

De quelques idées reçues sur la réforme des universités

Le système national d'enseignement supérieur et de recherche (SNESR) français est-il aussi immobile que le veut une opinion quasi-unanime, alimentée par le spectacle de crises diverses et récentes ? Quelle est la part des préjugés dans ces visions, dont le pessimisme s'alimente au miroir du « classement de Shanghai » ? Peut-on s'attendre à la recomposition de la « double dualité » qui déchire la France entre enseignement supérieur et recherche, universités et écoles ? En s'en remettant à l'observation de faits empiriques et en replaçant « l'exception française » dans le mouvement de réforme du secteur public en Europe, ce texte ébranlera peut-être trois idées reçues :

La crise du SNESR français tient à la faiblesse de son système universitaire.

La situation française est particulièrement calamiteuse dans le paysage international.

La raison en est que la France fait semblant de réformer ses institutions, plutôt qu'elle ne sait ou n'ose les réformer.

1. L'immobilisme des universités

En agissant simultanément sur les trois éléments de la configuration universitaire (ministère, facultés, établissements), un ensemble de réformes peu visibles, parce que techniques et disjointes les unes des autres, a largement déverrouillé le système universitaire, plus coutumier de la proclamation que de la mise en œuvre de la réforme. En 30 ans, cette entreprise, poursuivie pour l'essentiel avec continuité en dépit des changements politiques, a densifié, diversifié, modifié le périmètre des établissements. Dans ce mouvement, l'Université, institution intégrée au niveau national, a de plus en plus laissé place aux universités, organisations intégrées au niveau local. La contractualisation quadriennale mise en œuvre depuis le début des années 1980, mais surtout à partir de 1989, a agi comme un puissant opérateur de construction d'identités et de projets organisationnels. Les universités ont pris une consistance interne, se sont peuplés de nouvelles entités intermédiaires, en matière de formation, de recherche, de gestion. Elles ont incorporé 97% des unités de recherche du CNRS (et dans une moindre mesure celles de l'INSERM et de l'INRA), la création des UMR venant compenser le déficit de recrutement et de financement des organismes au bénéfice des universités.

Le leadership des équipes présidentielles s'est construit à travers ces expériences, qui sont devenues arbitre entre entités intermédiaires – UFR, équipes de recherche, écoles doctorales, services de formation continue – et point de passage obligé vers le monde extérieur – ministère, organismes, collectivités territoriales en particulier. Se sont ainsi construites des frontières organisationnelles dans un monde auparavant totalement poreux, et des règles de relation avec les « parties prenantes », dont la forme et le rôle varient avec la volonté et la capacité des universités à s'engager en ce sens.

Ces évolutions ont fortement contribué à diversifier le paysage réel d'un enseignement supérieur statutairement uniforme. Ainsi, l'importance et le contenu de la recherche et de la formation varient selon les établissements (moins de 20% concentrent plus de 50% des unités de recherche labellisées par le CNRS).

La formation se diversifie et fait une part croissante à la professionnalisation, notamment sous l'impulsion de Conseils régionaux pourtant dépourvus de compétence juridique sur l'enseignement supérieur, mais préoccupés d'ancrer l'attractivité de leurs territoires sur la capacité d'innovation de leurs entreprises et sur le dynamisme de leurs bassins d'emploi. La recherche s'alimente à l'offre de partenariat des entreprises (contrats, conventions CIFRE, programmes européens, etc), et aux soutiens régionaux (bourses doctorales et post-doctorales, équipements lourds et mi-lourds, immobilier, etc.).

A quoi servent les universités ? Aussi longtemps que la massification des universités n'a pas lourdement pesé sur les finances publiques, que le placement d'étudiants absorbés par les emplois de l'enseignement ou la croissance de nouveaux métiers du tertiaire n'a pas posé problème, la réponse est allée de soi : offrir une culture générale aux futurs citoyens, la formation des élites étant principalement assurée par les grandes écoles ou par des segments spécifiques et protégés des universités (droit, médecine). Ces paramètres changent après 1970. L'accroissement de la population étudiante engendre la paupérisation des universités, qui fait tardivement scandale, alors que l'accès au marché du travail devient plus difficile pour les diplômés et alors même que s'intensifie la compétition internationale en matière de savoir et de formation dans des sociétés désormais réputées être « fondées sur la connaissance ». La variété des demandes tournées vers l'enseignement supérieur conduit à expliciter le positionnement des offres universitaires.

