

La direction partagée de l'UFR d'économie

Edith Archambault, Michel Vernières, André Hervier et Hubert Kempf

Nous avons fait nos études à Paris 1 et, pour les plus anciens d'entre nous, sur les bancs de son ancêtre, la Faculté de Droit et de Sciences Economiques de l'Université de Paris, alors unique. C'est sans doute implicitement par reconnaissance de la formation rigoureuse que nous avons reçue et qui nous avait durablement marqués que nous avons accepté de prendre en charge l'UER/UFR à trois reprises : une Direction partagée entre Michèle Fardeau, Michel Vernières et Edith Archambault, de 1982 à 1985, un complément à ce mandat incomplet en 1995-1997 par EA et André Hervier. Entre ces deux mandats incomplets, la Direction de l'UFR a été prise en charge par Pierre-Yves Hénin puis par Ahmet Insel (cf chapitres....) Enfin, André Hervier secondé par Hubert Kempf a dirigé l'UFR de 1997 à 2004 soit un mandat et demi,

Il faut dire qu'en ces temps-là, les candidats à cette lourde charge administrative étaient beaucoup moins nombreux que dans les premiers temps de l'Université Paris1. Car les tâches qui incombent à la Direction d'UFR sont à la fois ingrates et chronophages. Ingrates car être directeur d'UFR à Paris, ce n'est pas une position sociale respectée comme celle de doyen en province. Ce constat explique sans doute que la Conférence des Directeurs d'UFR ait continué à s'appeler conférences des doyens d'Economie... Leurs tâches sont ingrates surtout parce que, quand tout va bien, c'est considéré comme normal : un enseignant et une salle pour chaque TD, des emplois du temps pas trop percés pour les étudiants, des résultats d'examens affichés en temps et en heure... Mais dès qu'il y a une défaillance matérielle ou humaine, toutes les récriminations ont tendance à remonter au bureau du Directeur. Ces tâches sont chronophages également, car la préparation de l'année universitaire commence avant le premier septembre et la préparation de l'année suivante se prolonge au-delà de la mi-juillet. Et ce temps passé à l'administration de l'UFR et aux relations avec les autres composantes de l'Université est au détriment de celui consacré à la recherche, tellement plus gratifiant, car le temps de l'enseignement est incompressible.

D'où l'idée de partager ces tâches au sein d'une équipe soudée par une amitié solide. Pour qu'elles soient moins monotones et solitaires, qu'on puisse prendre les décisions importantes collectivement après en avoir discuté et que la transition entre deux directions d'UFR puisse se faire en douceur, par tuilage et abandon de charge progressif. Dans un premier temps, on retracera les antécédents lointains de ces directions partagées, essentiels car nous étions tous anciens de mai 1968 et avons donc lutté contre le style de gouvernance de la Faculté de Droit. Puis on retracera les grandes lignes et les acquis de notre mandat fragmenté et enfin on verra qu'avec le long mandat d'André Hervier, on change d'université en même temps que de millénaire.

1. L'héritage de la Faculté de Droit de Paris

Les modalités de l'enseignement de l'économie au sein de l'université française avant 1968 expliquent pour une bonne part les évolutions ultérieures. Cela est particulièrement net pour l'UFR d'Economie.

En effet celle-ci est l'héritière de la section d'Economie de la vieille Faculté de Droit de Paris. Comme toute faculté de Droit, elle était composée de quatre sections, Economie, Droit privé,

Droit public et Science Politique, Histoire du Droit, qui géraient les questions propres à leurs disciplines. Les juristes étaient donc largement majoritaires au sein de l'Assemblée des professeurs qui gouvernait la Faculté dans son ensemble. Ces derniers étaient le seul corps significatif de fonctionnaires, recrutés exclusivement par le moyen du concours d'agrégation, les Maîtres-assistants étant en nombre très réduit. Pour leur part, les Assistants, jeunes thésards agrégatifs, non titulaires, étaient individuellement rattachés à un patron professeur qu'ils assistaient selon sa demande et ils n'intervenaient en rien dans la gouvernance de la section, a fortiori de la faculté. Les Professeurs, arrivés à Paris en fin de carrière, étaient beaucoup plus âgés et les rapports avec les autres enseignants étaient très individualisés et à tendance hiérarchique.

