

Rapport au Maire de Paris

Rapport adopté par le conseil scientifique lors de sa séance du 20 mars 2007

Universités – entreprises – emploi

Coordinateurs : Marc LEBRET et Laurent KANDEL

Rapporteurs : Louise GUERRE et Jeanne-Marie PARLY

mars 2007

Conseil de Développement Economique Durable de Paris (CODEV)

32, quai des Célestins – 75004 PARIS
TEL : 01 42 76 75 56 – FAX : 01 42 76 75 45
www.codev.paris.fr
codev@paris.fr

Lionel STOLERU
Président
01 47 20 62 81
lionel.stoleru@free.fr

Marc LEBRET
Secrétaire Général
01 42 76 75 57
marc.lebret@paris.fr

Atelier PME Innovantes
Florent BARNABE
Consultant interne
01 42 76 75 94
florent.barnabe@paris.fr

Atelier Solidarités
Emmanuel LAURENT
Consultant interne
01 42 76 75 96
emmanuel.laurent@paris.fr

Nathalie MERAND
Assistante
01 42 76 75 56
nathalie.merand@paris.fr

Conseil Scientifique de Paris

2 bis, rue Nicolas Houël – 75005 PARIS
TEL : 01 55 43 26 86– FAX : 01 55 43 26 76

Vincent COURTILLOT
Président

Laurent KANDEL
Secrétaire Général
01 55 43 26 85
laurent.kandel@paris.fr

Merci à :

- Jean-Yves MERINDOL et Hélène de LARGENTAYE, Conseillers au Cabinet du Maire de Paris
- Nathalie MERAND, assistante du Codev
- Thierry COULHON, Jean-Marc SCHLENKER, Jean-Charles POMEROL, Gary LEBOVITZ, Francis JUTAND, François MONTARRAS et à tous les participants aux travaux !

Note : les propositions contenues dans ce rapport sont issues essentiellement de quatre consultations collectives à l'Hôtel de Ville et des réflexions des membres du Codev, du Conseil scientifique et des équipes permanentes. D'autres propositions opérationnelles pourront être élaborées lors du prolongement de ce groupe de travail commun, en particulier lors de consultations individuelles qui n'ont pu avoir lieu jusqu'à présent.

Mettre à jour :Récapitulatif des 22 propositions concernant plus spécifiquement la mairie de Paris :

	Propositions d'action	Catalyse, fédération, suivi	Soutien financier	Information / Communication	Action directe	Déclinaison parisienne d'une action nationale
1	Organiser / soutenir des rencontres entre laboratoires et entreprises : plate-formes permanentes, appel à projets, "Portes ouvertes", "Université des savoirs", rencontre discipline par discipline, Forum à la CCIP etc	.	.	.		
2	Etudier le développement d'un annuaire complet des laboratoires parisiens, d'un portail ou d'un moteur de recherche pour le matching laboratoires - PME ou une hotline	.	.	.		
3	Réaliser une étude spécifique pour identifier les nouveaux <i>clusters</i> parisiens à développer				.	
4	Aider l'installation de couveuses, pépinières ou incubateurs dans l'ensemble des universités parisiennes	.	?			
5	Organiser un concours à la création d'entreprises pluridisciplinaire : universités et grandes écoles, disciplines complémentaires : sciences - marketing - gestion - RH...et valoriser le meilleur binôme laboratoire de recherche - entreprise				.	
6	Héberger à l'Hôtel de Ville un Forum Emploi dédié aux docteurs organisé par l'association Bernard Grégory	.		.	.	
7	Créer une fondation afin de favoriser l'aide financière des entreprises aux universités	.	.			
8	Elaborer une cartographie lisible des formations disponibles et des équivalences	.		.		.
9	Evaluer et rendre publics les taux d'insertion professionnelle des formations et de succès aux diplômés en fonction des bacs et formations d'origine	.		.		.
10	Orientation : organiser un accompagnement individualisé (logiciels, parrainage, étudiants, professeurs, parents...)	.		.		.
11	Mettre en place des services professionnalisés dédiés aux relations avec les entreprises au sein de chaque université	.	?			
12	Organiser et subventionner la création d'associations d'anciens (annuaire, recueil des offres d'emploi...)	.	.			
13	Organiser l'Université des métiers des entreprises et des acteurs économiques et sociaux destinée aux étudiants	.	.	.		
14	Préparer les étudiants à la recherche d'emploi (valoriser ses compétences, réussir un entretien et son vidéo-CV...)	.	?			
15	Augmenter le nombre de docteurs au sein de la Ville de Paris et développer la coopération avec le monde professionnel				.	
16	Organiser une rencontre autour du Maire de Paris, rassemblant les Présidents d'université et des chefs d'entreprises, grandes et petites, en présence de représentants étudiants.				.	
17	Utiliser les marques <i>Paristech</i> et La Sorbonne comme "noms fédérateurs" à l'international
18	Elaborer un portail fédérant les universités parisiennes et traduit dans les principales langues mondiales	.	.	.		
19	Renforcer la présence des universités parisiennes dans les salons mondiaux	.	?			
20	Construire un nouveau campus multidisciplinaire à Paris		.		.	.

SOMMAIRE

1. Faire se (re)connaître et coopérer l'entreprise et l'université	5
1.1. Associer des cadres d'entreprise à l'enseignement et accueillir les professeurs et les étudiants en entreprise	6
1.2. Donner la priorité à la valorisation des résultats de la recherche universitaire	7
1.3. Installer des couveuses de projet ou incubateurs ou pépinières d'entreprises dans l'ensemble des universités pour faciliter les échanges <i>in situ</i>	8
1.4. Mettre fin à la sous-utilisation des docteurs dans les entreprises françaises	10
1.5. Lever les freins qui handicapent le développement de la formation permanente, de l'alternance et de la VAE	11
1.6. Favoriser l'aide financière des entreprises aux universités avec une fondation	12
2. Mieux faire accéder les étudiants universitaires à l'emploi	12
2.1. Orientation : donner aux étudiants les moyens de s'orienter eux-mêmes en éclairant leurs choix	12
2.1.1. Élaborer une cartographie lisible des formations et des équivalences	12
2.1.2. Évaluer les taux de succès aux diplômes et d'insertion professionnelle des filières, réguler le système de formation universitaire	13
2.1.3. Organiser un accompagnement individualisé des étudiants et informer sur la réalité des métiers et des parcours professionnels	14
2.2. Développer les relations entre étudiants et entreprises	16
2.2.1. Mettre en place des services professionnalisés dédiés aux relations avec les entreprises, aux premiers emplois et aux stages	16
2.2.2. Organiser et subventionner la création d'associations d'anciens assumant deux services cruciaux : l'annuaire et le recueil des offres d'emploi	17
2.2.3. Organiser les rencontres entre employeurs et étudiants	17
2.2.4. Préparer les étudiants à la recherche d'emploi	17
2.3. La Ville de Paris et l'Université	18
2.4. Une rencontre autour du Maire de Paris	18
3. Renforcer le rayonnement international des universités parisiennes	19
3.1. Trouver des noms fédérateurs communs et aider les regroupements universitaires	19
3.2. Rapprocher l'Université et les grandes écoles	20
3.3. Elaborer un site web fédérant les universités parisiennes et traduit dans les principales langues mondiales	20
3.4. Renforcer la présence parisienne à l'international et dans les salons mondiaux	20
3.5. Passer à l'Université numérique	21
4. Construire un nouveau campus universitaire à Paris et élaborer une politique immobilière pour les universités parisiennes	21
Conclusion	22
5. Addendum : moyens, autonomie et gouvernance des universités	23

A la demande de Bertrand DELANOË, le Conseil scientifique de la Ville de Paris et le Codev ont réfléchi à la question des relations entre les Universités et les entreprises, en étudiant plus particulièrement les possibilités d'action de la mairie de Paris dans ce domaine, directes et indirectes. Les thèmes de l'accès à l'emploi des étudiants et du rayonnement international de l'enseignement supérieur parisien ont également fait partie du champ de consultation et de proposition.

