aux étudiants des établissements membres.

A.4.4. Projets pédagogiques et scientifiques communs

- **Coordination des politiques de formation et de recherche des établissements membres**, notamment dans les domaines suivants : biologie, médecine et pharmacie ; santé publique ; formations technologiques ; sciences humaines et sociales, droit et sciences politiques ; cultures, langues et civilisations.
- Dans le cadre des réflexions conduites au premier semestre 2009, une première série de projets ont d'ores et déjà été identifiés. Cette liste sera enrichie au cours des prochains mois :
 - **Chimie, biologie et médecine** : création d'un Institut universitaire médicament-toxicologie-chimie-environnement 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.
 - Elaboration d'une politique coordonnée de **formation des médecins et pharmaciens** aux niveaux du collège (P2/D) et du master (après le concours de l'internat).
 - **Santé et société** : cursus innovant pour les étudiants en médecine grâce à un complément de formation pluridisciplinaire apporté par SciencesPo, l'EHESP et Paris Descartes ; formations communes au niveau master axées sur les systèmes et les politiques de santé, renforcement du pôle « Droit et santé ».
 - **Santé publique** : projet original de création sur le site de l'Hôtel Dieu d'un hôpital universitaire dédié à la santé publique, à la médecine préventive et aux problématiques de santé intergénérationnelles.
 - **Formation technologique** : renforcement de la filière technologique (IUT et licences professionnelles) renforcée par la création d'une école d'ingénieurs à bac+5 « Polytechnique Descartes Diderot ».
 - **Droit et sciences politiques** : création de masters communs à Sciences Po et Paris Descartes, et préparation aux concours de l'École nationale de la magistrature et 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, principalement entre Sciences Po et Paris Descartes.
 - **Passerelles entre écoles et universités** : mise en place de 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 administrations et des entreprises publiques et privées.

A.4.5. 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.
- Elaboration d'une **charte de qualité** commune aux formations doctorales des établissements membres, dont la mise en œuvre conduira à délivrer le titre de Docteur de l'Université Paris Cité.

A.4.6. Appels d'offre communs, politique d'excellence commune

- Des projets de recherche communs sur des thématiques émergentes et transverses.
- Un dispositif incitatif commun pour lancer des projets innovants et interdisciplinaires d'excellence.
- Un système commun de recrutement de post-doctorants au meilleur niveau international et de chaires d'excellence.

A.4.7. Relations européennes et internationales

- Mise en commun des dispositifs **d'accueil des étudiants, enseignants et chercheurs étrangers**.
- Promotion internationale du pôle et de ses activités de formation et de recherche.
- Mutualisation du support 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.
- Incitation et soutien à la mobilité internationale des étudiants, enseignants et chercheurs.

A.4.8. Mutualisation de services et d'activités

- Création d'un **centre de travail et de documentation** (« learning center ») en sciences politiques, sociales et humaines incluant les sciences juridiques, l'économie et la gestion.
- Coordination des dispositifs de **suivi des étudiants**, de l'orientation active des lycéens jusqu'à l'insertion professionnelle des étudiants.
- 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 commun dans chaque grand domaine d'activité (SHS / sciences du vivant / sciences juridiques, économie et gestion / sciences et technologies) et création d'une cellule commune de valorisation pour regrouper les aspects communs aux trois domaines.
- Constitution d'une cellule commune 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.
- Mise en commun d'équipements lourds (learning center, équipements informatiques).

A.4.9. 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) 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 la coordination de leurs politiques. Il exerce les compétences qui lui sont déléguées dans le respect du principe d'autonomie posé par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, et des compétences des conseils d'administration des établissements membres.
- Un conseil d'orientation scientifique et pédagogique a pour rôle d'apporter au conseil d'administration de l'EPCS 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'établissement.
- Le président du conseil d'administration de l'EPCS, désigné pour trois ans après un appel public à candidatures, n'est pas l'un des responsables des établissements membres. Il dirige l'établissement et est assisté d'un directeur délégué.

- Le bureau du pôle réunit autour du président de l'EPCS l'ensemble des responsables des établissements membres, pour élaborer conjointement et piloter la mise en œuvre de la politique du pôle.

