

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019

VAGUE E

Rapport publié le 15/11/2019



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Laurence Denooz, Présidente du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale	4
3 / Présentation de l'établissement et du contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement	7
1 / La redéfinition d'une image de marque	7
2 / Des partenariats territoriaux à mieux valoriser	8
a/ La région en attente et une ville en devenir : des atouts à exploiter	8
b/ Les enjeux économiques de la Défense et du territoire : des attentes partenariales à mieux mettre à profit	8
3 / Une stratégie de partenariats en termes d'enseignement supérieur et de recherche raisonnable.....	9
a/ Des incertitudes sur la stratégie de partenariat académique, une volonté affichée de préserver la Comue	9
b/ L'adhésion à Condorcet : des défis à relever.....	10
4 / En conclusion : une politique partenariale à renforcer.....	11
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
4 / L'organisation interne de l'établissement.....	12
a/ Une organisation en fort remaniement	12
b/ Une gouvernance plus ouverte aux unités de formations qu'aux unités de recherche	12
5 / Démarche qualité et communication interne encore insuffisantes	14
a/ Une démarche qualité d'implantation récente.....	14
b/ Un bilan « Ressources humaines » mitigé.....	14
c/ Une communication à renforcer	14
6 / Une capacité de pilotage en cours d'amélioration	15
a/ Un organigramme à adapter aux priorités stratégiques.....	15
b/ Des outils de pilotage en cours de construction	15
7 / Des fragilités en matière de ressources humaines, de finances et de patrimoine.....	16
a/ Une gestion des ressources humaines en voie d'amélioration	16
b/ Une situation financière encore très fragile	16
c/ Une situation patrimoniale et immobilière à refonder	17
La recherche et la formation	19
1 / Une politique de recherche en restructuration et en constante progression.....	19
a/ Un appui logistique renforcé et un fort potentiel de recherche.....	19
b/ Une recherche réorganisée et restructurée	19
c/ Une attractivité auprès des jeunes chercheurs à consolider	19
d/ Une fiabilisation du suivi de la recherche à poursuivre	20
2 / Des services de la formation renforcés	20
a/ Un pilotage de la formation en restructuration.....	20
b/ Un service de la formation continue plus efficace	21
c/ Une innovation pédagogique à inscrire dans une stratégie d'établissement.....	21

3 / Une attention soutenue au lien formation-recherche.....	22
a/ Un lien formation-recherche encore fragile en licence et master.....	22
b/ Une politique doctorale en plein essor.....	22
4 / Des ressources documentaires multiples et riches, une synergie à explorer.....	22
a/ Deux structures phares, à la gestion rigoureuse.....	23
b/ Une politique documentaire à consolider et à unifier autour d'une stratégie d'établissement.....	23
c/ Des défis à relever.....	23
La réussite des étudiants	24
1 / Une attention soutenue au parcours de l'étudiant, à conforter par un suivi des cohortes.....	24
2 / Une vie étudiante à structurer et une stratégie à construire.....	24
a/ Une stratégie de la vie étudiante peu lisible.....	24
b/ Une direction de la vie étudiante à construire ?.....	25
c/ Des structures culturelles et sportives dynamiques.....	25
d/ Un dynamisme culturel qui articule une vie de campus riche et foisonnante à certaines actions de diffusion de la culture scientifique.....	25
3 / Un faible engagement des représentants étudiants.....	26
a/ Des dispositifs d'accompagnement à réadapter aux besoins et à faire connaître.....	26
b/ Des échanges à institutionnaliser et à formaliser.....	26
La valorisation et la culture scientifique	28
Une politique de valorisation des résultats de la recherche trop peu incitative.....	28
Les relations européennes et internationales	29
1 / Un potentiel en attente d'une stratégie plus affirmée.....	29
2 / Une qualité renforcée des services rendus aux étudiants et personnels en mobilité.....	29
3 / Une stratégie européenne et internationale à renforcer.....	29
Conclusion	31
4 / Les points forts.....	31
5 / Les points faibles.....	31
6 / Les recommandations.....	32
Liste des sigles	33
Observations du président de l'Université Paris Nanterre	36
Organisation de l'évaluation	40

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018¹, près de 707 000 étudiants (26,4 % de l'effectif national : 2,68 millions étudiants) étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont un peu plus de 384 000 à l'université. Plus de la moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2015, 161 000 personnels de recherche (équivalents temps plein – ETP) dans les secteurs public et privé².

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales³. Trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁴ regroupent des établissements essentiellement implantés dans le périmètre de la ville de Paris, quatre autres Comue⁵ regroupent des établissements situés principalement hors Paris. Toutefois, ce paysage est actuellement en forte restructuration. Ainsi, suite à l'ordonnance de décembre 2018, un établissement public expérimental (Institut Polytechnique de Paris) vient récemment d'être créé⁶, amenant à neuf les regroupements d'établissements présents en Île-de-France.

2 / Structuration de la coordination territoriale

En 2019, la Comue « Université Paris Lumières » (UPL)⁷ comporte trois membres : les deux universités Paris-VIII et Paris Nanterre ainsi que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ; et 15 associés : les Archives nationales ; la Bibliothèque nationale de France (BnF) ; le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; l'École nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) ; l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA) ; le Musée de l'histoire et de l'immigration ; le Musée du Quai Branly ; le Pôle Sup'93 ; le Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales – Cedias, Musée social ; l'Institut national de l'audiovisuel (Ina) ; la Maison des cultures du monde ; le Musée du Louvre ; l'Académie Fratellini ; le Musée d'archéologie nationale – domaine national de Saint Germain en Laye ; l'École supérieure de travail social (Etsup).

Son implantation couvre trois académies : l'académie de Paris pour son siège et certains de ses membres associés, l'académie de Créteil pour l'Université Paris-VIII et l'académie de Versailles pour l'Université Paris Nanterre. Les deux universités membres de la Comue UPL accueillent à la rentrée 2016, 52 918 étudiants en formations universitaires⁸. Elles comprenaient en 2017 près de 2 900 personnels titulaires⁹ dont 1 687 enseignants et 1 150 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss).

Les six domaines stratégiques de la Comue sont : la recherche, la politique doctorale, la formation, le numérique, l'international, les conditions de vie, de travail et d'études. Le collège doctoral de la Comue fédère dix écoles doctorales (ED) dont quatre sous tutelle de l'université Paris-VIII et six sous tutelle de l'université Paris Nanterre.

Les sites internet des deux universités membres identifient une participation à 73 unités de recherche dont 33 pour l'université Paris-VIII et 41 pour l'université Paris Nanterre. Dans le cadre de la vague E, le Hcéres a évalué 58 de ces unités de recherche (dont 16 UMR) regroupant 1 357 EC toutes tutelles confondues et 111 chercheurs des organismes.

Les universités membres de la Comue sont lauréates de deux laboratoires d'excellence (labex) et d'une initiative d'excellence en formations innovantes (Idéfi). L'université Paris-Nanterre coordonne le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite) pour les deux universités et la COMUE porte une EUR et un NCU. La Comue UPL a présenté le projet « @Anthropolis : l'humain dans la cité » dans le cadre des appels à projets Idex et Isite de la première (2012) et de la deuxième vague (2016) du programme d'investissements d'avenir, sans succès cependant.

¹ Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

² Source : L'état de l'emploi scientifique en France-Édition 2018.

³ Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

⁴ Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités a évolué en date du 1^{er} janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

⁵ Université Paris Est, Université Paris Lumières, Université Paris Saclay, Université Paris Seine

⁶ Décret n° 2019-549 du 31 mai 2019.

⁷ Décret n° 2014-1677 du 29 décembre 2014.

⁸ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur. La Comue UPL n'a pas fourni de données concernant les effectifs étudiants et en personnels de ses établissements associés.

⁹ Source : fiche de la direction générale des ressources humaines du Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, novembre 2018.

3 / Présentation de l'établissement et du contexte de l'évaluation

Créée en 1970 par la fusion de la Faculté des lettres et sciences humaines fondée en 1964 et de la Faculté de droit et des sciences économiques créée en 1966, l'Université Paris Nanterre (ci-après UPN, Paris Nanterre ou Paris X) est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche situé dans l'Académie de Versailles et plus particulièrement dans le département des Hauts-de-Seine de la région Île-de-France.