Les longues pratiques et comportements générés par cette situation contrastent donc fortement avec les institutions délibératives et les règles en vigueur par la suite dans l'UFR tout comme avec la présence d'un fort contingent de jeunes Maîtres de conférences, récemment recrutés. Cette différence d'univers de référence explique, pour une bonne part, certaines tensions, qui ont eu lieu durant les premières années de l'UFR.

Lors de la constitution des nouvelles universités parisiennes, la vieille Faculté de Droit s'est partagée en deux. La majorité des privatistes, la moitié des publicistes et un économiste ont intégré Paris 2, les autres professeurs Paris 1. C'est donc la quasi-totalité de la section d'Economie qui s'est retrouvée à Paris 1. Par la création de l'UFR 02 de Sciences Economiques, une majorité de professeurs de sciences économiques obtenaient ainsi leur autonomie par rapport aux juristes, ce qu'un bon nombre d'entre eux souhaitait depuis longtemps. Mais les collègues spécialisés en gestion saisirent également cette occasion pour créer l'UFR 06 de gestion, délivrant, dès le DEUG, ses propres enseignements d'Economie orientés vers la gestion. C'est la une particularité de Paris 1. Paradoxalement, la création d'une université pluridisciplinaire a conduit à un renforcement des particularismes disciplinaires ce qui n'a pas facilité, dans les premiers temps, la coopération des économistes de notre UFR avec les autres UFR également mono-disciplinaires.

Un autre élément explicatif de ce fait est à rechercher dans la spécificité des carrières au sein des Facultés de Droit. L'accès au corps professoral ne s'effectuait que par l'agrégation des facultés de droit, concours original de par ses modalités très différentes de celles des agrégations du secondaire passées par les étudiants des facultés de lettres. De ce fait, quelle que soit leur position hiérarchique ultérieure, les agrégés de lettres avaient tous des formes d'épreuves initiales communes et le plus souvent une expérience d'enseignants du secondaire, la thèse d'Etat étant la clé d'entrée dans l'enseignement supérieur alors que, pour les juristes et économistes, elle n'était que l'une des conditions pour se présenter au concours d'agrégation. Des parcours de carrière aussi différents n'ont pu, par la suite, qu'entraîner des incompréhensions d'une UFR à l'autre concernant la gestion des personnels enseignants, remarques qui rejoignent celles faites au début de ce paragraphe quant aux différences de culture universitaire. Bien sûr, avec le temps et la multiplication des réformes, les effets de cet héritage culturel se sont fortement atténués.

Ces différences de culture ont été renforcées par les événements de mai 1968, vécus très différemment à la Faculté des Lettres (Sorbonne) et à celle de Droit (annexe d'Assas où avaient auparavant lieu les cours de DEUG). Pour celle-ci, occupée et efficacement gérée par un comité de grève, des commissions relatives à la vie universitaire ont travaillé avec sérieux, tout particulièrement dans le domaine de la pédagogie. Elles proposaient des innovations importantes qui inspireront de nombreuses initiatives mise en oeuvre par l'UFR dans les

années suivantes. Il s'agit pour l'essentiel d'instituer, pour les enseignants, un travail plus collégial en équipes pédagogiques et une coordination des enseignements rendue nécessaire par l'importance des TD où s'effectuerait le contrôle continu, innovation majeure. Était également proposée une meilleure articulation avec les cours d'amphis, très contestés mais conservés, en partie faute de moyens suffisants. Ainsi, les cours en amphi ne seraient plus l' α et l' ω de l'enseignement.

Pour la gestion des Universités et donc de notre UFR, la loi Faure (1) fut une véritable révolution. Les sans grades de l'Université, regroupés dans leurs syndicats participaient à la gestion ! Cela n'était pas dans l'ADN des Professeurs de la Faculté de Droit et explique pour une bonne part la difficulté pour les plus anciens à assurer la direction de l'UFR et cela même chez les plus ouverts aux idées nouvelles (tels les Professeurs Bartoli, Ducros, Brochier pour ne citer que ces noms) : ils avaient vécu et agi jusque là dans un contexte où les conflits éventuels entre professeurs (seul corps existant) étaient feutrés et les syndicats absents. Le seul syndicat existant, l'Autonome, tenait plus de l'amicale ou du club que de l'action revendicative des syndicats ouvriers !