ANNEXE 5

MES ANALYSES SUR L'ÉLARGISSEMENT ÉVENTUEL DU PRES « UNIVERSITÉ PARIS CITÉ »

Le projet de PRES « Université Paris Cité » sous forme d'EPCS a été proposé par cinq établissements : Paris 5, Paris 7, SciencesPo, l'Inalco et l'EHESP.

Il faut d'abord dire un mot de l'EHESP, que son implantation principale à Rennes singularise. Son intention de rejoindre le PRES est clairement motivée. L'EHESP ne quittera pas cette implantation – ce à quoi ses autres ministères de tutelle, le ministère de la santé et le ministère des affaires sociales sont attachés. Mais elle souhaite développer son antenne parisienne via des projets communs avec Paris 5, Paris 7 et SciencesPo, et souhaite aussi, en rejoignant un pôle universitaire de grande envergure, accroître sa reconnaissance internationale et rapprocher ses formations et son image de celles des écoles de santé publique d'autres pays, qui sont intégrées dans des universités. **La participation de l'EHESP au PRES est donc bien motivée** et je recommande que le MESR prenne l'attache des deux autres ministères de tutelle en vue de construire un accord sur cette position.

Venons-en à la question de l'élargissement éventuel du PRES Université Paris Cité aux établissements qui ont exprimé leur intérêt à le rejoindre : Paris 1, Paris 3, Paris 13 et l'IPGP – ainsi que, éventuellement, l'ENS comme membre associé. Je résume ci-dessous les éléments d'analyse que je crois utiles pour éclairer la décision à prendre sur le périmètre du PRES Université Paris Cité, décision dont je répète qu'elle doit être conjointe entre l'État et les établissements.

A.5.1. Les cinq partenaires du projet sont intéressés à voir l'IPGP rejoindre le PRES. L'IPGP a des liens très forts avec l'Université Paris 7, et sa petite taille (200 étudiants dont 90 doctorants) n'affecte pas sensiblement celle du PRES. Ce cas ne me paraît poser aucun problème.

A.5.2. L'analyse concernant l'élargissement aux autres établissements « candidats » est plus délicate. Cet élargissement soulève à mes yeux des difficultés concernant la taille du Pôle, son identité territoriale, la lisibilité de son offre de formations, la réalité des synergies entre les membres et sa gouvernabilité.

Le tableau qui suit présente les nombres d'étudiants et de doctorants selon les scénarios d'élargissement :

Scénarios	A cinq*	Six** + P3	Six + P13	Six + P1	Six + P3+P13	Six + P1+P3	Six + P1+P3+P13
Etudiants	77 000	94 300	97 400	115 600	114 500	132 700	152 900
dont doctorants	4 500	6 200	5 200	8 500	6 700	10 000	10 600

* Cinq = Paris 5 + Paris 7 + SciencesPo + Inalco + EHESP. ** Six = Cinq + IPGP.

Parmi les trois universités « candidates », **Paris 3** est celle dont l'intégration au PRES est la plus « naturelle ». Les synergies sont potentiellement fortes dans le domaine des langues et de la linguistique avec Paris 7 et l'Inalco, et le PRES aurait ainsi **un pôle Langues unique en Europe**. D'autres projets sont envisagés, notamment avec Paris 5 dans le domaine « humanités et santé », et les formations de Paris 3 dans le domaine des arts sont un ajout à la palette des formations du Pôle. Le très grand nombre d'étudiants du PRES ainsi élargi pourrait faire hésiter, mais le nombre de doctorants resterait dans la « fourchette » que j'ai proposée dans la section 2.2.2. Sur un autre plan, Paris 3 est une université qui souffre d'un déficit d'image et conserve une certaine fragilité, que son équipe dirigeante s'attache résolument à réduire, et je pense qu'il y a beaucoup à gagner à ancrer Paris 3 dans le PRES.

A.5.3. L'intégration éventuelle de **Paris 13** au PRES s'analyse dans des termes différents : la question essentielle est **une bonne question de politique régionale**. Si, à l'heure où on parle du « Grand Paris » ou de « Paris Métropole », on estime important de « surmonter la coupure du périphérique », si l'on veut éviter que les PRES franciliens soient ou strictement parisiens ou strictement en périphérie, alors l'élargissement à Paris 13 est intéressant. Rattacher Paris 13, fortement ancrée dans son territoire de Seine Saint-Denis, à un Pôle qui inclut de « grandes universités du centre de Paris », peut donner lieu à un beau projet pour favoriser l'accès aux filières d'excellence de jeunes de milieux défavorisés. On le voit :

je suis sensible à l'intérêt de cette question. En même temps, une analyse plus approfondie est nécessaire car on peut aussi craindre que l'intégration de Paris 13 au PRES n'accroisse la force centripète qui tend à vider la périphérie de ses meilleurs étudiants. Je pense en tout cas que c'est d'abord sur ce registre spécifique qu'il faut analyser la question de la participation de Paris 13.