A cet égard, le classement de Shanghai fait électrochoc. Il indique d'abord que les systèmes universitaires nationaux ne peuvent plus échapper à la comparaison internationale. Reste à savoir sur quelles bases, mais aussi et surtout peut-être pour quelles missions (voir le texte de Ph. Laredo). L'explicitation de la variété des missions universitaires invite des établissements devenus stratèges à mieux caractériser leurs atouts et faiblesses pour choisir leur positionnement stratégique. Elle invite l'Etat à penser comment disposer ces missions, entre deux extrêmes : une division du travail entre les établissements d'excellence et les autres ; une complémentarité au moins partielle au sein de chaque établissement.

2. La France n'est pas la dernière de la classe

Pour majeur qu'il soit, l'impact des réformes gradualistes évoquées ci-dessus est pourtant resté largement inaperçu. La vision commune du monde universitaire impute leur prétendu immobilisme aux carcans institutionnels qui l'emprisonnent. Dévolution des ressources et

réforme de la gouvernance universitaire sont devenues nécessaires pour poursuivre et accélérer les dynamiques engagées.

Si tous les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche sont marqués par un particularisme ancré dans une longue histoire nationale, on est pourtant frappé par la similitude des diagnostics et des horizons normatifs de la réforme. Aux universités centrées sur une mission implicite de formation des élites par une culture généraliste, reposant sur une recherche fondamentale, doivent succéder des universités aux vocations multiples en matière de formation, de recherche et de diffusion des savoirs, où la place de la valorisation économique est très clairement affirmée. D'où un « tournant organisationnel » : de bureaucraties professionnelles ancrées dans la collégialité, les universités doivent devenir des organisations stratégiques. L'autonomie académique des communautés de pairs, organisées par disciplines et statuts et ordonnées par un « principe de moindre pouvoir » doit céder la place à des organisations gouvernées par un centre stratégique, conformément à un projet spécifique défini en interaction avec de multiples parties prenantes, ordonnant les interdépendances entre les diverses composantes d'enseignement, de recherche, de valorisation. Similitudes des exigences de la gestion publique enfin, qui ramènent la question universitaire dans le giron d'une pensée de la réforme de l'action publique très largement partagée à travers les administrations et les pays. En dépit de singularités nationales, à peu près partout dans le monde et singulièrement en Europe continentale, ces normes nourrissent la recomposition des modes de gouvernance, d'allocation des ressources, de relation des universités publiques avec leur environnement et avec les autorités publiques.

La France n'est donc pas seule concernée par la modernisation de ses universités et de son SNESR. Elle s'est posé le problème plus tôt que nombre d'autres pays, dont l'organisation universitaire n'était pas toujours plus dégradée que la sienne. Elle a adopté une perspective gradualiste, sans plan a priori, chaque nouvelle mesure s'appuyant sur les effets engendrés par les précédentes. La France n'est pas, loin du défaitisme ambiant, la dernière dans le train des réformes. C'est ce que montre entre autres l'enquête SUN-PRIME, coordonnant sept pays européens. Par sa position sur un ensemble d'indicateurs de changement institutionnel, organisationnel, gestionnaire, la France se situe dans le peloton de tête en Europe pour la continuité de son effort de réforme. Significativement, la recomposition institutionnelle y reste à la traîne derrière un engagement effectif qui la situe en position intermédiaire dans la mise en œuvre des réformes organisationnelles et de gestion publique. C'est précisément cet écart qu'il importerait de combler en remettant en chantier règles de gouvernance, de responsabilité et d'allocation des ressources. Sur ce dernier plan, la mise en place de la LOLF (loi d'organisation des lois de finances) permet d'espérer des évolutions rapides.