(1) Nous pouvons rappeler ici que notre collègue Michel Alliot, Professeur d'histoire du droit, spécialiste d'anthropologie juridique, était le directeur de cabinet d'Edgar Faure. Il avait participé aux discussions de certaines commissions pendant les événements de mai 1968

2. Un mandat interrompu 1982-1985, puis 1995-1997

Ces années, comme les précédentes et moins les suivantes ont été celles de l'explosion universitaire. Rappelons que selon les chiffres arrondis du MEN DEPP, il y avait 5% de bacheliers par génération en 1955, 20% en 1970, 60% en 1995 et 80% en 2020. Certes l'Université n'a pas accueilli la totalité des nouveaux bacheliers désirant poursuivre des études supérieures, mais elle en a absorbé la plus large part, dans des conditions difficiles à Paris intra muros où les nouvelles constructions sont rares et de ce fait les enseignements dispersés sur plusieurs sites. C'est à cette rareté de l'espace par étudiant et à cette dispersion des enseignements que l'UFR d'Economie a dû faire face à cette période de maximum de l'explosion démographique universitaire.

Notre premier mandat partiel, de 1982 à 1985 a vraiment été un travail d'équipe fondé sur une amitié ancienne et soudée par beaucoup d'expériences partagées : Mai 1968 et les commissions de la faculté en grève auxquelles nous avons tous participé, les leçons en 24 heures à l'automne 1968, quand Michèle Fardeau et Michel Vernières passaient l'agrégation, l'expérience commune de recherche discutée au sein du séminaire Goetz-Girey, puis du Laboratoire d'Economie sociale. Cette équipe partageait les mêmes valeurs et une conception identique de l'enseignement universitaire. Notre mandat tricéphale a été bienvenu, car dès 1984, Michèle Fardeau était nommée à la Direction scientifique des Sciences Humaines et Sociales au CNRS, première femme à ce poste, puis l'année suivante, Edith Archambault a

été nommée professeur à Poitiers après avoir passé le concours voie longue. Michel Vernières est alors resté seul pour quelques mois avant que Pierre-Yves Hénin ne prenne la relève.

Ce fut une période heureuse, les gouvernements Mauroy puis Fabius offraient des postes régulièrement et les contraintes principales relevaient des locaux ce qui nous a amenés à louer des salles de TD aux Olympiades et rue de Tolbiac. Nous avons aussi récupéré, non sans mal, les bureaux inoccupés de deux professeurs émérites et également remis dans le circuit universitaire leurs deux collaboratrices techniques CNRS attirées, Françoise Pouillet et Marie Dumas. Ces deux personnes ont parfaitement coopéré et Françoise Pouillet a joué un rôle important au sein de la maîtrise sciences et technique (MST) Commerce extérieur et dans les échanges Erasmus.

La période 1995-97 était différente, car Edith Archambault avait trop de responsabilités simultanées qui la rendaient moins disponible pour l'UFR : direction du Laboratoire d'Economie sociale, écriture de deux livres et présidence ou vice-présidence de deux associations, nationale et internationale, liées à sa thématique de recherche. Aussi de nombreuses tâches reposaient sur André Hervier. Le contexte politique aussi était moins favorable : sous la présidence Chirac, les postes se réduisaient et les grèves monstrueuses qui ont paralysé Paris à la fin de 1995 ont sinistré à Paris1 le premier semestre 1995-1996 avec des enseignements irrattrapables. Un contrôle de la Cour des comptes de l'UFR en 1995 a fait mesurer à la Directrice son ignorance du budget de l'UFR et comprendre concrètement la séparation des ordonnateurs et des comptables ! En revanche, en 1997, Paris1 était évaluée par le Conseil national de l'évaluation et après douze réunions difficilement organisées au sein de l'UFR la même semaine, nous avons eu droit à une évaluation assez élogieuse.

Tout au long de nos mandats, nous avons bénéficié de la compétence de Catherine Germain qui avant son arrivée en 1980 avait été l'assistante du Président de l'Université de Nantes. Elle a mené avec autorité et humanité les secrétariats des trois cycles avec Sylviane Boissinot, Michèle Moerman et Claude Millerieux qui ont pu gérer un personnel plus éphémère. Elle nous a aussi aidés à régler les problèmes graves de fuites récurrentes des sujets d'examens, qui dès que le coffre-fort contenant ces sujets a été déplacé dans son bureau disparurent.