Car, vu sous l'angle des critères d'analyse mis en avant jusqu'ici, l'élargissement du PRES à Paris 13 est nettement moins intéressant que l'extension à Paris 3. Les deux scénarios « Six + P3 » et « Six + P13 » du tableau précédent s'analysent dans les mêmes termes du point de vue de la taille du PRES et de sa gouvernabilité. Mais il est certain que l'éloignement géographique de Paris 13 par rapport aux implantations des « Six » réduirait l'identité géographique du PRES et limiterait beaucoup la réalité des synergies et des interactions entre étudiants et entre enseignants – par rapport à une situation où Paris 7 et l'Inalco d'une part, SciencesPo et plusieurs implantations de Paris 5 d'autre part seront à quelques minutes à pied les unes des autres. Par ailleurs, Paris 13 apporterait peu de spécialités nouvelles à l'offre de formations du PRES ; la lisibilité de cette offre serait diminuée, et donner de la cohérence à la carte des formations du Pôle serait très difficile.

Un autre élément d'analyse doit être évoqué : il faut être conscient qu'inclure Paris 5, Paris 7 et Paris 13 dans le même PRES rend impossible la construction à Paris et en périphérie proche d'un troisième PRES incluant des formations universitaires en sciences exactes et en médecine.

A.5.4. Le cas de Paris 1 est encore différent. Il s'agit, parmi les trois « candidates », de l'université la plus « forte » et la plus renommée, et elle apporterait au PRES de nombreuses équipes de très bon niveau. Mais les spécialités de ces équipes sont en grande majorité déjà présentes au sein du PRES, et l'intégration de Paris 1 apporterait de nombreuses redondances. De plus, dans le scénario « Six + P1 », l'identité territoriale du PRES serait moins bonne, et le Pôle aurait une très grande taille. On peut douter aussi que, dans ce scénario, les partenaires sauraient travailler sur les redondances pour qu'elles deviennent de réelles complémentarités ou des sources de coopérations – d'autant plus que Paris 1 et Sciences Po vivent depuis longtemps une relation de forte rivalité. On peut craindre que cet élargissement du PRES limite sa « gouvernabilité » et réduise fortement sa capacité à proposer aux étudiants une vision lisible et unifiée de l'offre de formations.

Il est juste de rappeler que Paris 1 avait participé en 2007 et 2008 à un projet d'alliance avec Paris 5 et Paris 7, avec un démarrage de quelques actions communes, abandonnées depuis, et la création d'une « Association 1901 ». Mais cette alliance n'incluait alors ni l'Inalco ni SciencesPo – ni Paris 3 ni Paris 13.

A.5.5. Concernant les scénarios où plusieurs des trois universités candidates intégreraient le PRES, j'ajoute simplement deux éléments d'analyse.

- Dans le scénario d'élargissement maximal, le PRES atteindrait une taille considérable et un niveau très élevé de redondances et d'illisibilité de l'offre de formations – avec par exemple des formations en droit dans quatre établissements. Je crains qu'alors les difficultés à construire une vision partagée, à bâtir des points d'accord et mettre en œuvre des actions communes ne soient très grandes. Je ne vois ni ce que seraient les avantages pour les étudiants de ce PRES démesuré, ni comment expliquer à nos collègues étrangers que Paris se doterait ainsi d'une belle université confédérale.
- D'autre part, il faut regarder les conséquences qu'aurait la création d'un PRES aussi élargi pour tout le dispositif parisien, francilien et national. Dans l'hypothèse de l'élargissement maximal, on limiterait drastiquement toute possibilité de créer un troisième PRES universitaire à Paris ou en périphérie proche, et on créerait **un PRES si grand qu'il déséquilibrerait fortement l'ensemble du dispositif**. Avec plus de 10 000 doctorants, le PRES aurait certes une « force de frappe » considérable en recherche, mais n'est-il pas préférable d'avoir en France et en Ile-de-France des PRES qui aient chacun une identité et une dynamique claires et qui soient de tailles comparables, pour avoir une situation saine de coopération et d'émulation plutôt qu'un jeu totalement déséquilibré⁷³ ?