3. La réforme en France, empilement absurde de dispositifs ou ouverture au changement ?

La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, voté en réponse au vaste mouvement de protestation et de propositions des années 2004-2005, veut prendre acte de la crise du SNESR en ouvrant des voies à son évolution institutionnelle. Il y a deux façons de lire ce texte. On peut y voir une caricature de la réforme à la française, encombrant une fois de plus le paysage avec un empilement de dispositifs parfois contradictoires et de plus en plus difficiles à manipuler. On peut aussi y voir une expression des modèles d'action publique contemporains. En mettant à disposition des dispositifs institutionnels et juridiques à caractère non obligatoire, la loi offre aux acteurs qui s'en saisissent une faculté d'autonomie et des corridors d'action plus larges. Elle ouvre ainsi le champ au développement de multiples ordres locaux auto-institués, qui inventent des alternatives organisationnelles en transgressant les barrières établies entre mondes du public et du privé, de l'enseignement et de la recherche, des universités et des écoles. On attend enfin de ces nouveaux ordres locaux qu'ils rétroagissent sur les équilibres anciens jusqu'à les faire basculer en instaurant de nouveaux territoires, de nouvelles modalités et de nouveaux contenus de l'action. L'avenir dira la valeur du pari. Il dira si les acteurs de divers niveaux sauront transfigurer la prudence tactique de la loi en finesse stratégique. Tout système hybride est en effet instable, c'est sa force et sa faiblesse. Il ouvre le champ à une variété de possibles, selon qui veut et peut s'emparer des ressources offertes. Il permet tout aussi bien de faire du neuf avec du vieux en renommant de vieilles lunes, ou de créer les conditions du dépérissement progressif des formes anciennes au profit des nouvelles.

Catherine PARADEISE

MUSSELIN, C. *La longue marche des universités*, Puf, 2001.

MIGNOT-GÉRARD, S. *Echanger et argumenter. Les dimensions politiques du gouvernement des universités françaises*, thèse sous la direction de C. Musselin, IEP de Paris, 2006.

PARADEISE, C., BLEIKLIE, I., FERLIE, E., REALE, E., EDs, *Steering Higher education. Western European comparative perspectives*, Springer, 2008 (à paraître).

PARADEISE C., THOENIG, J.-C. « *Piloter la réforme de la recherche* », *Futuribles*, 306, mars 2005.



Du classement au profil : un choix stratégique pour les universités françaises

Le classement de Shanghai, guère brillant pour nos universités, agite de nombreux responsables. Il mérite qu'on s'y arrête pour mieux saisir les changements dont il est porteur. Pour être bien classé, il faut avoir eu des prix Nobel, il faut avoir des enseignants qui publient dans *Science* ou *Nature* ou qui sont parmi les plus cités dans leur domaine, et il faut être parmi les universités qui produisent le plus d'articles décomptés dans le *Web of Science*. Au-delà des limites souvent mises en exergue, ce qui frappe c'est l'unidimensionnalité : la recherche académique est la mesure unique de l'excellence dont on nous rabat les oreilles depuis quelques années. Quel retournement ! Il serait donc urgent de mettre aux oubliettes les mythiques Assises nationales de la recherche sous le ministère Chevènement (1981). Foin de demande sociale, de contrats industriels, de brevets et de start-up. Revenons aux bons vieux grands partages : que les chercheurs cherchent et la société s'occupera du reste ! On le voit, ce genre de classement a un mérite, celui de réouvrir le débat sur ce que les universités font et sont. Cela conduit à se poser la question d'un cadre d'analyse qui permette de mieux saisir la multiplicité de leurs activités. Ma proposition est simple, voire simpliste : si on est capable de caractériser leurs activités, on pourra empiriquement observer la variété des situations concrètes et construire des instruments plus à même de mesurer leur performance.

Des missions aux activités/ fonctions des universités

Il est désormais classique de reconnaître aux universités deux missions : l'enseignement et la recherche. Avec l'engagement des universités dans les relations industrielles s'est progressivement ajoutée l'idée d'une troisième mission. Cette logique des trois missions s'est imposée partout. Pour autant, parler de missions n'aide pas à comprendre la variété des situations observées. Toutes les universités ont des activités d'enseignement, toutes ont des enseignants chercheurs dont une partie publie des articles, toutes ont aujourd'hui des contrats avec des acteurs externes, économiques ou sociaux. Les différences sont-elles alors affaire d'importance relative, de taille ou d'avantages acquis ? Je ne le pense pas. Mon hypothèse est que nous faisons fausse route car nous appréhendons mal les liens très forts qui se tissent entre ces trois missions pour fabriquer des activités complémentaires mais différentes. Mon ambition n'est pas de proposer une catégorisation bouclée mais de montrer la richesse potentielle d'une telle approche pour réfléchir la différenciation

des universités. Elle s'appuie sur deux constats : 1 – En France, 70% des étudiants s'arrêtent à la licence ou avant. Le nombre des thèses stagne alors que le cœur de la croissance au-delà de la licence tient dans les masters professionnels. 2 – D'après des travaux britanniques, les relations financières entre l'université et l'industrie ne forment qu'une partie de la troisième mission, elles sont largement dépassées par les relations informelles pour les stages et le recrutement (voire l'enseignement dispensé par les professionnels).