Il est clair que les Universités relèvent d'abord de la compétence de l'Etat. L'ensemble des propositions formulées lors des consultations a toutefois été synthétisé dans ce document, permettant ainsi une vision globale, que les propositions concernent la Ville, la Région ou l'Etat. Elles seront communiquées à ces deux derniers acteurs. Un récapitulatif des propositions concernant spécifiquement la mairie de Paris se trouve en début de rapport. La mairie de Paris agit d'ailleurs fort heureusement sur bien des sujets au-delà de ses attributions propres, dans le sens de l'intérêt général. Dans le domaine de l'Université, elle a investi près de 400 millions d'euros dans les locaux universitaires, notamment à Paris Rive Gauche¹ et apporte beaucoup par son rôle fédérateur.

Paris est la 1^{ère} ville universitaire européenne avec plus de 300.000 étudiants², rassemblant ainsi le huitième des étudiants français, et les enjeux liés à l'Université sont majeurs : la qualité de la formation et de la recherche détermine l'avenir de notre pays, a fortiori dans la société du savoir du XXI^{ème} siècle.

Le Codev et le Conseil scientifique de Paris n'ont pas la prétention de traiter le problème de l'université globalement, mais ils ont élaboré des propositions³ regroupées en quatre chapitres :

- pour la coopération Université - Entreprises dans la recherche et la formation
- pour une université parisienne qui conduise les étudiants à l'emploi
- pour le rayonnement international des universités parisiennes
- pour une politique immobilière et un nouveau campus universitaire à Paris

Les 20 propositions concernant plus spécifiquement la Ville de Paris sont récapitulées page 3.

1. Faire se (re)connaître et coopérer l'entreprise et l'université

Les clichés ont la vie dure. S'il est exact qu'une méfiance persiste souvent dans l'université à l'égard du monde de l'entreprise privée, tout particulièrement à l'égard des grandes entreprises, il est apparu au cours de nos travaux qu'un obstacle majeur à la bonne coopération entre les parties tenait plutôt aux entreprises. Les dirigeants d'entreprise français, généralement issus des grandes écoles, méconnaissent généralement l'Université, l'intérêt de la formation doctorale, et passent bien souvent à côté du produit de ses recherches.

¹ Voir les bilans d'action du Maire de Paris et de Danièle Pourtaud, adjointe au Maire de Paris chargée des Universités disponible dans les documents annexes.

² Rapporté au nombre de personnes dans Paris en journée, cela représente 10% !

³ Ce rapport fait suite à celui de l'atelier Formation du Codev (juin 2005 – mars 2006) et prend en compte le rapport Proglio (février 2006) et celui de la commission Hetzel (octobre 2006).

Si la coopération entre universités et les acteurs socio-économiques nous paraît cruciale, en aucun cas elle ne signifie subordination d'un acteur par rapport à l'autre. L'objectif n'est pas le « tout professionnalisé » dans une vision utilitariste : l'Université a une fonction d'élaboration et de transmission des savoirs, de formation à l'enseignement et à la recherche fondamentale, extrêmement importante, qu'il ne faut en aucun cas dévaluer. Quant au mot entreprise, il doit être pris au sens du monde du travail en général dans ce rapport : la fonction publique, le monde de l'économie sociale et solidaire, les professions libérales, etc représentent un gisement d'emploi considérable auquel l'université prépare également.

1.1. Associer des cadres d'entreprise à l'enseignement et accueillir les professeurs et les étudiants en entreprise

Le rapprochement entre universités et entreprises doit passer par l'enseignement. [Faire appel à des cadres d'entreprise](#) pour intervenir dans des cours est très apprécié par les étudiants : c'est une fenêtre ouverte sur la vie professionnelle et cela illustre l'utilité pratique des cours, par l'étude de cas réels par exemple. Cela se fait mais de manière trop rare et il importe que les budgets pour les Past⁴ ou pour des interventions ponctuelles soient maintenus. Inversement, pour certaines disciplines, les séjours des [professeurs d'universités](#) qui le souhaitent [dans des entreprises](#) ou leurs interventions en tant que formateurs ou 'consultants' leur permet de connaître de plus près les réalités du monde professionnel, et de rendre plus pointues les formations dispensées.

Demander à chaque étudiant de réaliser au moins [un stage](#) ou d'avoir [une expérience professionnelle](#) au cours de sa formation paraît indispensable. Or certains cursus universitaires n'en laissent guère la possibilité⁵. Les stages en question doivent offrir un contenu intéressant, avec un tuteur dans l'entreprise et une rémunération correcte, loin des stages dits cafés-photocopies. Des efforts importants nous semblent à réaliser du côté des entreprises, en particulier des PME⁶, et de leurs organisations, pour développer les stages en région parisienne. Ceux-ci peuvent être individuels ou collectifs, car les interventions en groupe constituent souvent des expériences riches et marquantes pour les étudiants.

Pour associer des personnalités extérieures issues notamment de l'entreprise, il serait très utile de créer des [Conseils stratégiques ou d'orientation](#) dédiés, se concentrant sur les sujets d'intérêt commun, les conseils d'administration classiques sont en effet trop longs et peu adaptés.

C'est ainsi que le dialogue universités-entreprises peut se nouer et faciliter la pertinence des formations par rapport aux besoins de l'économie et de la société.

⁴ Past : professeurs associés à temps partiel.

⁵ Cf. la contribution d'Arianne Bisquera, Gaz de France, et l'impossibilité d'accueillir des étudiants sociologues qui disposent de deux semaines maximum pour effectuer un stage en cours d'année.

⁶ Une demande spécifique a été faite par rapport aux PME innovantes, voir la proposition de Mme Bourgeat-Lami, Paris VII.

1.2. Donner la priorité à la valorisation des résultats de la recherche universitaire

C'est le grand défi posé à ce groupe de travail. Comment procéder ? Il s'agit d'abord de convaincre que les recherches menées dans les laboratoires universitaires peuvent présenter un intérêt pour les activités des entreprises, y compris des PME. C'est en organisant la rencontre ensuite, avec une compréhension mutuelle des activités, que la qualité de la coopération pourra s'accroître. Un effort important de communication est donc à réaliser en ciblant particulièrement comme relais les organismes rassemblant les entreprises et leurs fédérations professionnelles. Attention, il ne s'agit pas de tomber dans une conception utilitariste de la recherche, et de ne jurer que par la recherche appliquée. La recherche fondamentale est insuffisamment développée en France, sa part est plus importante aux Etats-Unis⁷. Mais la recherche ne doit pas être enfermée dans une tour d'ivoire. C'est en s'ouvrant à la société en général, et au secteur économique en particulier, qu'elle s'enrichira et améliorera ses performances. Les moyens concrets suivants nous semblent prioritaires :

- Les plate-formes université-entreprise : la plate-forme technologique de l'université de Villetaneuse, qui organise et présente les résultats des recherches menées entre les laboratoires et les entreprises, joue un rôle extrêmement positif. Nous y avons rencontré une PME spécialisée au départ en peinture et passée aux nanotechnologies grâce à cet outil. Ce type de rencontres nous paraissent très intéressants à organiser dans chaque Université, pour la technologie en lien avec les Critt⁸, mais aussi pour les sciences humaines et sociales. Un système d'appel à projets⁹ permettrait de former les couples entreprises-laboratoire et de formaliser la part de financement des entreprises, la propriété intellectuelle et le partage de revenus éventuels.
- Pour avoir un impact touchant un public plus large, d'autres types de rencontres mériteraient d'être étudiées et mis en œuvre :
 - une journée Portes Ouvertes des laboratoires à destination du monde économique et social
 - ou bien tout au long de l'année une « université des savoirs », avec un laboratoire ou une discipline différente chaque semaine
 - ou encore des rencontres plus ciblées, organisées par discipline, avec les entreprises et les fédérations professionnelles
 - le Forum organisé par le Codev et le Conseil scientifique sur le thème « Universités-entreprises-emploi : que peut-on faire à Paris ? » et qui a connu un beau succès, mériterait d'être renouvelé et pourrait se tenir cette fois-ci à la CCIP, afin d'accroître la mobilisation des entreprises. Les témoignages de

⁷ Estimée à 60% du total aux USA.