Le souci de la pédagogie et de la réduction de l'échec en première année a été un fil rouge tout au long de nos mandats. Nous avons tous enseigné longuement en 1^{ère} année et vu le hiatus profond, source de démotivation pour les étudiants issus des section B puis SES, entre l'enseignement économique reçu au lycée et celui plus abstrait dispensé à l'université. De ce fait, nous souhaitons ne pas dissocier théories et faits économiques et, tout en conservant un enseignement de Comptabilité nationale initial qui sensibilisait les étudiants aux interdépendances économiques, le compléter par un cours d'Information Economique et Sociale pour traiter de thèmes contemporains, inflation, chômage... et ouvrir à la statistique sociale.

Pour atténuer la rupture entre enseignement secondaire et supérieur, nous avons organisé des journées portes ouvertes pour les futurs étudiants au printemps, initié des réunions de prérentrée pour les nouveaux étudiants et, quand nos moyens le permettaient, une semaine de mise à niveau pour les plus faibles en mathématiques. Nous avons aussi organisé un accueil convivial des nouveaux enseignants, avec un buffet jamais arrivé à destination en 1995 à cause d'un attentat terroriste au métro Maison Blanche...

Le régime accéléré de DEUG a été mis en place en 1985. Son but était d'éviter à des étudiants de qualité de se retrouver sans aucun diplôme après échec à des concours difficiles après deux années d'études supérieures. Il a été organisé après concertation avec des professeurs de l'Ecole Normale Supérieure, François Bourguignon et Christian Baudelot, et de khagne S, Henri Lanta et Pascal Combemale. Ce régime accéléré était destiné dans un premier temps aux admissibles au concours ENS. Ultérieurement des contacts avec les UFR de Médecine de Paris 6 et 7 ont permis d'admettre en régime accéléré les « reçus-collés » au concours de Médecine.

L'ouverture sur le monde professionnel et la pluridisciplinarité a aussi été une constante de notre direction d'UFR. Nos formations juridiques antérieures et le souci des débouchés de nos étudiants porté par la cellule CEREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) du Laboratoire d'économie sociale, animée par Michel Vernières, nous incitaient à la pluridisciplinarité. En outre Edith Archambault avait baigné dans un milieu pluridisciplinaire par sa participation aux jurys de concours du CAPES et de l'agrégation de nos disciplines et, enfin, d'entrée à l'ENS, section S dans les années 1974 à 1985.

Nous avons donc créé une Préparation au Capes de Sciences Economiques et Sociales à Paris1, ce qui nous a amenés à chercher des enseignants d'Histoire, de Géographie, de Sociologie et de Mathématiques dans les autres UFR. Edith Archambault a commencé à coordonner et à enseigner dans cette préparation, puis Michèle Giaccobi a pris le relais de la coordination avec de beaux succès au concours. Ultérieurement, une préparation à l'Agrégation de Sciences Sociales a été créée, avec un moindre succès au concours.

Nous avons eu aussi d'excellents rapports avec le Président Yves Jegouzo et Edith Archambault a été élue au Conseil d'Administration ainsi qu'André Hervier un peu plus tard ce qui a facilité les rapports avec les autres composantes de l'Université. L'ouverture internationale a été plus négligée et laissée à l'initiative des équipes de recherche