Aujourd'hui composée de quatre campus, un principal établi à Nanterre et les trois autres sur Ville-d'Avray, Saint-Cloud et La Défense, l'Université Paris Nanterre, constituée de dix composantes de tailles inégales¹⁰, s'est structurée principalement autour de disciplines de sciences humaines et sociales. Elle compte 32 742 étudiants en formations universitaires répartis pour 60 % en premier cycle, pour 20 % en second cycle, pour 5 % en doctorat et pour 15 % en concours, diplôme d'université (DU) ou reprise d'étude. Parmi ces étudiants, figurent 2 000 étudiants étrangers inscrits dans des formations à distance et 5 500 dans des formations en présentiel¹¹. La formation initiale représente à cette date 28 055 étudiants, l'apprentissage 709 étudiants et la formation continue 1 276 étudiants (en diminution de 38,5 % sur les 5 dernières années). Les contrats de professionnalisation, inexistant en 2013-2014, comptent 255 étudiants en 2017-2018. En cinq ans, le nombre d'inscrits a diminué de 4,86 % : si cette baisse des effectifs n'affecte pas la licence (en augmentation de 1,24 %), elle touche plus particulièrement la capacité en droit (-60,42 %), le DAEU (-24,07 %), le master (-22,64 %), le doctorat (-16,25 %) et l'Habilitation à diriger des recherches (-17,86 %)¹². Le nombre de néo-bacheliers boursiers sur critères sociaux représente en 2018 un pourcentage de 33,10 %¹³, taux inférieur à la moyenne nationale (37 % en 2017-2018¹⁴).

L'établissement affiche 41 unités de recherche (28 EA et 13 UMR) et 4 fédérations (FIND, EPN-R, ILF, S2CH) et une maison des sciences de l'homme (MAE) affiliées à 6 écoles doctorales dont une en double sceau avec l'Université Paris Saclay¹⁵. Le collège doctoral de la Comue fédère dix ED accueillant, à la rentrée 2016¹⁶, un peu plus de 2 500 doctorants dont 1 326 dans les six ED¹⁷ sous tutelle de l'université Paris Nanterre.

En 2017, l'université Paris Nanterre compte un effectif total de 2 270 emplois¹⁸, répartis en 915 Biatss dont 645 titulaires et 1 355 enseignants dont 945 titulaires (257 professeurs des universités – PR, 548 maîtres de conférences – MCF et 120 enseignants du second degré), ce qui représente, entre 2013 et 2017, une augmentation de 35 emplois de Biatss, ainsi que de 35 emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs. En ce qui concerne le CNRS, le personnel de recherche s'élevait en 2017 à 145, et le personnel administratif et technique à 116¹⁹.

En 2017²⁰, le budget de l'université a totalisé 194,8 M€ de recettes du point de vue comptable dont 165,9 M€ de subventions pour charge de service public, 1,2 M€ d'autres financements de l'État, 4,5 M€ des collectivités, 14,7 M€ de ressources propres, 7,2 M€ de reprise sur amortissement. Les dépenses se sont élevées à 189,96 M€ dont 155,50 de personnel (soit 82 % des dépenses), 26,75 M€ de fonctionnement et 8,03 M€ d'investissement.

L'Université Paris Nanterre fait partie de la Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Paris Lumières qui se caractérise elle-même par des liens étroits avec le Campus Condorcet, issu du projet immobilier « Cité des humanités et des sciences sociales – Paris-Aubervilliers » implanté sur les deux sites d'Aubervilliers et de Paris Porte de la Chapelle. Les membres du Campus sont aujourd'hui au nombre de 11²¹, avec l'adhésion de l'Université Paris Nanterre en janvier 2018. Les trois membres de la Comue UPL sont ainsi parties prenantes du Campus Condorcet.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux trois axes suivants :

¹⁰ Source : UPN organigramme fonctionnel global 2018.

¹¹ Source : Source : UPN-Population étudiante : focus 2017-2018 et évolution sur 5 ans (2013-2014 à 2017-2018).

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Source : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid138467/les-boursiers-sur-criteres-sociaux-en-2017-2018.html>.

¹⁵ Source : RAE, p. 32.

¹⁶ Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur.

¹⁷ Lettres, langues, spectacles (ED 138) ; Connaissance, langage, modélisation (ED 139) ; Droit et science politique (ED 141) ; Milieux, cultures et sociétés du passé et du présent (ED 395) ; Économie, organisations, société (ED 396) + avec l'Université Paris-Saclay : Sciences du sport, de la motricité et du mouvement humain (ED 566). Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur.

¹⁸ Bilan social, 2017.

¹⁹ Bilan social 2018, p. 17.

²⁰ Compte financier 2017.

²¹ L'EHESS, l'EPHE, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'INED, le CNRS, l'École Nationale des Chartes, l'université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis, l'université Paris 13, la Fondation Maison des Sciences de l'Homme, l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3, l'université Paris Nanterre.

- le modèle économique (pilotage, indicateurs, soutenabilité, etc.) ;
- la gouvernance, la stratégie de l'établissement (définition, mise en œuvre, suivi), la qualité du dialogue social en lien avec le mode de gouvernance, le pilotage et la programmation, plus particulièrement en termes de construction, partage, mise en œuvre et suivi de la stratégie de l'établissement ;
- le positionnement actuel de l'université Paris Nanterre dans l'écosystème régional d'enseignement et de recherche, en particulier en lien avec la coordination territoriale.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement

Les cinq années du contrat 2014-2019 ont été consacrées à une réflexion sur la place de l'établissement dans la structuration territoriale : partie intégrante de la (re-)configuration de l'enseignement supérieur francilien, l'Université Paris Nanterre devait prendre en compte une série d'enjeux de natures et d'effets variables qui furent au cœur de son positionnement au cours de la période de référence : « 1/ renforcer sa place d'acteur territorial majeur, à vocation internationale ; 2/ conforter son statut de pôle majeur de formation et de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales, très avancé sur la voie de l'interdisciplinarité et de l'innovation pédagogique ; 3/ promouvoir un nouveau modèle d'université se comprenant comme acteur social au sens plein du terme, conformément à l'idée de RSU (responsabilité sociale des universités), et s'engageant dans une démarche d'extension sociale »²². Consciente de son retard en la matière, l'Université Paris Nanterre a notamment pris la mesure de la dimension et de l'intérêt des partenariats territoriaux dans son environnement local et régional au demeurant très contrasté.

La stratégie de développement de Paris Nanterre, en lien avec ce positionnement, devrait à l'avenir s'organiser davantage autour des quatre dimensions structurantes suivantes : un vaste campus, ouvert sur un quartier en cours de rénovation, aisément accessible de Paris et en pleine transformation ; une grande hybridation et modularité de son activité de formation ; la définition d'une alternative aux Idex et Isite notamment par son positionnement au sein de Campus Condorcet qui lui confère une position de choix dans la stratégie SHS francilienne et nationale ; l'opportunité que représente le site de La Défense en termes de développement²³. Toutefois, le comité estime que ces éléments structurants ne permettent pas en tant que tels une stratégie particulièrement ambitieuse, notamment en matière de recherche. Néanmoins, il s'agit d'une stratégie en adéquation avec les moyens dont dispose l'établissement. En outre, les défis auxquels l'université est traditionnellement confrontée dans la traduction opérationnelle de sa stratégie sont loin d'être secondaires.

Ainsi, pour la période 2014-2019, si l'établissement avait établi 11 axes stratégiques devant lui permettre notamment d'assurer un meilleur pilotage ou d'améliorer la qualité de ses formations. Il demeure une réelle difficulté pour l'établissement à passer des mots aux faits, des ambitions aux réalisations effectives, même si le rapport d'autoévaluation (RAE) indique la réalisation complète de 8 des 13 jalons prévus au volet particulier d'un contrat de site qui ne recouvre d'ailleurs pas en totalité la stratégie de l'établissement²⁴.