⁸ Centres Régionaux pour l'Innovation et le Transfert de Technologies.

⁹ Ces appels à projet pourraient avoir lieu également pour la recherche menée par des entreprises, dont les résultats n'intéressent pas directement l'entreprise elle-même mais qui pourraient être valorisés ailleurs, dans les incubateurs notamment. C'est le cas de la recherche de France Telecom par exemple. Il existe là des gisements considérables et inexploités de création de richesses et d'emplois.

réussite de coopération université-entreprises y seraient présentés. Ces manifestations pourraient être fédérées sous le nom de « Paris Camp¹⁰ » « Paris capitale de la Recherche » ou et de valoriser avec un Prix le meilleur binôme entreprise-laboratoire de recherche.

- Par ailleurs, il doit être possible pour les entreprises et tout particulièrement les PME, d'identifier facilement les laboratoires parisiens, nombreux et aux dénominations quelquefois ésotériques. Faut-il pour cela développer un outil spécifique comme un annuaire listant les laboratoires parisiens, technologiques mais aussi non technologiques, pour tous les organismes de rattachement, avec leurs spécialités et les contacts en Ile de France ? Ou bien simplement un portail renvoyant vers les différents sites existants ? Inversement, il doit être facile pour un laboratoire de contacter les PME pouvant être intéressées par ses recherches. Faut-il créer un moteur de recherche organisant le *matching* entre les deux types d'acteur ? Dans les deux cas, des outils existent mais ne semblent pas répondre suffisamment aux besoins. Sans doute vaut-il mieux partir de ce qui existe pour la technologie pour le parfaire et l'étendre aux sciences humaines et sociales. Il semble manquer en tout cas un point d'entrée et de dialogue, qui peut être une hotline téléphonique, pour orienter et faciliter la mise en réseau. Cela mérite une investigation plus approfondie, confiée par exemple à un cabinet spécialisé.
- Enfin, les Pôles de compétitivité et plus généralement les *clusters*, comme Silicon Sentier pour le numérique et *Capital Games* pour les jeux vidéo, qui sont très activement soutenus par la mairie de Paris sous l'égide de Christian Sautter et Danièle Auffray, nous semblent les lieux par excellence dans lesquels entreprises, recherche et formation doivent collaborer sur des projets concrets communs. C'est déjà en cours mais semble mieux fonctionner pour la partie recherche que pour la partie formation. Il est apparu par exemple un manque de formation adaptée pour le secteur du jeu vidéo. Une étude spécifique pour développer les clusters parisiens dans l'ensemble des champs d'activités pertinents nous paraît indispensable que ce soit pour les éco-services ou pour les activités culturelles, touristiques, etc.

1.3. Installer des couveuses¹¹ de projet ou incubateurs ou pépinières d'entreprises dans l'ensemble des universités pour faciliter les échanges *in situ*

Le développement, la labellisation et le financement des incubateurs grâce en particulier à l'action de Claude Allègre a permis de faire un pas très important vers la valorisation de la recherche. La mairie de Paris a eu une action très volontariste en la matière avec des surfaces totales qui sont passées de 5.000

¹⁰ Par analogie avec le mouvement actuel des *bars camps* réunissant des chercheurs ou développeurs en informatique.

¹¹ Les couveuses d'entreprises et d'activité sont des dispositifs d'aide, de conseil et de test « en grandeur nature » destinés aux porteurs de projet. Les incubateurs d'entreprises sont des structures d'accueil et d'accompagnement de création d'entreprises, en relation avec des laboratoires de recherche dont les porteurs de projets sont le plus souvent issus. Les pépinières d'entreprise sont des lieux d'accueil et d'accompagnement d'entreprises récemment créées, généralement pour une durée de 0 à 2 ans, renouvelable une fois.

à 40.000 m².¹² Les incubateurs ont semblé particulièrement intéressants au Conseil scientifique et au Codev car ils présentent les atouts suivants :

- Valoriser la recherche bien sûr, créer des richesses et des emplois
- Faciliter 'au quotidien' la compréhension et les échanges entre recherche et entreprises
- Sensibiliser l'ensemble des étudiants, et former ceux dont les projets sont retenus, à la création d'entreprises, avec des professionnels aidant à mûrir et à professionnaliser les projets. Il s'agit plus globalement d'élever la qualité générale de la création d'entreprises en France alors que le potentiel reste immense. Il se crée en France presque moitié moins d'entreprises qu'en Grande-Bretagne¹³
- Ouvrir les horizons des étudiants : « créer ou reprendre une entreprise, une activité, devenir son propre patron, prendre en main soi-même son destin professionnel, c'est possible ». Cela fait partie des messages d'espoir et de responsabilité à apporter à la jeunesse.

La mise en place de ces outils nous a donc semblé être particulièrement important, en y apportant quatre évolutions :

- Il s'agit de généraliser les couveuses, incubateurs ou bien pépinières dans les universités parisiennes qui ont chacune une taille significative en termes de nombre d'étudiants¹⁴. Certaines grandes écoles d'ingénieurs et de commerce présentes à Paris n'en ont pas encore non plus. Ces structures ne doivent pas être surdimensionnées, surtout à leur lancement, car elles doivent viser à la qualité des projets et non à leur quantité.
- L'entrée éventuelle en pépinière se prépare : les modules d'enseignement à la création d'entreprises (ou d'associations générant des emplois) devraient eux aussi se généraliser dans les universités. Ils pourraient en particulier favoriser les vocations d'entrepreneurs sociaux comme le souhaite Christian Sautter
- La création d'entreprises ne concerne pas seulement les technologies, loin de là. Les sciences humaines et sociales doivent aussi avoir leur place. Les activités de services sont créatrices d'emploi, les secteurs de la communication, de la culture en sont un exemple.
- Il faut « marier » les compétences. Ce n'est pas forcément le « découvreur » qui disposera des compétences permettant de créer, seul, une entreprise. Il est au contraire préférable qu'il se concentre sur son domaine d'excellence : les aspects scientifiques. Il devra s'allier avec d'autres partenaires apportant des compétences complémentaires : le marketing et le commercial pour s'assurer des débouchés ; le management des équipes et des ressources humaines ;

¹² En incluant Biopark, voir liste complète dans les documents annexes.

¹³ Un peu plus de 200 000 en France contre 400.000 en Grande-Bretagne.

¹⁴ Mis à part Dauphine, l'université parisienne la moins nombreuse compte plus de 16.000 étudiants. C'est beaucoup plus que n'importe quelle 'grande' école.

la gestion comptable et financière pour l'investissement et la viabilité économique.

Ce mariage des compétences est à organiser. Comment ? Des réseaux sont à mettre en place, la pluridisciplinarité des universités est pour cela un atout-clé. Nous proposons que la ville de Paris crée un [concours de création d'entreprises](#) dont l'une des conditions serait la [pluridisciplinarité](#) dans les formations des créateurs, associant des scientifiques à des 'marketeurs' ou à des gestionnaires, etc, issus d'universités et de grandes écoles. [Le Grand Prix de l'innovation](#) de la ville de Paris existant pourrait sinon en faire un *plus* dans le cadre des Comités de sélection. Les moyens accordés à ce Prix mériteraient d'être fortement accrus (5 prix de 15.000 euros au lieu d'un seul de 8.000 par exemple). Rappelons par ailleurs que les entreprises couvées ne concernent pas les seuls jeunes diplômés, elles concernent aussi et surtout les jeunes anciens disposant de quelques années d'expérience professionnelle.