Ces deux éléments me conduisent à distinguer trois grandes activités ou fonctions : l'éducation tertiaire de masse, conçue comme un service public de proximité (avec la licence professionnelle comme diplôme lige) ; l'enseignement professionnel spécialisé (avec le master professionnel comme diplôme lige), appuyé sur une recherche tirée par les problèmes du secteur ou de la profession que cet enseignement sert (la fameuse *problem solving research*) ; enfin la recherche et la formation académique, dont le diplôme lige est la thèse et dont la reconnaissance par les pairs à travers les articles publiés et cités est le moteur central. Revenons brièvement sur chacune.

L'éducation tertiaire de masse

Tous les calculs indiquent que 70% des étudiants s'arrêtent au mieux à la licence. D'où deux conséquences. La première tient dans cet effet de masse. Tous les travaux insistent sur la très forte différenciation dans les acquis des étudiants. Cela conduit à mettre en place pour le même enseignement des parcours différenciés et souvent un suivi individualisé. D'où des besoins complémentaires d'encadrement et un renouvellement dans les pratiques pédagogiques. Bref, il n'y a pas d'économies d'échelle à attendre, à moins de continuer à laisser sur le bord de la route comme aujourd'hui le tiers des effectifs, une situation inconnue dans les pays nordiques... Et les chiffres de dépenses par étudiant, quasiment les plus faibles de toute l'Union Européenne, ne trompent pas.

La seconde se traduit dans un vocable de plus en plus présent : l'*employabilité*. L'employabilité ne résume pas un tournant utilitariste que l'enseignement supérieur aurait pris. Il est la traduction de la troisième mission. La formation de la personne, du « citoyen de la société de la connaissance », demeure le socle, avec les connaissances de base et les apprentissages de la réflexion critique (et autres compétences « comportementales » largement mises en avant dans les travaux anglo-saxons). L'employabilité traduit le fait que, pour s'insérer dans la société, il faut également maîtriser des compétences « contextuelles », qu'apporte par exemple la dernière année de licence professionnelle. On comprend dès lors

pourquoi de nombreux territoires se sont engagés à soutenir le développement des licences professionnelles en lien avec les besoins économiques et sociaux du dit territoire. La troisième mission de l'université dans l'enseignement tertiaire de masse est de faire en sorte que les compétences contextuelles correspondent aux besoins de l'espace de proximité qu'elle sert.

L'enseignement supérieur professionnel

Pour rendre compte de cette deuxième activité, le plus simple est de prendre mon employeur pour exemple. L'École des Ponts et Chaussées se veut une école de renommée internationale centrée sur l'urbanisme et les systèmes durables. Un tiers de ses diplômés provient d'autres pays que la France. La quasi totalité va dans le secteur privé. Près de 90% des étudiants choisissent de faire un stage long d'un an entre les deux années de master, une originalité de l'école très prisée par les employeurs. Les professionnels sont très présents dans les enseignements de l'école, qui fait des efforts importants pour leur formation continue. Même si les étudiants qui souhaitent se lancer dans une thèse sont peu nombreux, l'école ne se conçoit pas sans recherche, au point que ses personnels sont des chercheurs-enseignants et qu'elle dispose de financements propres pour recruter des doctorants. Toutes les présentations des activités de recherche mettent l'accent sur l'importance des relations avec l'industrie et l'accompagnement des pouvoirs publics (pour la sécurité et les normes notamment). Mieux qu'un grand discours, cette description porte en elle toutes les caractéristiques propres à l'enseignement supérieur professionnel. Je voudrais insister ici sur deux traits. L'espace de référence de ces masters professionnels n'est évidemment plus local, il est à minima national et, de plus en plus, européen. Cela vaut pour les débouchés, mais aussi pour les recrutements. Le deuxième trait tient dans la force des liens qui s'établissent avec les milieux professionnels. Dans un tel contexte, la mesure de la performance tient marginalement à celle de la recherche académique, elle est avant tout liée à la reconnaissance par les professionnels, manifestée dans le niveau de recrutement des jeunes formés et par les ressources contractuelles obtenues.