1 / La redéfinition d'une image de marque

L'Université Paris Nanterre s'est particulièrement investie, au cours du contrat 2014-2019, dans la définition d'une identité propre qui la distingue des autres établissements. Fondée sur un bilan d'image interne et externe réalisé par un prestataire extérieur, la réflexion a abouti, en 2016, à un changement de nom et de logo²⁵. Ayant fait un indéniable effort pour présenter une vision de son rôle dans la société, l'établissement indique vouloir se distinguer par une « stratégie originale²⁶ », liée au souhait de conserver exclusivement l'appellation « Nanterre » comme marqueur significatif en termes d'image et de valeurs présentées par le RAE comme étant celles de la communauté universitaire : « un héritage historique revendiqué », « un attachement à la pluridisciplinarité, à l'innovation pédagogique et à la forte valence SHS²⁷ », « une véritable communauté universitaire [...] avec une envie et un besoin d'unité », « une ouverture sociale et territoriale »²⁸. Dans ce contexte, l'établissement a bien identifié les enjeux de la stratégie partenariale et du devenir de la coordination territoriale : **outre une meilleure structuration des SHS, l'un des principaux défis est de compenser la faible part de « sciences dures » pour permettre de répondre à des appels à projets multidisciplinaires.**

Ainsi l'une des valeurs essentielles de l'UPN étant l'engagement dans la société, l'établissement, conscient et fier d'ouvrir « une voie nouvelle dans le paysage de l'ESR français et dans le rôle attribué à l'université »²⁹, a eu à cœur de créer une structure transversale, innovante et originale, le Service responsabilité sociétale des universités et développement durable (RSU-DD), qui se décline en « trois missions essentielles :

²² Source : Volet établissement du contrat de site (<https://www.parisnanterre.fr/organisation/contrat-d-etablissement-550100.kjsp?RH=FR>).

²³ Source : RAE, p.5, §2.

²⁴ Source : RAE, p. 5-7. Confirmation par les entretiens lors de la visite sur site du 18 au 20 avril 2019.

²⁵ Depuis 2008, le nom était « université Paris-Ouest Nanterre La Défense » ; depuis 2016, l'établissement, par décision du conseil d'administration de l'université en date du 11 juillet 2016, s'est donné le nom d'« Université Paris Nanterre ».

²⁶ Source : RAE, p. 5.

²⁷ Sciences humaines et sociales.

²⁸ Source : RAE, p. 11.

²⁹ Source : Site du RSU-DD de PUN. Mis à jour le 24 avril 2019. Consulté le 16 mai 2019. URL : <https://rsudd.parisnanterre.fr/bienvenue-sur-le-site-du-service-rsu-dd-807152.kjsp?RH=1511779856768>.

- l'ouverture sur le territoire et le partage de la connaissance avec le pôle science et société ;
- La valorisation de l'engagement étudiant et la participation aux enjeux sociétaux contemporains avec le pôle solidarité et engagement ;
- L'engagement en faveur d'une politique durable et éco-responsable sur le campus avec le pôle transition écologique »³⁰.

2 / Des partenariats territoriaux à mieux valoriser

a/ La région en attente et une ville en devenir : des atouts à exploiter

La Région Île-de-France et la Ville de Nanterre apparaissent comme des partenaires importants de l'établissement, à des degrés divers cependant. Pour la Région, sans doute faut-il y voir une spécificité qui interdit pratiquement à la collectivité régionale, compte tenu de la dimension de l'espace régional, de nouer des relations privilégiées avec un établissement en particulier, mais aussi le fait que les interventions de la Région se font essentiellement dans le cadre des sites coordonnateurs, ce qui favorise les principaux regroupements apparus ces dernières années en Île-de-France. La Région Île-de-France attend en effet des universités présentes sur son territoire qu'elles orientent leur stratégie en termes de transformation du système universitaire, incitant les présidents à se saisir de leviers dont ils ne se servent pas suffisamment aujourd'hui. Elle compte sur le fait que chacun cherche des investisseurs publics ou privés, avant de lui proposer des projets déjà construits et formalisés³¹. Structurée pour répondre de manière efficace et proactive aux appels de la Région, **l'Université Paris Nanterre gagnera à continuer de s'emparer de toutes les opportunités qui lui sont offertes, en termes de financements de projets et d'investissements immobiliers.**

Son campus ouvert sur une ville ambitieuse en termes d'aménagement de son territoire, sa proximité avec le site de la Défense, ses réalisations immobilières récentes qui concourent à en faire un centre de ressources et d'animation culturelles de très bon niveau offrent des opportunités fortes pour l'attractivité de l'UPN. Elle est d'ailleurs reconnue par les décideurs en matière d'aménagement de l'Ouest parisien comme un acteur important. Les liens avec la Ville de Nanterre, longtemps compliqués, ont été facilités par un protocole d'accord politique sur des échanges fonciers, signé en 2016 par l'État, l'université, le Crous, la ville de Nanterre et l'aménageur Paris La Défense (ex-Epadesa³²), qui ont permis de garantir la préservation du campus universitaire dans sa cohérence tout en l'inscrivant dans les orientations des aménagements urbains du quartier. De nouveaux partenariats se sont noués dans les domaines de la culture (La Terrasse, la Maison de la Musique, la scène nationale Nanterre-Amandiers) ou de la responsabilité sociétale et du développement durable (ruchers, journées de l'économie sociale et solidaire). Néanmoins, même si le partenariat avec la ville de Nanterre est loin d'être inexistant, il n'est sans doute pas encore à la hauteur de la sixième ville d'Île-de-France qui héberge quelque 80 000 emplois, le conventionnement ayant mis plus de 10 ans à aboutir.

b/ Les enjeux économiques de la Défense et du territoire : des attentes partenariales à mieux mettre à profit

Installée à proximité immédiate de La Défense dont le développement économique et urbain est en train d'englober son site principal, Paris Nanterre a profité de son contrat d'établissement 2014-2019 pour renforcer fortement sa position auprès des différents acteurs territoriaux. Le rapport 2013 de l'AERES notait que le poids de l'histoire avait été longtemps un frein au développement de ces partenariats : les évolutions engagées durant la période écoulée sont positivement significatives. C'est principalement à l'égard du Département des Hauts-de-Seine et de l'établissement public chargé de La Défense que l'intensification des relations est à souligner, mais des liens ont aussi été noués avec la Métropole du Grand Paris, à travers l'établissement public territorial Paris Ouest La Défense.

Depuis 2013, le département et l'université ont été liés par deux conventions pluriannuelles de partenariat et cette collectivité apparaît désormais comme un soutien potentiel majeur de l'établissement dans son développement. De même, à l'occasion de la restructuration de l'établissement public chargé de La Défense et notamment de la présence du président de l'UPN dans le nouveau conseil d'administration, l'université y a trouvé pleinement sa place, ce qui doit lui permettre de participer plus directement aux projets d'aménagement et de développement économique de la zone.

L'université Paris Nanterre a aujourd'hui à cœur de prendre en considération, en fonction de ses propres lignes de force, les stratégies du territoire de la Défense, pôle économique extrêmement important et du Conseil départemental. Si les actions menées dans le cadre de la coordination territoriale sont clairement

³⁰ Source : Site du RSU-DD de PUN. Mis à jour le 24 avril 2019. URL : <https://rsudd.parisnanterre.fr/bienvenue-sur-le-site-du-service-rsu-dd-807152.kjsp?RH=1511779856768>. Voir aussi la page <https://rsudd.parisnanterre.fr/nos-missions-810151.kjsp?RH=1511176007106>. Mise à jour le 27 mars 2019. Pages consultées le 18 mai 2019.

³¹ Source : Entretiens lors de la visite du 16 au 18 avril 2019.

³² Établissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche.

évoquées³³ (professionnalisation et lien aux bassins d'emploi, implication dans les groupes de travail sur la politique d'emploi dans les Hauts-de-Seine et particulièrement dans le territoire de la Défense ; Centre de ressources et de culture numérique), l'établissement reste silencieux sur ses objectifs en la matière.

Pour développer, dans ces territoires en mutation du Grand Paris mêlant dynamisme économique et diversité sociale, une stratégie partenariale efficace, la présence du président de l'Université Paris Nanterre au sein des conseils d'administration de l'établissement public de Paris La Défense et de l'association des utilisateurs de la Défense est un atout incontestable.