1.4. Mettre fin à la sous-utilisation des docteurs dans les entreprises françaises

La situation des titulaires de doctorats représente un véritable gâchis pour notre pays. Le taux de chômage atteint 11%, il est ainsi au-dessus de la moyenne nationale en dépit d'un niveau de diplôme très supérieur ! Cela alors que le nombre total de nouveaux docteurs tend à baisser : un peu plus de 9.000 seulement en 2006 contre 24.000 en Allemagne et 14.000 en Grande-Bretagne. Seuls 38% des diplômés 2004 ont trouvé un emploi dans le secteur privé contre 47% pour les diplômés 2001¹⁵. Formés aux frais du contribuable, c'est à l'étranger que beaucoup trouvent un contrat post-doc ou un emploi : un nombre croissant d'entre eux se font embaucher aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne ou au Canada. Aux Etats-Unis, le diplôme de référence est en effet le PhD (Bac +8), équivalent du doctorat, alors qu'en France c'est celui de la grande école (Bac +5). Lors d'entretiens d'embauche, certains en arrivent à cacher leur doctorat pour préserver leurs chances !

Un effort important est donc à réaliser. [Dans les conventions collectives](#) d'abord où les diplômés Bac +8 ne sont pas différenciés des Bac +5. Cela concerne aussi et même plus encore le secteur public. Une prise de conscience est à effectuer, qui passe par la [valorisation de la formation](#) par la recherche, la communication et les [témoignages de chefs d'entreprises](#). Non, les docteurs ne sont pas des intellectuels incapables de s'adapter au fonctionnement de l'entreprise ! Les [meilleures thèses](#) doivent pouvoir être reconnues à Paris comme elles le sont à l'étranger et dans certaines villes de province. Les doctorats doivent pouvoir conduire à des carrières exemplaires, y compris à des postes décisionnels, comme c'est le cas dans le monde anglo-saxon, et non à l'isolement dans certains services études ou recherche. Les contrats Cifre¹⁶, au nombre de 1.200 par an environ, nous paraissent être à développer. La communication est à diriger non seulement vers les

¹⁵ En emploi 3 ans après le diplôme, source : note Cereq juin 2005.

¹⁶ Cifre : Conventions industrielles de formation par la recherche. Elles ont bénéficié à 13.000 doctorants depuis leur création en 1981. Source : ANRT.

entreprises mais aussi vers les étudiants car les Cifre ne trouvent paradoxalement pas si facilement preneurs chez eux. Un [forum emploi](#) dédié aux titulaires de doctorats pourra être organisé à l'Hôtel de Ville par l'association Bernard Grégory, avec la participation des communautés économique et universitaire.

1.5. Lever les freins qui handicapent le développement de la formation permanente, de l'alternance et de la VAE

La formation continue, l'alternance et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) sont trois autres outils permettant à l'université d'être en prise directe avec le monde économique et social.

- La [Formation permanente](#) est sous-développée dans les universités françaises. L'un des freins pratiques à lever est la rémunération très faible que touchent les professeurs, qui est de plus souvent non compatible avec d'autres activités. Il faut le rappeler compte tenu du contexte administratif dans lequel ceux-ci se trouvent : percevoir une rémunération au titre de la formation permanente n'a rien de suspect, mais permet au contraire à un professeur de mieux s'insérer dans son secteur d'activité et de délivrer une formation de meilleure qualité. Cela doit aussi être valorisé dans l'évaluation des enseignants. Certaines universités ont réussi à surmonter ces freins, un échange de bonnes pratiques pourrait être organisé entre elles en dépit d'une bien naturelle concurrence. La formation permanente apparaît de plus comme un levier essentiel de l'intergénérationnel au sein de l'université.
- [L'alternance](#) concerne aujourd'hui environ 70.000 apprentis dans l'Enseignement supérieur dont un peu plus de 30.000 à l'université. Cela reste très peu, pour une formule qui présente l'avantage d'une liaison particulièrement forte entre l'entreprise et l'organisme de formation. L'apprentissage débouche pratiquement toujours sur de l'emploi et permet de procurer des revenus à des étudiants. [La CGPME](#) Ile de France propose de développer un [partenariat](#) entre les universités et les entreprises franciliennes sur ce sujet qui relève de la région et pour lequel des budgets existent, y compris au niveau européen.
- La [VAE](#) a pour but de permettre aux personnes bénéficiant d'une expérience professionnelle concrète de la voir reconnaître par un diplôme. C'est un élément important de l'ascenseur social. L'examen en question doit donc être simple : il ne doit pas être question de recréer un examen théorique puisque la démarche est inverse ! Les dossiers administratifs doivent également être faciles à remplir. Le coût total, y compris l'accompagnement, devrait rester accessible à tous, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Un guichet d'orientation manque en la matière.

L'ampleur des progrès à réaliser sur ces sujets est telle qu'une mission spécifique du ministère de l'enseignement supérieur allié à la région Ile-de-France nous paraît devoir être menée.

1.6. Favoriser l'aide financière des entreprises aux universités avec une fondation

Le secteur privé, au travers de chaires ou de fondations, d'initiatives d'individus fortunés ou de grandes entreprises, participe de plus en plus au financement des universités. Contrairement à ce que l'on croit quelquefois, le financement privé des universités américaines provient essentiellement d'individus, tout particulièrement d'anciens élèves reconnaissants, plutôt que d'entreprises. Il ne saurait être question d'une privatisation de l'université : le financement d'entreprises ne doit pas modifier le contenu des cours dans un sens favorable à tel ou tel intérêt particulier ni aboutir à la nomination de professeurs par les entreprises au lieu des universités. Mais il peut permettre d'approfondir la coopération tout en donnant des marges de manœuvre aux universités. Les inégalités d'attractivité des universités par rapport au monde professionnel, dues notamment aux disciplines enseignées¹⁷, pourraient être compensées par une [fondation](#) commune. Le Codev et le Conseil scientifique soutiennent ce projet.

2. Mieux faire accéder les étudiants universitaires à l'emploi

2.1. Orientation : donner aux étudiants les moyens de s'orienter eux-mêmes en éclairant leurs choix

2.1.1. Élaborer une cartographie lisible des formations et des équivalences

Quel métier choisir et quelle formation suivre pour s'y préparer ? Le choix de sa formation est devenu très complexe : les métiers changent ; les Universités ont multiplié le nombre de formations pour s'adapter aux besoins ; le nombre d'établissements d'enseignement supérieur est important en région parisienne : tout cela fait qu'il est devenu très difficile pour un étudiant de s'y retrouver. Il apparaît aujourd'hui extrêmement important qu'une [cartographie](#) interactive avec un arbre de choix, pour répondre aux questions des étudiants, soit élaborée à un niveau central, et qu'elle soit disponible facilement, sur le Net. Elle doit être à la fois claire pour s'y retrouver dans la multiplicité des directions possibles et complète pour arriver à la formation spécifique voulue. Cela suppose de revoir les dénominations des diplômes, souvent trop obscures. Une carte des équivalences et des [passerelles](#) entre les formations et les diplômes doit être établie, entre l'enseignement général et professionnel en particulier et pour la fin du niveau L (3^{ème} année). C'est une revendication forte et légitime des syndicats étudiants¹⁸. Ce besoin de clarification concerne aussi les entreprises : un [guide-annuaire des formations universitaires](#)¹⁹ pourrait être élaboré par les universités parisiennes à leur attention afin de rendre les formations plus compréhensibles et attractives pour les recruteurs. .

¹⁷ La gestion, les sciences « dures », le droit sont naturellement plus attractifs pour les entreprises que l'histoire ou la psychologie par exemple.

¹⁸ Cf. notamment le mémorandum de l'Unef, disponible dans les documents annexes. La Conférence des Présidents d'Université réunie en février 2007 à Metz a également demandé une cartographie nationale de référence de la formation et de la recherche universitaires.

¹⁹ Danièle Pourtaud a mentionné cette idée, de manière analogue, lors du Forum Codev – Conseil scientifique du 14/2/07.