⁷³ Rappelons que les pôles universitaires français, hors Paris, ont entre 2 000 et 5 000 doctorants. Pour donner une autre référence, on peut rappeler aussi que l'ensemble des établissements du projet « Plateau de Saclay » – déjà installés à Saclay ou prévoyant de s'y installer – comptent 33 000 étudiants dont 5 700 doctorants.

A.5.6. J'ai bien sûr eu de nombreuses occasions au cours de ma mission de discuter ces éléments d'analyse avec les responsables d'établissements, et j'ai recommandé au MESR d'exclure la création du PRES avec les cinq universités Paris 1, Paris 3, Paris 5, Paris 7 et Paris 13. Ces discussions avec le MESR et les établissements ont d'ailleurs conduit Paris 1 à exprimer récemment son intention, au cas où elle ne serait pas retenue dans le périmètre du PRES Université Paris Cité, d'étudier le scénario alternatif d'un projet de PRES qui l'associerait avec de grands établissements. Cette perspective est encore très exploratoire à ce jour, mais elle est prometteuse et je suis confiant – après avoir eu de très nombreux échanges à ce sujet avec son président – que la deuxième phase de ma mission pourra contribuer à donner forme à un scénario d'évolution intéressant où Paris 1 serait membre d'un troisième projet de PRES parisien⁷⁴.

Plus récemment encore, l'IPGP – qui avait clairement exprimé son intention de ne pas rejoindre le PRES s'il atteignait une taille excessive qui diluerait et limiterait les synergies – a confirmé son souhait de participer au Pôle comme membre fondateur. Enfin, Paris 3 et Paris 13 confirment aussi leur intention de participer au Pôle.

Concernant la participation de Paris 13, je recommande d'avancer dans cette direction en gardant à l'esprit que la réalité géographique fera de Paris 13 un membre singulier du PRES – non pas parce que ses campus sont en périphérie, mais parce qu'ils sont très éloignés des implantations des autres membres. En particulier, cet éloignement implique que le travail à mener par les membres parisiens du PRES pour unifier leur carte des formations ne pourra pas être mené de la même façon avec Paris 13 : en d'autres termes, il sera souhaitable d'unifier la carte des formations du PRES et d'éviter les duplications au centre de Paris et à PRG, mais il sera logique que certaines formations restent dupliquées sur « les campus Nord du PRES ». Pour cette raison, je recommande d'admettre Paris 13 comme membre *associé* – en définissant quelles sont les « actions-phares » du PRES qui seront communes avec Paris 13, pour que sa participation au Pôle ait à la fois un vrai contenu du point de vue pédagogique et scientifique et un réel « effet d'image » positif pour son rayonnement national et international.

Ceci conduit à un scénario où le PRES Université Paris Cité aurait sept membres fondateurs (Paris 3, Paris 5, Paris 7, SciencesPo, Inalco, EHESP et IPGP) et un membre associé (Paris 13), voire deux si l'ENS participe aussi comme membre associé. Si l'État est prêt à retenir ce périmètre, la deuxième phase de ma mission pourra contribuer à finaliser la constitution de ce PRES – sur la base du texte de l'Annexe 4 – avec l'objectif qu'il soit créé à la fin de l'année – en prenant soin d'ici là de bien associer les personnels des établissements aux réflexions.

⁷⁴ Il faut être conscient qu'un scénario où Paris 1 n'est pas membre du PRES Université Paris Cité ne sera pas accepté facilement au sein de Paris 7, où certaines voix demandent que Paris 1 et Paris 3 rejoignent le PRES. Dans un tel scénario, il faudra veiller notamment – en vertu des principes exposés dans la section 2.2.2 – à bien consolider les coopérations scientifiques de Paris 1 avec Paris 7 – et avec les autres membres du PRES – pour éviter que ce choix concernant le périmètre du PRES n'ait un impact négatif sur les projets de recherche communs. Je pense notamment au projet interdisciplinaire du « Collège international des sciences du territoire » (GIS en cours de montage proposé par Paris 1, Paris 7 et le CNRS).