La formation et la recherche académique

La France a été un des premiers pays à institutionnaliser la séparation entre le département d'enseignement et l'unité de recherche. Les laboratoires qui facilitent les regroupements interdisciplinaires se sont imposés partout, et partout on reconnaît qu'une part importante de leur dynamisme tient aux doctorants qu'ils accueillent et encadrent. En même temps, la logique de projets fondée sur des financements et

des partenariats externes (avec notamment le rôle des programmes européens ou la création récente de l'ANR) s'est progressivement imposée. Les activités de recherche se déploient donc dans une tension permanente entre laboratoires et réseaux. Dans cet espace, la référence n'est plus la profession mais la communauté des collègues. Qu'on la considère comme un collège invisible ou une communauté transépistémique, les implications en demeurent voisines : ces communautés s'organisent autour d'un espace de référence, celui des pairs, et se manifestent dans deux dimensions centrales, les publications acceptées puis citées par les pairs et les rôles remplis dans les conférences et la fabrication de l'agenda du domaine. Les chercheurs sont ainsi inscrits dans des réseaux sociaux tissés par les comités de revues et de conférences, les comités scientifiques multiples qui organisent l'évaluation des personnes et des structures, les comités de programme qui préparent et suivent l'engagement des ressources publiques... On voit là clairement inscrits les critères retenus par nos collègues de l'université Jiao Tong de Shanghai pour l'établissement de leur désormais célèbre classement. Il n'est donc pas question ici de le remettre en cause, une tendance souvent dominante dans les discours français, mais plutôt d'en délimiter clairement la portée. Il n'a d'intérêt que pour apprécier cette troisième fonction.

Un enjeu fort : caractériser le « mix » spécifique propre à chaque université

Si on adopte cette approche, chaque université sera alors caractérisée par un mix spécifique de ces trois fonctions. Sa dynamique, voire sa stratégie, tient dans l'évolution de ce mix et dans la performance qui est la sienne pour chacune des fonctions. Il s'agit alors moins de classer hiérarchiquement les universités françaises (et l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur) que de faire le point sur leurs profils propres. Il est probable que se dégageront quelques grandes familles, au sein desquelles pourront s'effectuer des comparaisons, moins d'ailleurs pour classer que pour échanger sur les stratégies possibles comme sur les méthodes.

Pour discuter de la gouvernance des universités françaises, il s'agit là d'un préalable fort. On ne gouverne pas sans instruments de mesure. Et les classements n'aident pas dès lors qu'ils restent unidimensionnels ou que leurs approches multicritères ne s'appuient pas sur un cadre conceptuel permettant d'ordonner les centaines d'indicateurs qu'ils alignent. L'ambition de ce papier d'actualité est de proposer un tel cadre et, avec lui, une ligne directrice.

Philippe LAREDO

Commentaire

Les limites de la « réforme incrémentale »

par Jean-François Méla,

ancien président de l'université de Paris-13

Beaucoup d'observateurs s'accordent à penser, comme Catherine Paradeise, que le système universitaire français a connu des évolutions profondes en dépit de ses blocages institutionnels. L'introduction des contrats quadriennaux est identifiée comme un tournant décisif (C. Musselin). Philippe Aghion et Elie Cohen voient dans ces évolutions l'espoir d'une « réforme incrémentale » qui ferait l'économie de mesures législatives traumatisantes (*Education et croissance*, Conseil d'analyse économique 2004). Sans sous-estimer l'importance et la valeur de ces transformations progressives, je pense qu'on est arrivé à la limite de ce qu'il est possible de faire sans réformes institutionnelles.