Le choix de l'orientation est un choix qui engage pour une bonne partie de la vie. Il survient à un âge charnière où il s'agit de trouver sa place future dans la société. Pour permettre un 'sas' entre le lycée / le baccalauréat et les études supérieures, il paraît nécessaire pour beaucoup d'étudiants de prendre du temps pour mûrir ses choix et trouver les conseils et relais d'information. Un voire deux semestres généralistes et pluridisciplinaires, peuvent paraître judicieux en début de cursus pour certains étudiants et nous semblent à étudier. Ils peuvent être une excellente occasion pour renforcer la maîtrise des langues étrangères, l'usage des logiciels bureautiques de base, l'élaboration de notes de synthèse, etc, indispensables à une bonne insertion dans le monde professionnel. Dans le même ordre d'idée, la conduite de projets associatifs, extrêmement formatrice, pourrait être reconnue dans les cursus. Les étudiants universitaires mésestiment trop souvent les compétences qu'ils ont acquises : analyse, synthèse, présentations orales, travail en groupe, formation à la recherche, etc. Une année complète de césure professionnelle pendant les études permet elle aussi de mûrir son orientation et ses motivations, expérience à l'appui. En tout état de cause, le droit à l'erreur et à la réorientation doit être reconnu.

2.1.2. Évaluer les taux de succès aux diplômes et d'insertion professionnelle des filières, réguler le système de formation universitaire

Le taux de diplômés de l'enseignement supérieur en France est nettement inférieur à la moyenne de l'OCDE : 27% contre 32%. Cela alors que XXI^{ème} siècle sera celui de la société du savoir et qu'il s'agit donc de relever le niveau général de formation, avec l'objectif de 50% d'une classe d'âge diplômée de l'enseignement supérieur²⁰. Dans ces conditions, la sélection à l'entrée à l'université n'a pas semblé judicieux au Codev et au Conseil scientifique puisqu'il faut au contraire accroître les effectifs globaux. Cela implique que, loin de 'démissionner' comme certains le lui reprochent quelquefois, devant des masses d'effectifs en 1^{ère} année, c'est au contraire un important effort de mobilisation des étudiants vers leurs études et d'accompagnement individuel qu'il faut développer. Il s'agit de lutter contre le décrochage et la sortie des études sans diplôme qui a pris des proportions massives : près d'un élève sur deux sort du niveau L sans diplôme. C'est au devant de ces étudiants qu'il faut aller en priorité, c'est là qu'il faut concentrer les moyens de tutorat, d'accompagnement à l'orientation et si nécessaire à la réorientation.

L'accès à l'emploi n'est certes pas le seul objectif d'une formation. La culture générale, l'émancipation et l'épanouissement de ses talents en sont d'autres. Il apparaît néanmoins indispensable que les étudiants soient placés en face des réalités d'insertion professionnelle. Certaines filières sont très embouteillées, d'autres délaissées alors que cela ne correspond pas à l'évolution du marché de l'emploi. Les étudiants devraient être en mesure de connaître les taux d'emploi par filière : psychologie, sociologie, droit, mathématiques²¹ etc. Les statistiques²² ne sont pas disponibles à ce niveau

²⁰ Même si des jeunes diplômés de l'université souffrent actuellement malheureusement d'un déclassement lors de leur premier emploi.

²¹ Signalons au passage la baisse linéaire et très préoccupante des effectifs étudiants en sciences dures et en mathématiques notamment.

de détail alors que c'est celui-ci qui apparaît comme le plus pertinent. Il s'agit de mesurer le taux d'emploi et de chômage un ou trois ans après la sortie. Il en va de même pour la [réussite dans l'obtention des diplômes](#). A titre d'exemple, 95% des étudiants titulaires d'un Bac professionnel échouent dans leurs études de droit. Il ne faut pas pour autant en interdire l'accès, mais il faut que cela soit connu des étudiants. Les Bac Professionnels et Technologiques devraient pouvoir accéder facilement aux BTS et DUT, ce qui dispenserait l'université d'être une solution de repli. Rappelons aussi [le manque criant d'IUT à Paris](#) et le soutien qu'a apporté la ville de Paris et le Codev à l'IUT de Paris 7. Il s'agit de former plus de Bac+3 à Paris, fortement demandés par le marché de l'emploi francilien.

Mais cette connaissance ne doit pas se limiter aux seuls étudiants. Il est clair que c'est [l'Education nationale](#) elle-même qui doit en tenir compte pour assurer un pilotage actif [d'habilitation et de déshabilitation](#) de diplômes. Une entreprise s'inquiétait récemment que 54 mastères en développement durable aient été créés en France en quelques années alors que les débouchés directs en la matière sont très limités. Même si des professeurs sont disponibles en nombre important pour une formation donnée, un diplôme débouchant sur un chômage quasi-assuré devrait à terme être fermé et *a fortiori* ne pas pouvoir être ouvert ailleurs. Des solutions seront à mettre en place pour les professeurs concernés. Il faut en finir avec la course à l'inscription du nombre maximal d'étudiants, dont une partie se transforme en inscriptions fictives, afin de conserver des postes budgétaires ou bien pour bénéficier d'avantages liés au statut étudiant.

C'est donc un effort crucial d'évaluation de l'insertion professionnelle des jeunes et d'anticipation des besoins de l'économie et de la société qu'il faut réaliser. C'est le rôle de l'Etat. Il faut y intégrer une dimension [prospective](#) avec notamment l'étude du Conseil d'Analyse Stratégique²³ sur les emplois de demain et anticiper les gigantesques besoins de remplacement des départs à la retraite. Les branches professionnelle du Medef devraient également être en mesure d'estimer les besoins futurs en emploi, branche par branche. Besoins de l'économie et de la société, aspirations des jeunes, offre d'enseignement disponible : voilà les composantes du système à réguler.

2.1.3. Organiser un accompagnement individualisé des étudiants et informer sur la réalité des métiers et des parcours professionnels

Le système actuel d'orientation de l'université ne fonctionne pas bien et la création d'un Délégué interministériel à l'orientation devrait permettre d'avancer en la matière. Deux problèmes notables ont été identifiés : les media d'information et d'orientation sont peu utilisés²⁴, et les services d'orientation²⁵ ont des effectifs peu nombreux et à la formation incomplète. Il faut donc inventer autre chose. Le Conseiller d'orientation en chair et en os

²² Voir notamment celles de la DEP ou du Cereq mais dont nous n'avons trouvé des données qu'à un niveau de détail soit inférieur, soit supérieur et partiel. L'étude Apec « l'insertion professionnelle des jeunes diplômés : promotion 2004 » donne des éléments intéressants qui pourraient être diffusés largement.

²³ Ex-Commissariat au Plan

²⁴ Il s'agit notamment des documents réalisés par l'Onisep.

²⁵ Les SCUIO : Services Communs Universitaires d'Information et d'Orientation.

restera toujours nécessaire, de visu ou à distance, et il faut revoir sa formation, qui ne doit pas être seulement d'ordre psychologique, mais doit aussi inclure l'expérience ou la connaissance des métiers de la vie professionnelle. Des solutions logicielles interactives, avec des jeux d'orientation, testés et conçus avec les jeunes eux-mêmes, nous semblent indispensables et présentent l'avantage de pouvoir être utilisés à grande échelle. La présentation des métiers et les témoignages d'anciens étudiants sur le site web de l'université de Lyon II nous paraît également très intéressante à développer. Ce sont des media connus et très utilisés par les jeunes, c'est un bon moyen de démultiplier facilement une information, c'est ce qu'a fait l'UIMM²⁶ en ce qui concerne ses propres métiers.