Même si le registre du positionnement thématique autour de la responsabilité sociétale et du développement durable est un des marqueurs privilégiés par l'établissement, le RAE n'en développe qu'assez peu les intérêts et enjeux. **Une piste de réflexion serait d'en faire un levier de développement, d'attractivité et de rayonnement**³⁴. La croissance de l'activité économique dans la zone immédiate de l'établissement explique d'ailleurs la forte attente des acteurs économiques pour un développement des partenariats avec l'université³⁵. Cette demande forte des milieux économiques tient également à la qualité reconnue de nombre des formations de l'établissement et à l'évolution de la demande des entreprises en direction de profils de candidats moins standardisés, lors de leurs recrutements. Fidèle à sa culture d'établissement, l'université s'est engagée en premier lieu avec des acteurs de l'économie sociale (MGEN 92, Centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre), mais il a conclu également une convention-cadre avec le Medef 92 en matière de stages et d'entrepreneuriat. La création récente d'une Fondation partenariale devrait aider en outre à **poursuivre ce rapprochement**.

3 / Une stratégie de partenariats en termes d'enseignement supérieur et de recherche raisonnable

Pleinement consciente de la difficulté de se démarquer dans l'environnement extrêmement concurrentiel de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) en Île-de-France et des enjeux de la recomposition actuelle de l'ESR francilien, spécifiquement en SHS, l'université Paris Nanterre s'est particulièrement investie dans deux questions d'importance inégale : la redéfinition de son image de marque déjà évoquée et la consolidation des partenariats académiques existants abordée ci-après.

Son positionnement très marqué en SHS conduit l'UPN à s'interroger sur d'éventuels partenariats avec des établissements scientifiques et technologiques. Comme la plupart des établissements universitaires de la région parisienne, l'université Paris Nanterre a eu l'occasion de se prononcer à plusieurs reprises durant ces cinq dernières années sur sa stratégie universitaire et, plus généralement, sur les multiples projets de regroupements qui ont été initiés en Île-de-France. L'établissement s'inscrit encore pleinement dans la Comue Université Paris Lumières tout en s'interrogeant sur des partenariats complémentaires qui peuvent se présenter à lui, notamment dans le périmètre du projet Condorcet³⁶, au risque d'une certaine dispersion de ses choix.

a/ Des incertitudes sur la stratégie de partenariat académique, une volonté affichée de préserver la Comue

Créée en 2012, la Comue Université Paris Lumières a présenté dès l'origine un positionnement relativement original par rapport aux autres regroupements franciliens : deux universités seulement (Paris X et Paris VIII), essentiellement SHS, avec des mutualisations limitées dans un cadre strictement confédéral. Pourtant, malgré ou grâce à ces limites initiales, la Comue Université Paris Lumières a constitué un véritable atout pour l'établissement lui permettant notamment de mieux peser lors des négociations relatives au CPER³⁷, d'accompagner les politiques de recherche (en permettant, par exemple, de répondre plus efficacement aux appels à projets nationaux ou européens), d'apporter un soutien aux jeunes chercheurs (charte de l'école doctorale, contrats doctoraux spécifiques, par exemple), de remporter un certain nombre d'appels à projets du PIA.

Demeurent cependant des incertitudes sur la stratégie d'insertion dans le paysage francilien de l'ESR à moyen et long terme.

À l'aube du contrat quinquennal 2014-2019, les ambitions de l'Université Paris Nanterre étaient d'asseoir des partenariats académiques récents ou renoués mais qui gardaient une forme de relative fragilité³⁸. Si la stratégie de l'établissement reste articulée avec celle du consortium initié en 2012 sous la forme d'un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) constitué en Établissement public de coopération scientifique

³³ Source : RAE, p. 3. Confirmation par les entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019.

³⁴ Source : RAE, p. 12. Confirmation par les entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019.

³⁵ Source : Rapport AERES 2013, p. 11.

³⁶ Source : les entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019. Voir aussi le point 1.1. du présent rapport.

³⁷ Source : les entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019.

³⁸ Source : RAE, p. 3. Confirmation par les entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019.

(EPCS), et réunissant l'Université Paris VIII et l'Université Paris Nanterre, les liens ont été renforcés par de nouveaux partenariats et par la constitution de projets communs, plus particulièrement dans le domaine scientifique³⁹. Dès 2014, profitant de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013, ce partenariat s'élargit en une Comue⁴⁰ UPL et devient l'une des huit coordinations territoriales d'Île-de-France : outre les deux membres du Pres initial, s'ajoutent le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) – et 10 membres associés⁴¹. Il est notable que la Comue UPL fut la première en Île-de-France à signer une convention cadre de partenariat pluriannuel avec le CNRS. Les trois années suivantes permettent de faire évoluer la Comue, avec le retrait en 2015 du Crédit municipal de Paris, compensé par l'intégration du Cédias-Musée social (Centre d'études, de documentation, d'information et d'action sociales), de l'Institut national de l'audiovisuel (Ina) et de la Maison des cultures du monde puis, en 2017, du Collège International de Philosophie (CIPH), du Musée du Louvre et de l'Académie Fratellini, et enfin, en 2018, du Musée d'archéologie nationale - domaine national de Saint-Germain-en-Laye et de l'École supérieure de travail social (Etsup).

En 2017, la Comue UPL totalisait⁴² 1 040 k€ de dépenses de fonctionnement et 16,4 k€ de dépenses d'investissement et pouvait se prévaloir d'un potentiel de rayonnement scientifique national important⁴³ : l'UPN a ainsi été porteur ou co-porteur, au sein de la ComUE UPL, de trois projets – les laboratoires d'excellence (Labex) « les passés dans le présent » (PP ; PIA1) et « laboratoire des arts et médiations humaines » (ARTS-H2H ; PIA2) ; l'école universitaire de recherche (EUR) « art, technologies, numérique, médiations humaines & créations » (Artec) – et partenaires de trois autres dépôts, auxquels s'ajoutent les succès obtenus dans les réponses aux appels à manifestation d'intérêt du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation « Insertion professionnelle SHS » et « Formation tout au long de la vie », remportés en partenariat avec l'Université Paris VIII dans le cadre de la Comue. Se positionnant comme acteur majeur des sciences humaines et sociales, l'UPN aura néanmoins, pour continuer à tirer bénéfice des partenariats qu'elle a noués au sein de la Comue, **à prendre des mesures pour réduire les difficultés de mise en œuvre après obtention des financements.**

Autre point de fragilité potentiel, le caractère assez limité des mutualisations, des mises en commun et même des objectifs partagés, alors même que chacun loue la qualité des relations établies entre les deux établissements universitaires membres de la Comue, peut certes se comprendre au regard de son histoire mais aussi interroger quant à sa capacité à concrétiser le positionnement retenu par l'université Paris Nanterre.

b/ L'adhésion à Condorcet : des défis à relever

Pour compenser le caractère peu pluridisciplinaire de la Comue, lequel pourrait, à terme, constituer un frein au dépôt de projets européens et internationaux⁴⁴, voire un point de fragilité clairement identifié, l'UPN fait état de partenariats structurants avec d'autres établissements parisiens ou provinciaux⁴⁵, notamment dans le cadre du Campus Condorcet, ce qui constitue une dimension désormais importante de sa stratégie⁴⁶.

Ainsi, en janvier 2018, poursuivant ses objectifs de consolidation de son ancrage scientifique régional et ambitionnant de s'ouvrir vers une pluridisciplinarité extra-SHS, l'Université Paris Nanterre adhère au Campus Condorcet, issu du projet immobilier « Cité des humanités et des sciences sociales – Paris-Aubervilliers », implanté sur les deux sites d'Aubervilliers et de Paris Porte de la Chapelle. Le Campus Condorcet rassemble 11 établissements ayant vocation à travailler ensemble, avec des ambitions scientifiques partagées. L'intégration de l'Université Paris Nanterre lui permet de poser les jalons susceptibles d'établir ou de renforcer des collaborations réelles et durables avec d'autres universités parisiennes, **qu'il conviendra de veiller à développer par une politique et une stratégie proactives** dépassant la seule question d'occupation de nouvelles surfaces au sein de ce campus. Soucieuse d'élargir ses collaborations au-delà de la Comue UPL et considérant cette association d'établissements universitaires comme un élément structurant et un activateur à l'horizon 2023⁴⁷, l'Université Paris Nanterre a pris la décision d'investir et d'être un acteur impliqué et proactif, d'autant que le Campus Condorcet lui permet de renforcer les partenariats déjà existants avec l'Université Paris I, le CNRS, l'Ined, l'EHESS, les universités Paris III et Paris VIII, et de se positionner dans une interdisciplinarité

³⁹ Voir ci-dessous 3.1. La politique de recherche.