3. Une direction dans la continuité : André Hervier (1997 à 2004)

Comme pour ses prédécesseurs, l'histoire d'André Hervier à Paris 1 commence en réalité à la faculté de Droit et des Sciences Economiques de Paris où il est entré comme étudiant en 1966. Il y avait déjà des TD en appui de certains cours (Maths et Economie) mais ceux-ci ont été multipliés après les réformes consécutives aux événements de 68. Il a assuré son premier groupe à Paris 1 en 73-74 sur le cours de René Passet... L'année suivante, René Passet qui venait de créer le Centre d'Education Permanente, l'a invité à rejoindre son équipe avec Marc Heim qui la dirigeait sous sa responsabilité et Françoise Lotter qui y faisait une partie de son service. Ils y resteront jusqu'en 1978 avant de rejoindre notre UFR. Ce fut pour eux une expérience passionnante, sur le plan administratif mais surtout sur le plan pédagogique, parce qu'elle offrait des publics d'une diversité formidable allant par exemple des cadres supérieurs de chez Philips à des salariés agricoles de Seine et Marne, ce qui apprend à s'adapter à son auditoire ! La formation permanente est restée cantonnée dans un département spécifique, elle n'a pas pris dans notre UFR qui lui était très lié, pas plus que dans les autres. Il y eut des exceptions : le professeur Pierre Bauchet avait compris l'intérêt d'ouvrir son DESS de Transports Internationaux à des professionnels, pour diversifier l'origine des étudiants, mais aussi pour fournir des revenus complémentaires à son diplôme à une époque où il n'y avait pas d'apprentissage à l'Université ; de même, le DESS Administration et Gestion de l'Emploi formait-il des professionnels, et en particulier des agents de l'ANPE.

Un mot encore pour rendre hommage au professeur Passet : c'est lui qui assurait la direction de centre Assas pendant les événements de mai 1968, tâche dont on imagine la lourdeur et la difficulté.

Edith Archambault, dont André Hervier a été l'adjoint de 1994 à 1997, l'a donc initié et préparé à la tâche de directeur d'UFR qu'il a assumée de 1997 à 2004. Hubert Kempf directeur adjoint, a pris en charge l'International avec un dynamisme remarquable, et tout les deux se sont parfaitement entendus.

Catherine Germain dont l'éloge n'est plus à faire, assumait la responsabilité administrative de l'UFR, lui succéderont Anne Marie Desfossés pendant un an, puis Sylviane Boissinot. Les scolarités précisément, étaient tenues par Michel Moerman, Veronique Ailem, Anne Marie Bruère, Sylvie Villa, Dominique Gemain, Elda André, Annick Hedue, et d'autres qui nous pardonnerons de ne pas citer leur nom du fait de nos pauvres mémoires.

Le personnel administratif de l'UFR était particulièrement dynamique. Cette époque est marquée par la numérisation de l'administration et des scolarités. Le personnel de l'UFR a passé cette épreuve avec rapidité et efficacité du fait des orientations impulsées par Catherine Germain secondée, comme mentionné plus haut, par Sylviane Boissinot qui était une remarquable technicienne des scolarités. Du fait aussi, sans doute, des modifications fréquentes de nos cursus que nos services auraient eu bien du mal à gérer sans le secours de l'informatique. Du fait enfin de la présence dans l'UFR de Patrice Gaubert qui n'avait pas attendu le remarquable travail de la cellule Apogée pour y recourir.

L'UFR connaissait quelques tensions. Il y en avait particulièrement au moment des campagnes de recrutement. Il y en avait aussi entre les trois programmes doctoraux. Il y a eu des désaccords au moment du renouvellement des maquettes Bayrou et LMD sur ce que devaient être les cours de 1^{ère} année, désaccord réglé par la coexistence des cours d'Introduction Générale à l'Economie et d'Introduction aux Théories Economiques. Mais ces tensions n'étaient pas permanentes. Par ailleurs, aucune n'affectait la gestion des services des enseignants, ni celle des équipes pédagogiques, largement décentralisée. De sorte que, malgré le rythme soutenu, la vie dans l'UFR, même pour son directeur, était plutôt agréable et parfois, chaleureuse.

Comme les précédentes, cette mandature est encore marquée par le souci de la pédagogie et de la lutte contre le taux d'échec. Les efforts et les orientations ont été poursuivis et parfois approfondis. Il faut souligner le rôle déterminant qu'a joué Isabelle Prum, représentante des étudiants au sein du conseil de l'UFR. En faisant remonter les difficultés que rencontraient les étudiants, elle a contribué à la mise en place de moyens de soutien, en statistiques, en mathématiques, et dans d'autres domaines.

Ces dispositifs ont été efficaces. Pendant cette période, le taux de réussite en 1^{ère} année a augmenté de plusieurs points franchissant la barre des 50 %. Ce taux peut paraître faible. Toutefois celui-ci, à cause de la proportion d'étudiant ayant choisi notre cursus par défaut, était tout-à-fait satisfaisant lorsqu'il était rapporté aux étudiants passant réellement les examens. La loi des rendements décroissants a fini par s'imposer et le taux d'échec est devenu incompressible. Par ailleurs, le passage des classes préparatoires aux écoles de commerce à

deux ans et la multiplication de ces classes qui s'en est suivie nous a fait craindre une certaine désaffection vis à vis des études d'Economie ou la fuite des mieux formés.