Tout d'abord, l'écart qui s'est établi aujourd'hui entre la lettre de la loi générale et les pratiques de certains établissements, est somme toute assez « immoral ». Ce sont les « universités » les plus éloignées de la loi de 1984 qui sont le mieux considérées. On vante ainsi les spécificités et les innovations de Dauphine ou de Sciences-Po, rendues possibles par le fait que ces établissements échappent au droit commun. Ce sont les universités qui ne sont que des facultés déguisées, ou qui fonctionnent comme des consortiums de facultés autonomes, qui ont le moins de mal à s'accommoder d'un cadre légal dont elles font un usage « amorti ». Par ailleurs, la loi a été la couverture égalitariste d'un paysage universitaire qui s'est considérablement diversifié ; mais il s'est diversifié davantage grâce à des « rentes de situation » qu'à des stratégies scientifiques audacieuses. Ainsi les grandes « universités de recherche » se sont contentées d'intégrer, de façon parfois assez formelle, les laboratoires CNRS installés sur leurs campus. Peu d'universités ont une vraie capacité stratégique, et elles ne sont pas pluridisciplinaires... Les classements des universités reflètent davantage leur « portefeuille de chercheurs » que leur dynamisme propre.

Dans ce contexte mitigé, l'idée qu'il suffirait de « laisser la bride sur le cou » aux plus entreprenants, sans fixer de nouvelles règles, ne pourrait conduire qu'à de petites ou de grandes catastrophes. En particulier, on ne pourrait pas donner un sens concret et raisonnable à l'autonomie avec un conseil d'administration d'université qui ressemble à un comité d'entreprise.

On est dans la perspective d'un double basculement :

- Dans le rapport de l'université avec l'Etat, basculement d'une gestion « jacobine » vers un pilotage stratégique qui laisse toute sa place à une « politique d'entreprise ».

- En interne, basculement de la « gouvernance partagée » vers le « management ».

La question de la gouvernance universitaire se pose dans tous les pays du monde. Quel équilibre entre collégialité et pouvoir présidentiel ? A quel niveau doivent se prendre les décisions (« subsidiarité ») ?

Quels que soient sa situation, son potentiel et ses missions, une université doit acquérir des capacités qui ne peuvent résulter d'une simple évolution progressive.

En particulier elle doit devenir opérateur de recherche à part entière et maître de ses recrutements et de la gestion de ses personnels.

Pour s'en tenir au premier objectif, cela veut dire pour l'université :

■ Avoir la maîtrise de tous ses laboratoires et de leurs personnels. Ceci n'est pas une simple question de gouvernance et reste impensable sans un redéploiement du CNRS, et sans la disposition par l'université de crédits de recherche importants.

■ Mettre en œuvre des procédures solides d'auto-évaluation. En effet l'évaluation nationale, couplée à la LOLF, se fera de plus en plus sur la base d'indicateurs et non plus suivant les méthodes classiques de la « peer review » – ce qui ne remplacera pas une évaluation scientifique stratégique.

■ Avoir un exécutif suffisamment fort pour répartir des crédits de recherche globalisés, et pour tirer toutes les conséquences de l'évaluation. A titre d'exemple (impensable en France), en Grande-Bretagne, au vu des résultats du « Research Assessment Exercise » 2001, l'université de Birmingham a supprimé son département de communication, et l'université d'Exeter a renoncé à son département de chimie...



Laboratoire techniques,
territoires et sociétés
Unité mixte 8134
(CNRS - Ecole des ponts)
Université de Marne la Vallée
6 et 8, avenue Blaise Pascal,
Cité Descartes,
Champs-sur-Marne, 77455
Marne la Vallée cedex 2
e-mail :
nathalie.peroumal@enpc.fr
tél. : 01 64 15 38 12

<http://latts.cnrs.fr>

LATTS.doc est édité
par le LATTS
directeur de la publication :
Jean-Marc Offner
Rédacteur en chef :
Philippe de Lara
Réalisation
O.R. consultant
Maquette
G. Plénacoste

Le score médiocre de la France dans le « classement de Shanghai » reflète-t-il la réalité des universités françaises ? A l'encontre des idées reçues, Catherine Paradeise montre l'importance en France du changement et la portée des réformes récentes, et Philippe Laredo propose une conceptualisation nouvelle des fonctions des universités.

Ces recherches sont menées au LATTs (équipe TIO) dans le cadre du réseau d'excellence européen PRIME (Policies for Research and Innovation in the Move towards European research area). Jean-François Méla réagit en précisant quels sont, pour un président d'université, les conditions d'une bonne gouvernance.

Thématique	De quelques idées reçues sur la réforme des universités Catherine Paradeise
	Du classement au profil : un choix stratégique pour les universités françaises Philippe Laredo
Commentaire	Les limites de la « réforme incrémentale » Jean-François Méla

Universités : les enjeux de la réforme