⁴⁰ Décret n° 2014-1677 du 29 décembre 2014.

⁴¹ L'École nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) et l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA), tous les deux membres du conseil d'administration, les Archives nationales, la Bibliothèque nationale de France (BnF), le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, le Collège international de philosophie (CIPH), le Crédit municipal de Paris, le Musée de l'histoire et de l'immigration, le Musée du Quai Branly et le pôle d'enseignement supérieur de la musique en Seine-Saint-Denis-Île-de-France (Pôle Sup'93).

⁴² Source : compte financier 2017.

⁴³ Voir, pour le détail, le RAE, p. 10 et le chapitre sur la Recherche et la Formation ci-dessous.

⁴⁴ Source : Entretiens lors de la visite du 16 au 18 avril 2019.

⁴⁵ Notamment Paris 1 et Université de Strasbourg. Source : RAE, p. 10 et 12.

⁴⁶ Source : Entretiens lors de la visite du 16 au 18 avril 2019.

⁴⁷ Source : Entretiens lors de la visite du 16 au 18 avril 2019.

intra SHS et *extra* SHS, voire dans une complémentarité disciplinaire, malgré une configuration contrainte en raison de l'évolution du paysage universitaire francilien. En effet, les partenariats les plus solides et les plus efficaces de l'Université Paris Nanterre restent essentiellement à forte valence SHS et, pour pouvoir répondre à des projets européens ou plus largement internationaux, **il sera indispensable que l'établissement réussisse à profiter du Campus Condorcet pour renforcer ses liens avec des universités parisiennes pluridisciplinaires, voire à en créer de nouveaux.** En tant qu'espace de collaboration scientifique, le Campus Condorcet peut ainsi contribuer à la réduction des fragilités de l'Université Paris Nanterre. Enfin, l'Université Paris Nanterre a pu, au cours de la période, tisser des relations partenariales avec d'autres établissements universitaires pluridisciplinaires européens : le projet d'université européenne (*European Digital UniverCity EDUC*), fondé sur des valeurs communes (l'innovation pédagogique et numérique, l'inclusion, l'intégration européenne) associe l'Université de Postdam (Allemagne), porteuse du projet, l'université de Rennes 1, l'université de Masaryk (République tchèque), l'université de Pécs (Hongrie) et l'Université de Cagliari (Italie). **Le comité encourage donc l'UPN à poursuivre ses efforts d'ouverture vers la pluridisciplinarité et vers le développement de nouvelles stratégies partenariales.**

4 / En conclusion : une politique partenariale à renforcer

Objets d'une réflexion intense au cours de la période écoulée, la politique partenariale et la présence de l'Université Paris Nanterre dans son territoire restent à conforter : la réflexion doit être poursuivie dans l'objectif de mieux profiter de la cohérence de la logique Comue-Campus Condorcet⁴⁸ et de mettre en place une politique plus offensive en termes d'implantation territoriale de l'UPN. **Il serait opportun de rendre plus effective et opérante la présence des partenaires de l'établissement dans la vie politique de l'université.** En effet, pour la période 2014-2019, la participation relativement faible des personnalités extérieures aux différents conseils, procurations incluses (5 à 20 % à la commission de la formation et de la vie universitaire, 5 à 15 % à la commission recherche et 70 % en conseil d'administration sur la période 2014-2018⁴⁹), pose question : une des raisons invoquées est la longueur de débats non constructifs⁵⁰. **Il importe aussi de veiller à capitaliser, outre les partenariats territoriaux déjà mentionnés, sur ceux engagés avec EDF, le Crédit coopératif, la Chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-Seine en vue de s'ouvrir par la suite à d'autres établissements partenaires, du secteur privé notamment.**

Pour mesurer l'impact réel des efforts consentis en termes de politique partenariale, **l'établissement aura à redéfinir rapidement les indicateurs précis qui lui permettront de faire un diagnostic clair et d'ainsi affiner son positionnement dans un environnement territorial, national et international mouvant et de définir les évolutions futures de sa stratégie.**

Enfin, il est désormais primordial qu'au-delà du bilan descriptif de son inscription dans le territoire, que l'Université Paris Nanterre **poursuive cette dynamique d'intégration au sein de son environnement territorial, en développant une stratégie de positionnement plus offensive, pour se renforcer dans sa légitimité d'acteur territorial et éviter de passer à côté des enjeux scientifiques, académiques, financiers et immobiliers importants à plus long terme.**

⁴⁸ Sur la question de l'approfondissement des liens UPN-UPL, voir le présent rapport, point 1.2.

⁴⁹ Source : RAE, p. 18.

⁵⁰ Source : *Ibidem*.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

4 / L'organisation interne de l'établissement

a/ Une organisation en fort remaniement

L'Université Paris Nanterre compte actuellement 10 UFR et instituts (DSP, SSA, Staps, LCE, Phyllia, Ipag, IUT, SPSE, Sitec, Segmi), 12 services communs et généraux (Sgacac, SCUIO-IP, Comete, SFC, SUMP, SRI, Sufcom, Suaps, SCD – BU, SAS, Mediadix, SRSU-DD), 41 unités de recherche (28 EA et 13 UMR), 4 fédérations (Find, EPN-R, ILF, S2CH), une maison de recherche (MAE⁵¹) et 6 écoles doctorales⁵². Les services centraux comptent 8 directions centrales (affaires logistiques et optimisation de l'environnement au travail ; sûreté et sécurité ; études et scolarité ; affaires financières et comptables ; patrimoine ; recherche et écoles doctorales ; ressources humaines ; ressources informatiques). La Direction générale des services (DGS) est composée d'un directeur général et trois directrices générales adjointes, en charge de la performance et des moyens, de la qualité de la formation et de la transformation numérique, et des ressources humaines⁵³.

L'équipe présidentielle a été marquée sur la première partie de période par des départs et des arrivées de plusieurs vice-présidents notamment dans les domaines statutaires (CA, CS)⁵⁴. Associés à ces mouvements, les périmètres des vice-présidences ont été redéfinis et des domaines ont été nouvellement instaurés : Insertion professionnelle et relations avec les entreprises, Conseil des directeurs, Vie de Campus, Culture et vie associative étudiante, Politique documentaire, diffusion scientifique et valorisation, Sport Santé Bien Être. Confié à une vice-présidence jusqu'en 2016, le domaine des ressources humaines a été, après la démission de la personne qui en avait la charge, confiée à la vice-présidence conseil des directeurs, au plus près des UFR notamment⁵⁵.

La croissance de la taille des équipes de gouvernance permet d'assurer une meilleure répartition de la charge et des missions. Elle induit cependant un coût de coordination lui-même croissant avec le nombre de vice-présidents, vice-présidents délégués et chargés de mission et une multiplication des interlocuteurs pour les membres de la communauté.

b/ Une gouvernance plus ouverte aux unités de formations qu'aux unités de recherche

Au-delà d'un organigramme fonctionnel classique, se pose la question des relations entre les différentes entités de l'Université et, plus largement, celle de la gouvernance mise en œuvre par l'équipe présidentielle.

Considérée comme très « descendante »⁵⁶ en début de période, la gouvernance est aujourd'hui marquée par une « moindre verticalité ». Les conseils d'administration et académique sont associés à la prise de décision, tout comme le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). La participation dans les conseils centraux des représentants des enseignants-chercheurs et des Biats est bonne⁵⁷, le taux de participation des étudiants et des personnalités extérieures est plus faible et « moins satisfaisant »⁵⁸. L'adoption d'une charte des élus étudiants, approuvée par la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) en 2017, n'a pas apporté l'amélioration espérée pour une raison qui ne manque pas d'interroger⁵⁹ ; la décision « demande encore à être suffisamment communiquée aux élus étudiants, aux équipes de formation et aux secrétariats pédagogiques »⁶⁰. L'implication des personnalités extérieures, enfin, s'avère être « dans l'ensemble, relativement faible », même si elles « participent à la vie de l'établissement en des occasions telles que les vœux du président ou les inaugurations »⁶¹.

La mise en place du conseil des directeurs de composantes, voulue par la loi ESR de 2013⁶², s'est doublée d'une vice-présidence en charge de ce conseil depuis 2016. Elle a permis de « fluidifier » le traitement de

⁵¹ Voir liste des sigles à la fin du présent rapport.