ANNEXE 6

LE PROJET DE GROUPEMENT

« 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 début juillet 2009 par les responsables des six établissements porteurs du projet : Monique Canto-Sperber, Pierre Corvol, Daniel Egret, Alain Fuchs, Bertrand-Pierre Galey, Jacques Prost⁷⁵, au sein du groupe de travail mis en place avec eux dans le cadre de ma mission.

A.6.1. 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 supérieure de physique chimie industrielle (ESPCI ParisTech),
- l'École normale supérieure (ENS),
- 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.

⁷⁵ Cette approbation ne signifie pas pour autant que ce texte engage les six établissements : il est le socle commun sur lequel peuvent s'appuyer les débats préparatoires au vote des instances délibératives de chaque établissement – et, le cas échéant, les travaux sur l'élargissement du Groupement à d'autres établissements. Il a vocation aussi à constituer le socle de la future convention constitutive du Groupement.

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 associés⁷⁶.

A.6.2. 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.6.3. 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 locales, organismes de recherche.
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan stratégique de la FCS PSLQL.

A.6.4. 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.

⁷⁶ On peut rappeler que 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.6.5. 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.6.6. 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.6.7. 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.6.8. 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.6.9 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 7

QUELQUES REMARQUES CONCERNANT LA DOCUMENTATION NUMÉRIQUE

Le sujet de la documentation numérique n'est pas spécifiquement parisien⁷⁷. 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 hausses⁷⁸. 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. 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 :

- 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 ;

⁷⁷ 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.

⁷⁸ 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 mérite d'être analysé de plus près.

- 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 8

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

A.8.1. 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). A 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 ; 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. 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 normal et nécessaire de proposer d'**ouvrir la réflexion sur l'évolution de l'occupation de la Sorbonne**.

A.8.2. 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 « Université

Sorbonne nouvelle », 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. Un des dirigeants porteurs du projet de PRES « Université Paris Cité » exprime régulièrement son souhait que le PRES s'appelle « Université Paris Cité Sorbonne ». De leur côté, les universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6 prévoient de créer 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* ».

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.8.3. 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 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 « Université Paris-Panthéon ». L'ancienne université Paris 3 a négocié, en contrepartie de son départ de la Sorbonne, un agrandissement important de son nouveau bâtiment 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 mois⁷⁹. Mais le mal est fait, profond. A 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.

⁷⁹ Lors de son séjour à Paris fin 2019, la jeune 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.

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. Des solutions immobilières existent pour le relogement des équipes, y compris à proximité immédiate.
- Les réactions à ce que j'écris dans cette Annexe devraient permettre à l'État et à la Ville de Paris de choisir rapidement s'ils estiment possible d'ouvrir une période de réflexion sur l'avenir de l'occupation du bâtiment de la Sorbonne, ou s'ils estiment préférable d'en rester au statu quo. Si une période de réflexion est ouverte, il est important qu'elle dure seulement quelques mois et que des orientations claires soient ensuite arrêtées, pour éviter de prolonger des incertitudes et des inquiétudes.
- 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 indispensable de réguler les choix des universités parisiennes – et leur compétition – pour utiliser le nom Sorbonne.

ANNEXE 9

QUELQUES COMPLÉMENTS SUR LE SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER

A.9.1. Voici les valeurs des ratios m²/étudiant pour les universités parisiennes⁸⁰ :

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 maintenant pourquoi il est nécessaire de prévoir des augmentations de surfaces pour les universités Paris 1 à Paris 4.

A.9.2. Non seulement les esquisses de schéma directeur immobilier présentées dans la section 5.3. permettront une réduction très importante du nombre des sites occupés par les établissements concernés, mais elles s'accompagnent d'une **réduction** tout aussi grande **du nombre des sites imbriqués**. Il faut noter que la réflexion sur certains sites imbriqués – que je n'ai pas eu le temps d'examiner de façon détaillée 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'archéologie⁸¹.

A.9.3. J'ajoute quelques remarques sur des sujets immobiliers concernant les universités parisiennes et non évoqués au chapitre 5.