D'où l'accent que nous avons mis sur la captation de bons étudiants. L'action des directeurs précédents, a été complétée par de nombreuses visites dans les lycées parisiens pour présenter les études universitaires et notamment celle d'Economie, nos filières attractives, les doubles cursus, le magistère, etc., ou encore, par des échanges avec les doyens des facultés de médecine pour favoriser l'accueil des reçus collés de médecine en DEUG Aménagé (DEUG en un an).

Cette époque a aussi été une période de diversification des parcours. C'est au cours du premier mandat d'André Hervier qu'a été mis en place le double cursus Droit Economie imaginé par Ahmet Insel, cursus qui a connu et connaît encore un grand succès. Avec Laurent Jaffro avait été mis au point un double cursus Eco Philo qui n'a pas eu de succès tout de suite, mais dont l'idée a été reprise plus récemment. Plus tard, la maîtrise d'Econométrie a été transformée en IUP (Institut Universitaire Professionnalisé) pour en accroître l'attractivité, mais aussi parce qu'à l'époque la dotation en moyens était plus élevée pour les IUP que pour les cursus classiques.

En matière de réformes, celle dite réforme Bayrou, était caractérisée par sa complexité au point que le président Jégouzo avait installé des commissions transdisciplinaires pour vérifier que les maquettes et les modalités de contrôles des connaissances respectaient bien les textes. Puis ce fut la réforme LMD avec cette incohérence de la sélection non entre le L et le M, mais entre le M1 et le M2. Un moment fut envisagé la création d'un master recherche unique pour l'UFR mais l'idée fut abandonnée.

Les relations avec les étudiants étaient excellentes dans l'ensemble notamment parce que des moyens en augmentation permettaient de répondre à leurs attentes.

Celles avec les autres composantes de l'Université étaient également excellentes, notamment avec les UFR 27, mais aussi avec l'UFR 05 au moment de la mise en place du double cursus Droit Economie ou avec l'UFR 12 pour le double cursus Economie Sociologie. Lorsque le ministère nous invita à éviter les diplômes voisins ou redondants, des rapprochements avec l'UFR de Gestion furent envisagés auxquels il ne fut donné aucune suite. Enfin les relations avec les présidents successifs de l'Université ont, elles aussi, été excellentes parce que le meilleur accueil nous était toujours réservé quant à nos besoins ou nos projets.

En tant que directeur-adjoint, André Hervier a demandé à Hubert Kempf de prendre en charge les relations internationales de l'UFR 02, principalement le programme Erasmus d'échange des étudiants des pays de l'Union européenne.^[1] Le programme Erasmus a été lancé en 1987 par ce qui n'était pas encore l'Union européenne. Il permet à des étudiants européens inscrits dans un établissement d'étude supérieure de l'Union de faire une partie de leur cursus, un semestre ou deux, dans un établissement équivalent d'un pays étranger appartenant à l'Union. Il permet également l'échange d'enseignants.

Le principe du programme est que l'étudiant valide dans son université d'origine les cours suivis avec succès dans l'université d'accueil. Un système de points, les fameux points ECTS, permet de mesurer l'ampleur du travail accompli, associé par un système de conversion des notations nationales. Excellent programme qui a permis à des dizaines de milliers d'étudiants de séjourner et dans la plupart des cas de travailler à l'étranger, il n'en est pas moins compliqué à gérer et lourd administrativement. Le programme d'étude d'un étudiant doit être approuvé avant le départ par un enseignant responsable dans l'université d'origine et un

enseignant responsable dans l'université d'accueil, et les inscriptions dans les cours choisis faites par les services administratifs de l'université d'accueil. A l'issue du séjour, les notes obtenues doivent être collectées, validées par le responsable de l'université d'accueil, transmises à l'université d'origine. Tout cela dans un temps où l'internet n'existait pratiquement pas, où peu de choses étaient numérisées et où le fax régnait en maître dans les réunions à distance. Pour qui se souvient des queues au service des inscriptions dans les bureaux du centre Tolbiac et des surprises que réservait à l'époque le crachotement régulier du fax, il est facile d'imaginer le degré d'endurance nécessaire pour faire fonctionner ce système.