⁵² Source : UPN organigramme fonctionnel global 2018.

⁵³ Source : *Ibid.*

⁵⁴ Source : liste des VP transmis par l'établissement sur la période 2012-2019.

⁵⁵ Source : RAE, p. 13.

⁵⁶ Source : Entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2018.

⁵⁷ Source : « De l'ordre de 90 % au conseil d'administration, 75 % à la commission formation et vie universitaire, de 50 % à la commission recherche et supérieur à 50 % au CAC plénier », Voir RAE, p. 18

⁵⁸ Source : Pour les usagers : de l'ordre de 70 à 30 % au conseil d'administration, de 40 à 15 % en commission recherche, de 65 à 10 % en commission formation et vie universitaire, de 55 à 20 % en conseil académique. Pour les personnalités extérieures : de l'ordre de 5 à 20 % à la CFVU, de 5 à 15 % à la CR, 70 % pour le CA. Voir RAE, p. 18.

⁵⁹ Voir ci-dessous le chapitre sur l'engagement et la participation des étudiants dans la vie de l'établissement.

⁶⁰ Source : *Ibid.*

⁶¹ Source : RAE, p. 19. Sur la question, voir aussi le point 1.1. du présent rapport.

⁶² Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

certaines questions de ressources humaines (RH), finances, patrimoine qui, bien que non stratégiques car relevant du « quotidien », contribuaient au « hiatus », voire au « fossé entre équipe présidentielle, services centraux et composantes »⁶³. Les séances mensuelles, ouvertes aux doyens, directeurs de composantes, responsables administratifs de composantes, comptent une soixantaine de personnes. Elles sont couplées à la tenue de petits déjeuners, de déjeuners sur des sujets divers (RH, outils numériques, budget, etc.) qui permettent de faire circuler l'information entre équipe présidentielle, services centraux et responsables de composantes, ces derniers pour un grand nombre d'entre eux se sentant « consultés », « écoutés » et « pris en considération »⁶⁴. **Cette ouverture forte aux composantes de formation ne se retrouve pas à l'endroit des unités de recherche et fédérations de recherche pourtant nombreuses au sein de l'UPN.** Les réunions régulières avec les directeurs d'unités sont rares. Il n'est pas certain que la mise en place d'un conseil des directeurs plénier, en 2016, rassemblant toutes les directions des UFR, des Instituts et des unités de recherche, se rassemblant une à deux fois par an soit suffisante et adaptée pour envisager les questions spécifiques à la recherche en termes d'objectifs, de positionnement, de moyens et d'articulation avec les autres volets de la stratégie de l'établissement⁶⁵. S'ils sont toujours invités aux séances de la commission recherche (CR) organisées par la direction de la recherche et des études doctorales (Dred) en étroite collaboration avec la vice-présidence en charge de la recherche et si les décisions et délibérations de la CR leur sont transmises pour information, **il serait souhaitable que les directeurs d'unités de recherche soient mieux intégrés aux circuits de décision.**

L'élaboration du budget de l'établissement est non seulement l'occasion pour l'équipe présidentielle de donner une traduction aux orientations stratégiques de l'établissement mais également d'assurer une gouvernance moins descendante. Les contraintes, notamment budgétaires et réglementaires pour l'ensemble de l'établissement, ne sont pas toujours spontanément perçues dans leur complexité et leur globalité par les membres de la communauté universitaire. Elles sont en tous cas explicitées dans les documents d'orientation budgétaire et dans les lettres de cadrage⁶⁶. Les séances de dialogue de gestion avec les composantes sont bien organisées, avec des documents produits conjointement par les vice-présidences, les services centraux et les composantes et un calendrier cadencé. Cependant, « l'établissement souffre toujours d'un défaut d'accompagnement, d'indicateurs et d'outils. La logique d'amélioration continue fait maintenant partie de [son] mode de fonctionnement, mais elle se heurte à cette carence »⁶⁷. **Le comité encourage l'établissement à engager un travail d'identification des indicateurs dont l'actualisation régulière paraît nécessaire pour qu'ils puissent être réunis dans des tableaux de bord aisément lisibles par les décideurs.**

Les services centraux et communs sont nombreux, leur activité importante et visible portés par des responsables volontaires. Leur positionnement à l'endroit des composantes de formation, des unités de recherche et des services centraux n'est cependant pas toujours clair⁶⁸ car « ils ressentent le besoin de voir explicitées les attentes de l'établissement envers eux »⁶⁹.

La mise en place par l'équipe présidentielle d'une plateforme collaborative en juillet 2018 a permis à la communauté d'exprimer son opinion et de donner son avis sur des sujets comme la formation, la recherche, la gouvernance. Un prestataire extérieur à l'université a assuré le rôle de modérateur. Des projets de mutualisation de moyens d'amélioration de la vie sur le campus ont été proposés. Ce type de consultation a été réédité pour la construction d'un budget participatif doté de 35 000 euros avec des propositions formulées d'usage de ces ressources. Ces opérations s'inscrivent dans une démarche d'« écoute » des usagers au sens large, démarche manifestée par l'équipe présidentielle et prenant en compte leurs besoins.

Au-delà, pour éviter le double écueil d'une gouvernance « verticale » ou celui d'une gouvernance « horizontale », il serait intéressant que l'UPN engage **une démarche de contractualisation sous forme de contrats d'objectifs et de moyens (Com) avec les principales composantes de l'Université.** Elle viserait à identifier des objectifs en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement – ceux-ci ne sont pas fixés *a priori* et peuvent résulter des objectifs de composantes –, allouer des moyens budgétaires, humains, patrimoniaux aux composantes dans une perspective pluriannuelle. La démarche d'évaluation *ex ante* pour évaluer la faisabilité et *ex post* pour mesurer les résultats obtenus et capitaliser les expériences est déterminante. Les différentes parties seraient *engagées* dans la démarche. La fiabilisation du système d'information est finalisée dans cette perspective. Elle autoriserait l'identification de marges de manœuvre. **Enfin, cet engagement entre le « central » et les composantes permettrait de répondre à la question essentielle de la subsidiarité pour la gouvernance et le pilotage associé.**

⁶³ Source : Entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2018.

⁶⁴ Source : Entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2018.

⁶⁵ Le comité de visite n'a pas eu l'occasion de rencontrer des DU en propre dans le cadre du programme de visite organisé par l'UPN.

⁶⁶ Source : Documents d'orientation budgétaire et lettres de cadrage produits par l'établissement

⁶⁷ Source : Document d'orientation budgétaire 2018.

⁶⁸ Source : Entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2018.

⁶⁹ Source : Documents d'orientation budgétaire 2018.

5 / Démarche qualité et communication interne encore insuffisantes

a/ Une démarche qualité d'implantation récente

Sensible aux observations formulées lors de la précédente évaluation, l'équipe de direction de l'Université Paris Nanterre a tenté de développer une démarche qualité efficace. Néanmoins, si « une cellule d'appui au pilotage et à la démarche qualité », au sein de la « direction générale adjointe en charge de la performance des moyens (créée en 2016) » a bien été mise en place, il n'en reste pas moins que « les postes ont longtemps été vacants »⁷⁰, ce qui n'a pas facilité la mise en œuvre des mesures nécessaires à la démarche qualité.

« L'absence de procédures claires précisant les relations entre services et entre services et UFR »⁷¹ se rencontrait également entre la gouvernance et les services et a justifié une mise au point du président sur la répartition des compétences⁷². Les interactions entre la gouvernance politique et les responsables administratifs de l'établissement ont été consolidées de sorte qu'un collectif les unissant se constitue⁷³. En même temps, une attention soutenue a été apportée à la mise en place d'une politique globale de la qualité et d'une démarche d'amélioration continuée des processus de décisions comme des modalités d'implication des divers acteurs.