- 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.
- Le scénario où l'**UFR d'odontologie de Paris 5** quitterait le site de Montrouge est évoqué depuis plusieurs années, dans le cadre de son éventuel rapprochement avec l'UFR d'odontologie de Paris 7. Cette question doit être arbitrée sans tarder (voir la section 2.3.1). Si l'UFR d'odontologie devait quitter Montrouge, je recommande d'utiliser une grande part des locaux libérés pour créer une résidence étudiante.
- L'**UFR d'odontologie de Paris 7** est installée rue Garancière dans des locaux que l'État s'est engagé à céder gratuitement à la Ville de Paris en 2010... mais, à ce jour, il n'existe pas de projet précis pour l'installation de ces équipes dans d'autres locaux ! Ceci renvoie de nouveau à la question d'un éventuel rapprochement avec l'UFR d'odontologie de Paris 5. Il est envisagé que les odontologistes de Paris 7 s'installent sur le site de PRG – dans un bâtiment à construire au-delà de la phase 2 des travaux du campus – mais ce projet est encore très vague.
- Enfin, un sujet de court terme nécessite une décision urgente. Du fait de travaux de désamiantage sur le site de Necker, plusieurs équipes de Paris 5 doivent occuper des « locaux tampons » sur le site « Leriche » de l'hôpital Broussais, dans le cadre d'un accord conclu avec l'AP-HP, accord que

⁸⁰ En SHON (surface hors œuvre nette), hors bibliothèques.

⁸¹ Sur ces sites imbriqués, il sera intéressant d'examiner deux types de questions. D'une part, faut-il en rester au statu quo pour l'occupation des locaux ou des évolutions sont-elles possibles et souhaitables ? D'autre part – même si on conserve le statu quo en termes d'occupation – faut-il conserver la situation actuelle concernant la gestion des immeubles (situation qui, pour beaucoup de biens imbriqués, est peu satisfaisante) ?

l'université souhaite depuis peu remettre en cause. Il faut rapidement confirmer l'accord initial – ou bien bâtir un scénario alternatif, et s'y tenir.

A.9.4. Deux autres sujets doivent enfin 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 site de Jussieu, et il faut donc construire un nouveau scénario si l'on suit les recommandations présentées au chapitre 5. Après discussion avec le président du GIS, je recommande le scénario suivant :
 - d'une part, à court terme, utiliser des « locaux tampons » libérés par des équipes de Paris 6 revenant sur Jussieu pour permettre à l'Institut des Amériques de regrouper rapidement les équipes qu'il doit rassembler ;
 - d'autre part, de fixer rapidement – au cours de la deuxième phase de ma mission – la localisation définitive du GIS, sur le Campus Condorcet ou sur le site de Paris Rive Gauche⁸².
- Le projet de « **Maison de la recherche de la Bulac** » requiert une attention particulière. La parcelle – propriété de RFF – sur laquelle la construction est prévue, à proximité immédiate de la Bulac et de l'Inalco, ne sera disponible qu'en 2017. Ce projet va donc être retardé mais il est très important de le mener à bien, d'abord en s'appuyant sur des « locaux tampons », puis en réalisant la construction prévue : j'ai déjà souligné combien 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 ».

⁸² Les deux implantations sont envisageables. Sur le plan scientifique, les recherches menées par l'Institut des Amériques s'intègrent mieux aux thèmes d'études des aires culturelles présents sur le campus Condorcet qu'aux thématiques d'études « langues et civilisations » développées autour de l'Inalco et de la Bulac à PRG. Il faut noter aussi que la future bibliothèque de l'Institut des Amériques – aujourd'hui à l'IHEAL – a déjà été prise en compte dans la pré-programmation de la bibliothèque du campus Condorcet. Mais une localisation sur le site de PRG – qui avait déjà été envisagée – aurait aussi du sens.

ANNEXE 10

RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS DES CHAPITRES 2 À 4

Recommandation 1 : Créer le PRES Université Paris Cité avec Paris 3, Paris 5, Paris 7, SciencesPo, Inalco, EHESP et IPGP en conservant un programme d'action ambitieux, proche de celui qui a été préparé avec les responsables des cinq « premiers porteurs » (voir l'Annexe 4), et avec éventuellement Paris 13 comme membre associé, et poursuivre le dialogue de l'État avec Paris 1 sur la stratégie de l'établissement et ses projets d'alliances possibles.