L'effort d'aide à l'orientation doit se faire de manière aussi individualisée que possible et à plusieurs niveaux :

- Les étudiants en niveau M et D peuvent être d'un conseil très apprécié par les étudiants plus jeunes car ils apportent leur expérience concrète récente. Les échanges doivent être favorisés et organisés à ces niveaux, ainsi que plus largement entre universités et lycées. A cet égard, l'action Cap en Fac menée sous l'égide de Danièle Pourtaud par des étudiants d'Université vis-à-vis de lycéens parisiens paraît exemplaire. L'opération nationale 100.000 étudiants pour 100.000 élèves qui va plus loin en organisant un tutorat dans le projet scolaire et professionnel, financée par le Ministère, ne devrait pas voir ses moyens décroître
- Un système de parrainage pourrait également être mis en place, en s'appuyant sur le réseau d'anciens élèves, en fournissant aux parrains un kit d'orientation contenant la cartographie et permettant de compléter leur expérience professionnelle propre.
- Les professeurs eux-mêmes ne peuvent se désintéresser de l'insertion professionnelle des étudiants et ont un rôle à jouer. Il faut faciliter de plus grands échanges entre professeurs et étudiants, sous-développés en France, sur le contenu des cours mais aussi plus globalement sur l'avenir professionnel. L'aide à l'orientation assurée par les professeurs, en particulier par des professeurs référents, devrait être reconnue et valorisée. Des locaux devraient également être prévus à cet effet dans les universités. La pré-orientation ou pré-inscription des étudiants, quelques mois avant leur inscription, mise en place dans certaines universités, va a priori dans ce sens.
- Les fédérations professionnelles ou les entreprises pourraient déléguer des cadres pour mieux faire connaître les environnements socio-économiques. Les partenaires du type Missions locales, ANPE, APEC ont aussi leur mission à remplir. L'ANPE Jeunes de Paris propose ses services en la matière.
- Les parents jouent évidemment un rôle, plus ou moins prescripteur suivant les familles. Il importe qu'ils disposent du maximum

²⁶ Union des Industries Métallurgiques et Minières.

d'informations pertinentes possible, grâce à Internet notamment, pour pouvoir intervenir à bon escient.

Le système d'orientation ne doit pas laisser au bord du chemin ceux qui en ont le plus besoin et qui bien souvent n'osent ou ne pensent faire appel à lui. Une démarche active des Conseillers d'orientation par exemple, pourra cibler les étudiants les plus en difficulté. Il paraît judicieux que l'orientation se matérialise dans un Projet personnel et professionnel étudiant, éventuellement contractualisé avec l'Université.

2.2. Développer les relations entre étudiants et entreprises

Alors que la plupart des écoles privées ont pu créer des services des relations avec les employeurs²⁷, les universités parisiennes sont le plus souvent dépourvues de services complets et aux moyens suffisants, première brique d'une bonne relation avec le monde professionnel et de l'insertion des étudiants. Ces services, relativement peu coûteux en budget et en personnel, ont semblé absolument indispensables au Codev et au Conseil scientifique.

2.2.1. Mettre en place des services professionnalisés dédiés aux relations avec les entreprises, aux premiers emplois et aux stages

Les offres d'emploi affichées dans les universités ne doivent pas se résumer aux offres de la restauration rapide ou d'hôtes / hôtesse de salons professionnels. Certes, les étudiants ont souvent besoin des jobs étudiants pour faire face au coût de la vie et beaucoup n'ont pas le choix²⁸. Mais si les emplois proposés se résument à cela, cela ne donne pas une image correcte du marché du travail.

Les Universités ont besoin d'un service dédié aux relations avec les entreprises, consacrés en particulier aux premiers emplois et aux stages. Un Vice-Président consacré à cette mission pourrait également être très utile. Une attention particulière devra y être donnée aux jeunes docteurs. Avec une simple fonction de recueil des offres, des progrès pourront être réalisés puisque actuellement certaines entreprises ne trouvent pas d'interlocuteur, et que les PME n'ont pas les moyens humains d'approcher les sous-unités de chaque université et se découragent. Le projet du PRES Paris Centre Universités va tout à fait dans ce sens et nous semble mériter d'être aidé. Des financements européens existent sur le sujet. Il paraît utile que ces services aillent plus loin en informant sur les formations et en prospectant les entreprises, grandes et petites, et leurs fédérations professionnelles. En ce qui concerne la fonction Recherche de l'Université (voir partie 3), ce service pourrait également jouer un rôle de coordination des relations, cela est à étudier au cas par cas. Le service pourrait être dirigé pour une certaine période par un cadre ayant une expérience du monde de l'entreprise, ce qui faciliterait les relations.

²⁷ La notion de service de relations avec les entreprises nous paraît plus appropriée que celle d'Observatoire, notion plus passive et statistique.

²⁸ Cf. la charte mise en place par Sandrine Mazetier, adjointe au Maire de Paris en charge de la Vie Etudiante, sur le travail des étudiants salariés.

2.2.2. Organiser et subventionner la création d'associations d'anciens assumant deux services cruciaux : l'annuaire et le recueil des offres d'emploi

Le réseau et les services assurés par les associations d'anciens des grandes écoles sont un des éléments essentiels de leur force. Certes, étant donnés leurs effectifs et leur multidisciplinarité, la tâche est moins facile pour les universités. Mais transformer les listes informatisées d'étudiants en [annuaire](#) semble possible. On peut imaginer des mises à jour par les intéressés eux-mêmes sur un site Extranet et une mise à disposition de l'annuaire et des CV pour les entreprises qui cherchent à embaucher. C'est ce qu'a fait l'Université de Cergy-Pontoise²⁹. Une association ou, si cela est jugé plus pertinent, le service de l'université responsable, pourrait ensuite se charger de mettre en ligne les offres d'emploi, sur le même site Extranet. Si ces fonctions étaient réalisées par les masters eux-mêmes, à des échelles plus petites donc, mais sans moyen dédié, il est fortement à craindre qu'il ne puisse y avoir de 'professionnalisation' et qu'une fois de plus ce soit un bricolage peu satisfaisant, insuffisant à régler les problèmes.

2.2.3. Organiser les rencontres entre employeurs et étudiants

[Présentations des entreprises et de leurs métiers](#)³⁰, [rencontres](#) entre les étudiants et les cadres, notamment les anciens de l'université, [Forums Emploi](#), etc : ces événements sont réalisés ici ou là par des universités, mais de manière encore trop partielle ou artisanale faute de moyens suffisants. Les services de relations avec les entreprises pourront les organiser plus facilement. La présence d'anciens pourra donner chair à la connaissance des métiers et de la vie de l'entreprise et devrait permettre également de démystifier l'entreprise, qui fait l'objet de trop d'idées préconçues et erronées. Il existe un besoin de connaître la réalité quotidienne de la vie de l'entreprise auquel il pourrait être répondu avec des témoignages et des « tranches de vie professionnelles » présentées aux étudiants. Le Codev et le Conseil Scientifique soutiennent les projets d'[Université des métiers](#), dont celui qui se déroulerait à la Halle aux Farines (Paris Rive Gauche), au cours de laquelle les entreprises viendraient présenter leurs métiers aux étudiants parisiens.

2.2.4. Préparer les étudiants à la recherche d'emploi

Il est crucial d'être bien préparé à la recherche d'emploi : élaborer son [projet professionnel](#), connaître les [outils](#) de la recherche d'emplois et développer ses contacts, identifier, valoriser ses compétences et être confiant en elles, savoir les formaliser et les communiquer, réussir un entretien d'embauche, réaliser un [vidéo-CV](#)³¹ et bien sûr un [CV](#) et une [lettre de motivation](#) : tout cela se travaille et ne doit pas s'improviser sous peine de rester hors de l'emploi, en particulier pour tous les jeunes issus de milieu défavorisé. L'université devrait

²⁹ Et cela sans effectif supplémentaire au sein de la direction de la communication. Cette expérience pourrait-elle être mutualisée ?

³⁰ Ces présentations concernent non seulement les étudiants mais aussi les professeurs.

³¹ Nouvelle forme de CV appelé à se développer : présentation filmée de la personne, de son projet et de ses expériences.

pouvoir fournir à tous les étudiants qui en ont besoin une formation en la matière.