Le dialogue social comme le DGP, acronyme de « dialogue de gestion et prospective », sont menés avec application tandis que tous les acteurs témoignent de leur attachement à la responsabilité sociétale qui fait d'ailleurs partie des éléments de caractérisation forts de l'UPN. Pourtant, comme l'indique le RAE, si « la trajectoire est bien là »⁷⁴, la démarche qualité demeure inégalement assurée, illustration de l'étroitesse des marges de manœuvre. La pratique de la démarche qualité ne semble pas prévaloir pour tous et partout, même si un « tournant fort » est annoncé comme ayant été marqué en 2017 et si « un chantier a été lancé depuis l'été 2018 de manière à produire des indicateurs décisionnels automatisés »⁷⁵. **La production de ces indicateurs est une absolue nécessité et le comité ne peut qu'engager l'établissement à poursuivre ses efforts en la matière.**

b/ Un bilan « Ressources humaines » mitigé

Outre le caractère récent de cette construction d'instruments de contrôle interne, leur opérationnalisation est fragilisée par la difficulté qu'éprouve l'établissement à pourvoir certains postes clefs ou à éviter un important *turn-over*. Si les personnels de l'université se retrouvent dans une adhésion à quelques marqueurs forts de son identité, le bilan social au 31 décembre 2017 fait état cependant de 33 démissions de Biatss en 2017, contre 16 en 2016, de 5 655 jours de congé maladie, contre 4 229 en 2013, traduisant un sentiment diffus de malaise⁷⁶. Plusieurs facteurs sont mis en avant pour expliquer ce *turn-over*, parmi lesquels les difficultés de communication interne, qu'explique en partie « l'absence de procédures claires précisant les relations entre services et entre services et UFR »⁷⁷ ou encore le coût de la vie en région parisienne ou l'attachement de la communauté au principe d'égalité de traitement des agents qui ne permet pas la différenciation de certaines rémunérations pour les métiers en tension. S'ajoutent à ces facteurs le retard pris par l'établissement dans la modernisation de ses instruments de gestion et sa difficulté à recruter sur des postes stratégiques, notamment à la direction du service informatique, à la direction du patrimoine et à celle des affaires juridiques. Ainsi, par exemple, le poste de juriste auprès des services d'appui aux réponses aux appels à projets de recherche, a connu un constant renouvellement du titulaire de l'emploi. Le *turn-over* a également affecté les membres de l'équipe présidentielle. Annoncée dans le RAE comme inchangée depuis 2013, elle affiche une belle continuité structurelle, mais témoigne d'une évolution significative si l'on considère l'identité des personnes occupant chacune des fonctions au sein de l'équipe.

c/ Une communication à renforcer

La communication est devenue un domaine important à l'UPN. Cette attention à la communication s'affirme comme volonté de valoriser l'image de l'établissement. Le RAE évoque l'apparition d' « un besoin de communication interne sur les décisions des instances auprès de l'ensemble de la communauté »⁷⁸ et se réclame⁷⁹ de l'évaluation AERES qui avait souligné une « faiblesse structurelle de la communication de

⁷⁰ Source : RAE, p. 19.

⁷¹ Source : Dialogues de gestion et de prospective 2018, p. 4.

⁷² Source : Note relative aux rôles respectifs des vice-présidents et de la structure hiérarchique du 23 mars 2018.

⁷³ Source : RAE, p. 17.

⁷⁴ Source : RAE, p. 20.

⁷⁵ Source : RAE, p. 48.

⁷⁶ Source : Dialogues de gestion et de prospective 2018, p. 4.

⁷⁷ Source : Entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2018.

⁷⁸ Source : RAE, p. 17.

⁷⁹ Source : RAE, p. 20.

l'établissement avant 2013 ». Y sont décrits la mise en place de diverses actions de communication, une boutique en ligne, une signalétique extérieure sur le campus, un rattachement fonctionnel au cabinet de la présidence, la création d'une direction de la communication, aujourd'hui réalisée mais dont le fonctionnement pâtit du *turn-over* qui affecte les personnels de l'UPN ; ce choix figurait dans les projets stratégiques 2014/2018.

Le comité constate pourtant que si la volonté est forte, **la démarche enclenchée a largement besoin d'être confirmée** : l'information reste principalement descendante, les remontées rares et le travail de structuration et de formation des référents inabouti, certaines UFR ne connaissant pas leur référent.

Enfin, il est à noter qu'à l'insuffisance des données fiabilisées, réel handicap pour communiquer autour du projet d'établissement et formaliser le dialogue de gestion, s'ajoute une difficulté résiduelle à faire adhérer la communauté au projet d'établissement et aux options qui le sous-tendent. **Ces enjeux, au croisement du pilotage et de la communication, doivent être mesurés par l'établissement pour y apporter réponse.**

6 / Une capacité de pilotage en cours d'amélioration

a/ Un organigramme à adapter aux priorités stratégiques

L'Université Paris Nanterre s'est attachée, au cours de la période écoulée, à renforcer sa capacité de pilotage, en aménageant son organigramme⁸⁰, en construisant un dialogue de gestion avec les services et les composantes, en visant la construction de tableaux de bord fiabilisés.

Le service RSU-DD a été créé en 2017 pour coordonner la mise en œuvre de ces deux priorités stratégiques. Le service commun universitaire d'information et d'orientation – insertion professionnelle (SCUIO-IP) a été restructuré, le service des relations internationales est devenu un service commun afin de construire une stratégie collective et d'irriguer les composantes. La direction logistique et sécurité a été scindée en deux directions intitulées direction des affaires logistiques et d'optimisation de l'environnement au travail (Daloe) (créée en novembre 2016) et direction de la sûreté et de la sécurité incendie (DSSI) afin que soient assurées de façon plus rationnelle et professionnelle la sécurité et la qualité des conditions de travail sur un campus ouvert sur son territoire et dont une partie des bâtiments est vieillissante⁸¹. La refondation de la fonction patrimoine et immobilier, que l'établissement comme le comité jugent nécessaire, sera l'occasion d'évaluer la pertinence de cette scission. Par ailleurs, a été recrutée en 2017 une directrice générale adjointe en charge de la performance et des moyens, appelée à piloter une cellule composée d'un contrôleur de gestion, dont la mission sera d'évaluer les politiques de l'établissement afin de fournir à la présidence une aide au pilotage. Cette cellule s'est mise en place en septembre 2017, avec pour priorité la mise en place de la comptabilité analytique des coûts des activités de formation et de recherche⁸².

Selon le comité, **la réflexion sur l'organigramme n'est pas achevée et mériterait d'être étendue à la question du rapprochement des quatre services en charge de la vie étudiante** (Service commun universitaire d'information et d'orientation-insertion professionnelle – SCUIO-IP, Service universitaire des activités physiques et sportives– Suaps, Service général de l'action culturelle et de l'animation du campus – Sgacac, Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé – Sumps). **En outre, une rationalisation des outils et des moyens permettrait sans doute de renforcer les synergies entre les services et de faire des économies importantes.**

b/ Des outils de pilotage en cours de construction

Il conviendrait aussi de **faciliter et de fluidifier le dialogue entre services** et de mettre en place « des procédures claires précisant les relations entre services et entre services et UFR » dont l'absence est regrettée et soulignée par les différents acteurs⁸³, même si des efforts ont été réalisés dans le domaine dernièrement.

En partie pressé par la dégradation de son résultat d'exploitation⁸⁴, l'établissement a développé un dialogue de gestion avec les services et les composantes, appuyé sur des indicateurs plus nombreux et mieux renseignés⁸⁵. Mais **les marges de progrès restent importantes** :

⁸⁰ Source : UPN organigramme fonctionnel global 2018.

⁸¹ Voir ci-dessous le chapitre Immobilier.

⁸² Source : Rapport annuel de performance 2017, p. 55.

⁸³ Source : Dialogues de gestion et de prospective 2018, p. 4 : « absence de procédures claires précisant les relations entre services et entre services et UFR » (p.4). Confirmation par plusieurs entretiens lors de la visite du comité HCERES à Paris Nanterre (16-18 avril 2019).

⁸⁴ Voir ci-dessous le paragraphe sur la situation financière de l'établissement.

⁸⁵ Source : Dialogues de gestion et de prospective 2018.

- si le taux d'exécution de la masse salariale s'est améliorée, passant de 97 % à 99 % de 2014 à 2018, sur la même période, celui des dépenses de fonctionnement a stagné (de 85 % à 86 %) et celui des investissements s'est dégradé (de 76 % à 70 %)⁸⁶ ;
- l'établissement connaît les coûts directs par UFR, mais non les coûts complets par formation⁸⁷ ;
- plusieurs schémas pluriannuels restent à actualiser⁸⁸ ;
- les indicateurs désormais disponibles n'ont pas encore permis de construire un tableau de bord qui donne à la gouvernance la possibilité de suivre au plus près la trajectoire de l'établissement : « les outils numériques permettant de passer à un SI décisionnel [ne sont] pas encore totalement déployés⁸⁹ » et « l'établissement souffre toujours d'un défaut d'accompagnement, d'indicateurs et d'outils ».