Recommandation 2 : Demander aux universités Paris 2, Paris 4 et Paris 6 d'amplifier le travail de préparation pour disposer fin 2009 d'un projet de PRES plus consistant, et poursuivre le dialogue avec elles sur la forme juridique du PRES.

Recommandation 3 : Créer le « Campus PSLQL » avec le Collège de France, Chimie ParisTech, l'ESPCI ParisTech, l'ENS, le MNHN et l'Observatoire de Paris, en veillant à maintenir ouverte la possibilité d'élargissement ultérieur à de nouveaux partenaires.

Recommandation 4 : Elaborer une contribution de l'État sur la base des propositions exposées ci-dessus en vue de favoriser la finalisation du schéma directeur du logement social étudiant en Ile-de-France, et désigner pour ce faire un petit nombre de représentants de l'État et un responsable chargé de les coordonner.

Recommandation 5 : Bâtir avec la Ville de Paris un plan conjoint de développement du logement social étudiant à Paris. La Ville s'est engagée sur un rythme de 4 000 nouveaux logements sociaux étudiants tous les six ans, pour la deuxième mandature consécutive. Il faut viser 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).

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, en développant des partenariats du type de ceux qui sont initiés avec les Conseils Généraux des Hauts-de-Seine et des Yvelines.

Recommandation 7 : Finaliser l'accord avec la Ville de Paris sur la CIUP, et demander à la CIUP d'élaborer rapidement un plan de développement.

Recommandation 8 : Etudier avec la Ville de Paris et en lien avec les collectivités locales 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 : Confier aux trois CROUS franciliens, sous la responsabilité du directeur du CROUS de Paris, la responsabilité de mettre en place rapidement un portail unique du logement étudiant en Ile-de-France, en partenariat avec les collectivités locales.

Recommandation 10 : Demander au directeur du CROUS de Paris de proposer avant fin 2009 un plan ambitieux de développement de la restauration universitaire parisienne. Ce plan comprendra un projet – élaboré avec le directeur du CROUS de Créteil – d'organisation d'une partie de la production des plats distribués à Paris autour de cuisines centrales situées en périphérie.

Recommandation 11 : 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 12 : 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 13 : 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 14 : 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 15 : Veiller à donner les moyens de la réussite aux bibliothèques ouvertes récemment – à Paris Rive Gauche et Sainte Barbe – 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 entre elles et avec le réseau des bibliothèques parisiennes.

Recommandation 16 : Encourager les établissements à **préciser rapidement le projet de learning center proposé pour chaque projet de PRES** en cours de constitution.

Recommandation 17 : Mener une étude visant à **mettre en place un opérateur national pour les prêts interbibliothèques**, et mettre en œuvre rapidement les recommandations de cette étude.

Recommandation 18 : 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 et du pilotage scientifique des BIU**, en prévoyant simultanément le cahier des charges de leur évaluation.

Recommandation 19 : 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.

Rappelons que les chapitres 5 et 6 contiennent aussi de nombreuses recommandations sur le schéma directeur immobilier et la mise en œuvre des évolutions du dispositif d'enseignement supérieur parisien (si nombreuses qu'elles apparaissent au fil du texte, sans format spécifique).

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
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
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>
EHESP	École des hautes études en santé publique
EHESP	École des hautes études en sciences sociales
EMOC	Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels
ENC	École nationale des chartes
ENS	École normale supérieure
ENSAD	École nationale supérieure des arts décoratifs
ENSCP	École nationale supérieure de chimie de Paris (Chimie ParisTech)
Épau	Établissement public d'aménagement universitaire
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
ESPCI	École supérieure de physique et chimie industrielles de la Ville de Paris (ESPCI ParisTech)
FCS	Fondation de coopération scientifique
FNSP	Fondation nationale des sciences politiques
GIP	Groupement d'intérêt public
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
HLM	Habitation à loyer modéré
IAE	Institut d'administration des entreprises
IEA	Institut d'études avancées
IHEAL	Institut des hautes études de l'Amérique latine
Inalco	Institut national des langues et civilisations orientales
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INPI	Institut national de la priorité intellectuelle
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
IST	Information scientifique et technique
IUT	Institut universitaire de technologie
<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
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle
MOP	Maîtrise d'ouvrage publique
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
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 central 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
UC	<i>University of California</i>
UCLA	<i>University of California Los Angeles</i>
UFR	Unité de formation et de recherche