2.3 La Ville de Paris et l'Université

Forte de ses 46.000 collaborateurs, même si sa voie de recrutement naturelle est le concours, la ville de Paris peut elle aussi coopérer avec l'Université. S'il n'existe pas (encore ?) de préparation aux concours de la Ville dans l'Université, de nombreuses formations de niveau D concernant les collectivités sont en place. Quant à la partie Recherche, le programme de la ville axé sur Paris pourrait être renforcé. Les actions suivantes nous semblent pouvoir être entreprises :

- Repérer les services de la collectivité parisienne où la formation de docteur peut apporter un plus et recenser les titulaires d'un doctorat déjà présents, leur spécialité et les métiers exercés. Etant donné l'intérêt de la formation à et *par* la recherche. chaque direction de la Ville pourrait en employer au moins un-une et une valorisation au sein des directions devrait être imaginée (partage d'expériences, etc). Par ailleurs, il nous paraît important d'étudier comment la ville de Paris pourrait employer des doctorants sur les sujets où elle a des besoins : Conventions de recherche de type Cifre, tutorat, temps de travail, aspects financiers, etc.
- Organiser et développer les stages. Ceux-ci constituent une aide et une respiration précieuses pour les services, et les besoins en stages des étudiants sont importants et appelés à s'accroître. La qualité de leur contenu et du tutorat est cruciale. La mairie de Paris a été l'une des premières collectivités locales françaises à rémunérer ses stagiaires, elle pourrait viser à être exemplaire sur cette question.
- Présenter les métiers de la Ville de Paris dans les Forums étudiants, et faire intervenir des cadres dans les cours des étudiants contribue à faire connaître et rayonner la mairie de Paris. Ces actions nous paraissent intéressantes à développer.
- La ville de Paris devrait se rapprocher plus encore de la recherche universitaire dans beaucoup de domaines (santé, transport, sociologie, urbanisme, économie...). Le programme de recherche sur Paris trouve difficilement des relais dans certaines directions. Certaines recherches appliquées pourraient trouver des débouchés opérationnels et aboutir à des créations d'entreprises ou d'associations, en lien avec les incubateurs et pépinières, dans le domaine des services urbains innovants par exemple. Cela aiderait la ville à s'installer à la pointe de l'innovation.

2.4 Une rencontre autour du Maire de Paris

Enfin, pour couronner l'ensemble des efforts de coopération entre les Universités parisiennes et le monde professionnel, une rencontre pourrait avoir lieu à l'Hôtel de Ville autour du Maire de Paris, rassemblant les

Présidents d'université et des chefs d'entreprises, grandes et petites, en présence des représentants des étudiants. Elle associerait également les membres du Codev et du Conseil scientifique. Elle permettrait d'accroître la sensibilisation des parties et de formaliser leur coopération, matérialisée éventuellement dans une charte commune. Certains présidents d'Université sont demandeurs, le Codev et le Conseil scientifique pourraient y aider.

3. Renforcer le rayonnement international des universités parisiennes

La Sorbonne à sa création au XIII^e siècle rayonnait sur l'Europe entière et son nom est aujourd'hui encore connu et valorisé à l'échelle de la planète. Mais le classement de l'université de Shanghai³² a constitué un signal fort et à prendre en compte par l'université française, même s'il est en partie contestable. L'Université parisienne doit s'appuyer sur ses points forts, ses talents nombreux et de grande qualité. Sans attendre des changements structurels, des efforts spécifiques portant sur la communication internationale, peuvent être menés, en lien avec l'action de Campus France (ex – Edufrance). Les enjeux sont clairs : affirmer la place de l'université parisienne dans le monde, le rayonnement de sa recherche et de sa formation, et attirer des étudiants étrangers de qualité.

3.1. Trouver des noms fédérateurs communs et aider les regroupements universitaires

Une étude a montré que si l'attractivité de l'enseignement supérieur français était questionnée, les noms Paris et La Sorbonne restent des noms très prestigieux. Nous pensons qu'une ou plusieurs noms fédérateurs sont à trouver à l'aide des mots Paris et peut-être La Sorbonne. *Paristech* l'a fait pour les écoles d'ingénieurs et devrait selon nous élargir l'association aux universités de sciences « dures ». Quant au nom la Sorbonne, il pourrait fédérer à l'international les universités de sciences humaines et sociales, de manière plus efficace qu'avec les Paris I, II, III, IV aux contours complexes.

Les regroupements universitaires Paris Universitas et Paris Centre constituent une avancée positive, à condition qu'ils ne soient pas une couche administrative de plus, mais correspondent à un contenu : visibilité internationale, mutualisation de la recherche, de l'enseignement ou de services communs, etc. Bien sûr, compter sur le seul effet de taille pour être plus compétitif serait une grave illusion : les universités parisiennes ont un nombre d'étudiants déjà conséquent³³, et il semble que le classement de Shanghai va revoir sa formule pour que la taille ne soit pas un biais dans l'évaluation. Plus que quantitatif, l'effort à mener est avant tout qualitatif.

³² Voir détail des critères dans les documents annexes du Codev.

³³ Stanford ne compte « que » 15.000 étudiants, c'est à dire moins que les universités parisiennes, cela ne l'empêche pas de figurer à la 2^{ème} place des classements internationaux grâce à la qualité et à l'effectif de son corps professoral et à un budget conséquent.

3.2. Rapprocher l'Université et les grandes écoles

Le rapprochement entre ces deux types d'entités est une arlésienne pour laquelle un mode d'emploi explicite est rarement fourni.

Selon le Codev et le Conseil scientifique, il devrait passer par la formation, les équivalences pour faciliter les [parcours croisés](#) et les [diplômes communs](#). Cela passe également par la coopération [en matière de recherche](#), qu'elle ait lieu dans les laboratoires ou au sein des pôles de compétitivité. Cela passe enfin par une coopération à l'international où toutes les forces parisiennes sont à unir, en rapprochant les PRES, les universités, les grandes écoles et Paristech. L'hébergement et la mutualisation des *visiting professors* sont également matière à coopération.

Transférer les [classes préparatoires](#) des lycées vers les universités est-il souhaitable ? Le déplacement de la totalité d'entre elles paraît impossible. Mais ouvrir quelques classes préparatoires expérimentales dans des universités présenterait l'avantage de brasser les populations d'étudiants et de professeurs, revaloriserait les universités et pourrait favoriser une meilleure compréhension mutuelle. Développer des écoles de gestion au sein des universités avec une préparation au concours, tel que cela existe déjà pour des écoles d'ingénieurs, est une autre manière de procéder au rapprochement.

3.3. Elaborer un site web fédérant les universités parisiennes et traduit dans les principales langues mondiales

La visibilité internationale, l'attractivité auprès des étudiants étrangers doit s'appuyer sur une présence valorisante sur Internet. Une *task force*, animée par exemple par Campus France et le Collège des Universités parisiennes, que la mairie de Paris pourrait aider y compris financièrement, pourrait mettre au point un [portail commun](#), valorisant chacune des universités parisiennes, et traduite dans les principales langues mondiales (dont le chinois, l'hindi, le portugais, etc).

3.4. Renforcer la présence parisienne à l'international et dans les salons mondiaux

La présence des universités parisiennes est extrêmement variable et disparate dans les [salons internationaux](#), souvent inférieure aux universités de province, sans parler d'universités d'autres pays. C'est une véritable stratégie internationale qui est à élaborer en lien avec Campus France : objectifs, priorités en termes de pays et de filières, mutualisation des moyens matériels et humains. Il faut saluer l'engagement du Maire de Paris qui a proposé d'emmener souvent avec lui un président d'université parisienne dans ses voyages à l'étranger : voilà un appui fort au rayonnement international de l'enseignement supérieur parisien.