Heureusement Hubert Kempf pouvait s'appuyer sur l'aide efficace d'une responsable administrative, Françoise Pouillet qui maîtrisait parfaitement les subtilités infinies du système. Sa gentillesse était essentielle pour accueillir des étudiants assez vite perdus entre les différents sites de l'UFR et les salles à trouver, et pas nécessairement bien armés, psychologiquement et linguistiquement, pour survivre dans une ville comme Paris. Bref, Hubert Kempf comptait sur Françoise pour que toute cette machinerie fonctionne sans trop de difficultés. Ses missions propres consistaient d'abord à informer les étudiants de l'UFR 02 sur l'existence du programme, de les motiver tout en faisant en sorte qu'ils partent avec la sensation qu'ils auraient à travailler, à les sélectionner pour les différentes destinations, et une fois arrivés, à rester en contact avec eux en cas de difficulté pour voir comment arranger les choses. Le plus souvent, il s'agissait d'ajuster leur programme d'étude en fonction de circonstances nouvelles et imprévues et d'être attentif à la réalité des études des étudiants accueillis comme des étudiants envoyés à l'étranger. Dans l'ensemble, ces étudiants ont effectivement travaillé sérieusement, plus sérieusement que ne le laisse penser l'image populaire qu'a le programme Erasmus. Pour l'accueil des étudiants étrangers, une étudiante remarquable avait monté une association de bénévoles qui proposait aux arrivants des activités de tous ordres, du cours de théâtre aux rencontres après les cours. Hubert Kempf a quitté l'université en 2006 et souhaite que les échanges Erasmus de l'UFR 02 ont pu se maintenir, voire se développer sous la responsabilité de nouveaux responsables. Qui, eux, bénéficient de l'internet haut débit !

Enfin, Hubert Kempf cherchait à développer le réseau de nos universités partenaires. Après des débuts discrets, le programme Erasmus commençait dans ces années-là à devenir connu et populaire. Hubert Kempf avait toujours regretté le caractère si peu international des universités françaises alors que par vocation, une université doit non seulement ouverte sur l'extérieur mais le lieu par excellence du lien avec le monde car la communauté scientifique est mondiale et le savoir ne connaît pas de frontière. C'était donc la partie de ses responsabilités dans laquelle il s'est le plus investi et il a pu développer le nombre des universités partenaires de façon significative. Le deuxième programme auquel il a fait participer l'UFR est le programme *Europaeum*. Fondé en 1992, par Lord Goldsmith, un riche homme d'affaire britannique europhile, ce programme avait l'ambition de regrouper les plus anciennes universités européennes pour leur permettre de collaborer et lancer des projets communs, colloques ou programmes d'études et de recherche. L'université Paris-1, sollicitée, l'a rejoint en 1998. Mais peu de ceux-ci, centrés sur les humanités et les questions politiques, ont concerné l'UFR.

Conclusion : quelques enseignements issus de ces directions partagées

Cette forme de gouvernance pour être pertinente suppose bien sûr une bonne entente entre les parties prenantes. Celle-ci a été successivement assurée par deux moyens très différents, mais aussi efficaces, l'un que l'autre pour assurer la confiance réciproque indispensable. Dans le premier mandat, la codirection a été assurée par des personnes de même profil, dotées d'une solide formation juridique acquise au sein de la vieille Faculté de Droit, ayant la même expérience syndicale et partageant la même approche de l'Economie politique. Dans le second mandat, la répartition des compétences était clairement définie et chacun en assumait la pleine responsabilité. Ainsi était allégée la lourde charge de la direction de l'UFR sans nuire à son efficacité.

Dans le premier cas, lors du départ de l'un des membres de cette direction, la transition a été facilitée par la pratique acquise par les autres et leur connaissance des dossiers. Ceci a permis d'assurer la continuité de la politique de l'UFR sans, pour autant, nuire à la nécessité de s'adapter aux contextes changeants de la politique universitaire nationale qui contraignent lourdement l'action des directions dans les domaines prioritaires qu'ont été la gestion administrative, l'animation pédagogique et l'ouverture sur l'extérieur.