3.5. Passer à l'Université numérique

Dans le domaine de la formation comme dans beaucoup d'autres, l'évolution est à la numérisation. Le [e-learning](#) montre la voie : une bonne partie des savoirs et savoir-faire peut être acquis à distance, grâce au multimédia. Les universités devraient développer des programmes ad hoc en la matière, comme l'ont déjà fait certaines universités étrangères, et rendre leurs cours mais aussi leur suivi disponibles sur Internet. C'est également l'occasion de revoir les pédagogies utilisées. Les TIC permettent un enseignement ou un soutien scolaire individuel ou collectif³⁴ et l'interactivité peut compléter et enrichir ce qui est acquis en amphithéâtre ou en travaux dirigés. Enfin, des Espaces de Travail Numériques communs à plusieurs universités pourraient être créés.

4. Construire un nouveau campus universitaire à Paris et élaborer une politique immobilière pour les universités parisiennes

Il serait très utile de réaliser dans le nord-est de Paris où des terrains sont disponibles, [un nouveau campus universitaire](#) comparable à celui réalisé pour Paris 7 à la Zac Rive Gauche. L'Etat et ses satellites³⁵, qui sont propriétaires des terrains situés entre les Portes de la Chapelle et de la Villette, devraient selon le Codev et le Conseil scientifique l'étudier, en lien avec la Ville de Paris. L'enseignement supérieur n'est-il pas devenu une priorité nationale dans le débat présidentiel en cours ? L'accroissement prévisible des effectifs étudiants semble l'exiger. Le Premier Ministre a récemment indiqué³⁶ la volonté du gouvernement d'ouvrir 10 nouveaux campus universitaires en France dans les 5 années qui viennent : Paris en mérite au moins un, ce qui implique de revoir à la hausse le contrat de plan Etat-région qui prévoit actuellement 2 fois 20.000 mètres carrés dédiés portes de Clignancourt et de la Chapelle. Il pourrait être installé dans ce campus une université [pluridisciplinaire](#), des laboratoires de recherches, une pépinière et un parc d'entreprises, etc, et des logements, notamment étudiants. Des écoles d'ingénieur, dont plusieurs sont tentées de quitter Paris, et qui font partie de l'attractivité parisienne, pourraient également y être accueillies.

Cette opération doit permettre de [libérer](#) et de [rénover](#) un certain nombre de locaux universitaires dont chacun sait à quel point ils sont quelquefois vétustes et structurellement inadaptés dans Paris. Cela permettrait également aux universités parisiennes, souvent éclatées sur des dizaines de sites différents, de gagner en unité. Par ailleurs, à locaux équivalents, il est possible d'augmenter l'offre en allant vers des [universités ouvertes 12 mois sur 12](#), avec notamment le développement de la Formation continue ou le [soutien « scolaire » universitaire](#). Une réflexion est également à engager sur le site de la Sorbonne, de plus en plus dédié à des fonctions d'administration plutôt qu'à la formation. Ne faudrait-il pas renforcer sa vocation d'espace de rencontres ou d'événements à vocation

³⁴ Cf. contribution de Gary Lebowitz en annexe.

³⁵ Réseau Ferré de France et SNCF notamment.

³⁶ Inauguration des nouveaux locaux de Paris VII le 7 février 2007.

internationale, qui trouveraient naturellement leur place dans ce haut lieu de l'université française ?

Faut-il par ailleurs supprimer deux ou trois universités à Paris comme le recommandent d'aucuns ou même arriver à terme à deux ou trois ensembles universitaires seulement ? Constitué après 1968 avec l'objectif de répartir le monde étudiant dans des unités plus petites et mieux maîtrisables, la carte universitaire parisienne paraît trop éclatée. Fusionner certaines d'entre elles permettrait d'acquérir une taille plus consistante.

Une autre priorité immobilière sur laquelle peut agir la ville tient aux [bibliothèques ou salles de travail](#) des étudiants. Beaucoup d'entre eux en effet n'ont pas des conditions correctes pour étudier dans leur logement et les bibliothèques parisiennes sont saturées, aux plages horaires pas assez étendues, notamment le samedi et fermées le dimanche. L'offre documentaire parisienne apparaît très faible au regard des pôles équivalents en Europe. Malgré des efforts récents, la situation reste grave. L'état des bibliothèques Sainte Geneviève et de la Sorbonne est préoccupant, les capacités d'accueil sont largement compromises. Globalement, les services à distance qu'offrent les bibliothèques parisiennes ne soutiennent pas la comparaison avec leurs homologues étrangères. Paris doit pouvoir offrir à ses étudiants d'étudier dans des conditions dignes.

Signalons enfin la question capitale du [logement](#) même si n'est pas l'objet de ce rapport. La cherté de l'immobilier parisien pose des problèmes majeurs aux étudiants mais aussi aux professeurs, français et étrangers. La mairie de Paris a beaucoup agi mais l'Etat s'est désengagé et les besoins restent considérables.

Conclusion

De puissants facteurs favorables à une rénovation profonde de l'université et de ses relations avec le monde du travail existent aujourd'hui. La nécessité de faire de l'enseignement supérieur une priorité est partagée et la coopération entre monde professionnel et universités s'impose de plus en plus comme une évidence. Pour la première fois, des entreprises et leurs représentants ont pu s'exprimer à la tribune de la Conférence des présidents d'Université de Metz (février 2017). C'était, aux dires des organisateurs, impensable il y a quelques années encore. Et il a été intéressant d'entendre un grande entreprise louer le profil des étudiants universitaires. En effet, si le système des grandes écoles, spécificité française, a montré une efficacité en matière de sélection de cerveaux fonctionnant vite et bien, bachotage intensif à l'appui, il peut aboutir à un certain formatage, nuisible à l'esprit d'innovation. Si l'hypercompétition pousse à les étudiants à donner le meilleur d'eux-mêmes, elle ne les prédispose à l'individualisme plus qu'à l'intelligence collective. Le chef d'entreprise présent a au contraire loué les qualités « d'autonomie, de curiosité, d'imagination, d'adaptation et d'écoute » des étudiants universitaires ! Il est temps pour l'université et ses étudiants de reprendre confiance en eux-mêmes. Les chances existent, aux décideurs politiques et à la communauté universitaire de s'en saisir. Puissent ces propositions du Codev et du Conseil scientifique de Paris y contribuer !

5. Addendum : moyens, autonomie et gouvernance des universités

On ne peut évoquer la question des universités parisiennes sans évoquer le contexte global dans lequel celles-ci évoluent. Ce contexte dépasse de loin le cadre de la mairie de Paris : les recommandations sont donc simplement mentionnées pour mémoire, de manière très synthétique.

Les moyens tout d'abord. La dépense par étudiant universitaire est très faible³⁷, l'effort à effectuer est considérable. Certains proposent un doublement avec une augmentation annuelle de 10% pendant huit années consécutives. Il concerne la rémunération des professeurs, qui mériterait d'être relevée de manière très significative en particulier pour les jeunes enseignants et ceux qui risquent d'être attirés par des sirènes étrangères reconnaissant mieux leurs talents³⁸. La question des moyens concerne également ceux alloués aux laboratoires, l'encadrement des étudiants à renforcer pour certains cours et les dépenses immobilières.

Les universités doivent gagner en autonomie. Celle-ci passe par un budget global incluant les rémunérations et l'immobilier, avec des contrôles sur les dépenses quotidiennes (fonctionnement, déplacements, etc) *a posteriori* et non des contrôles *a priori* paralysants.

L'amélioration de la gouvernance concerne notamment les Conseils d'administration dont les effectifs comprennent trois collègues et sont très nombreux (60 personnes), avec des décisions prises à la majorité des deux tiers et dont les séances sont quelquefois extrêmement longues.

Enfin une bonne gouvernance doit inclure la question de l'évaluation, avec en particulier des questionnaires anonymes remplis par les étudiants, ainsi qu'un management et une gestion des ressources humaines modernisés en profondeur.

³⁷ 6.800 euros par étudiant par an. Pour l'ensemble de l'enseignement supérieur français, la dépense est de 9.300 dollars par étudiant an contre 20.550 aux USA (source : OCDE 2002).

³⁸ La ville pourrait-elle améliorer la situation en créant des Prix par discipline ?