Mais, pour **construire le système d'information (SI)**, dont la communauté reconnaît désormais la nécessité et qui constitue un point de fragilité de la gestion financière et comptable de l'établissement dans le cadre de son autonomie et dans le respect de la réglementation, **il conviendra que soient clairement dégagées les priorités stratégiques du SI en matière de recherche, de formation, de relations internationales, de patrimoine, entre autres, et que soit mis en place un comité de pilotage qui identifie les objectifs et les indicateurs pertinents associés pour construire le tableau de bord qui manque à l'université.**

7 / Des fragilités en matière de ressources humaines, de finances et de patrimoine

a/ Une gestion des ressources humaines en voie d'amélioration

L'université a récemment pris la mesure des initiatives nécessaires en matière de gestion des ressources humaines et a mis en place une politique de modernisation des instruments de gestion. Gérant actuellement les ressources humaines sur tableaux Excel, l'établissement mettra en place à compter de 2020 le logiciel Siham (système d'information des ressources humaines) dans une approche proposée par l'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche – Amue. Siham devrait permettre de faire un suivi des compétences, précieux pour la construction en cours d'une cartographie des postes et compétences et, partant, leur gestion prévisionnelle (GPEC⁹⁰). De même, le récent développement d'un compte épargne temps recherche et innovation pédagogique permet aux bénéficiaires de disposer en 2 ou 3 ans d'un semestre libéré, pour un total, encore modeste, de 342 « heures équivalent TD » (HETD) en 2017-2018⁹¹. Les dépenses de formation ont augmenté de plus de 80 % entre 2014 et 2017⁹². 2 245 agents y ont participé en 2017, bien au-delà de la cible 2018 de 800⁹³. **Il reste à l'UPN à surmonter ses difficultés à recruter sur des postes à compétences particulières⁹⁴, avec trois priorités : faire évoluer les modalités de management des chefs de service, former les personnels Biatss à la numérisation des procédures, sensibiliser et former les enseignants-chercheurs à l'innovation pédagogique.** Il incombe à l'établissement de renforcer un dialogue social qui rende convaincante une différenciation du régime indemnitaire pour certains postes en tension et sur lesquels elle a un besoin urgent de recruter et de retenir une expertise.

b/ Une situation financière encore très fragile

Au cours de la période, la situation financière de l'université s'est dégradée de 2014 à 2016, pour se redresser à compter de 2017, grâce aux mesures d'économies adoptées, mais surtout grâce à l'augmentation de la subvention de l'État. Le résultat d'exploitation passe de 6,8 M€ en 2014 à 2,9 M€ en 2015 et devient déficitaire, du point de vue comptable, de 377 k€ en 2016. Il redevient positif en 2017 (+ 600 k€) et 2018 (+6,6 M€)⁹⁵. Mais ce résultat positif est à attribuer largement à l'augmentation de la subvention de charges pour service public de l'État (+ 8,84 M€ sur les deux ans), ainsi qu'à des reprises sur les provisions. Cette esquisse de redressement a permis à la capacité d'autofinancement de retrouver en 2018 (7,7 M€) son niveau de 2015 (7 M€), alors qu'elle était tombée à 3,5 M€ en 2016 avant de se relever légèrement en 2017 (4 M€). Elle était de 9 M€ en 2014. L'université, pleinement consciente de la fragilité de sa situation économique, a pris, à partir de 2017, des mesures visant à mieux maîtriser sa masse salariale, qui représente encore près de 83 % des crédits de paiement en 2018 (156 M€ sur un budget de 189 M€), alors qu'elle avait atteint le seuil de vigilance de 84 %

⁸⁶ Source : Les comptes financiers de l'établissement.

⁸⁷ Source : Dialogues de gestion et de prospective 2018, p. 9 : « une évaluation précise de nos diplômes aux coûts complets sera absolument nécessaire, y compris pour nos formations en EAD ».

⁸⁸ Voir ci-dessous Chapitre immobilier, concernant les investissements et l'immobilier.

⁸⁹ Source : Dialogues de gestion et de prospective 2018, p. 9.

⁹⁰ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

⁹¹ Source : RAE, p. 26.

⁹² Source : RAE, p. 29.

⁹³ Source : RAP 2017.

⁹⁴ Voir le point 2.2. ci-dessus.

⁹⁵ Source : les comptes financiers de l'établissement.

les années précédentes : renforcement du dialogue de gestion avec les services administratifs et composantes ; mise en place en 2017 d'une cellule d'aide au pilotage ; décision de ne plus créer de postes d'administratifs et de ne publier qu'un tiers des postes vacants d'enseignants-chercheurs⁹⁶ ; amputation de 5 % des budgets de fonctionnement des services et composantes en 2017. **Ces mesures, courageuses, ne seront toutefois pas suffisantes pour rétablir de façon pérenne une situation financière qui permette à l'établissement de s'affranchir des aléas des financements extérieurs pour engager les investissements dont il a besoin.** Le coût des projets de rénovation globale est estimé à 220 M€⁹⁷. Dès 2019, des opérations de modernisation du parc immobilier entraîneront un décaissement conséquent : en l'état actuel, l'université devra le financer par un prélèvement de 8,84 M€⁹⁸ sur le fonds de roulement mobilisable⁹⁹, lequel pourrait alors être réduit à 15 jours de charge de fonctionnement décaissables, soit au-delà du seuil d'alerte de 25 jours communément retenu. La capacité d'autofinancement (CAF) sera réduite à 4,1 M€, bien faible au regard des 80 M€ mentionnés plus haut¹⁰⁰. Lucide sur « le poids de la masse salariale dans [le] budget, sur la faiblesse de[s] ressources propres et sur [les] difficultés de planification de[s] investissements »¹⁰¹, l'établissement dispose de trois leviers principaux :

- **amplifier le travail sur la maîtrise des dépenses de fonctionnement** (mutualisation des marchés publics avec d'autres établissements, mutualisation des ressources, dématérialisation de procédures, etc.)
- **poursuivre son effort pour diminuer le poids des dépenses de personnel**, qui continue de croître (1 % de 2017 à 2018), malgré les mesures prises. Il s'est fixé un objectif de réduction de 35 000 heures (sur 370 000) d'enseignement dans le cadre de la construction de son offre de formation pour la prochaine période contractuelle (LMD 4, 2020-2024). Pour optimiser cette démarche, il lui sera nécessaire d'acquérir une connaissance des coûts complets de chaque formation, alors qu'il n'en dispose qu'au niveau de chaque UFR¹⁰².
- **insuffler une culture de développement des ressources propres**. Malgré une amélioration en 2018 (18 M€ contre 14,7 M€ en 2017¹⁰³), elles représentent un peu plus de 11 % des recettes. Les recettes de formation continue (3 M€ en 2017) sont éloignées de la cible fixée dans le contrat avec le ministère (4,8 M€), les contrats et prestations de recherche ont décliné de façon préoccupante, de 3,178 M€ en 2014 à 1,772 M€ à 2018, alors que la cible contractuelle est de 3,5 M€.

c/ Une situation patrimoniale et immobilière à refonder

L'UPN dispose d'un patrimoine foncier appréciable, qui représente près de 32 hectares, au sein duquel le patrimoine immobilier bâti compte 173 000 m² (surface hors œuvre net – SHON), répartis sur 34 bâtiments (23 à Nanterre, 10 à Ville d'Avray et 1 à Saint-Cloud)¹⁰⁴. L'université est affectataire des biens de l'État sur la totalité du foncier bâti ou non bâti¹⁰⁵. Elle est par ailleurs locataire de locaux sur le site de la Défense. Or « les deux tiers des bâtiments de Nanterre ont été édifiés entre 1964 et 1969 et sont à un stade de vieillissement où les besoins d'entretien et de réparation deviennent très importants et requièrent des investissements conséquents. »¹⁰⁶ La stratégie du site Paris Lumières en matière de politique immobilière, rédigée dans la perspective du CPER 2015-2020, présente les priorités de l'établissement, qui restent d'actualité : « bâtir des équipements structurants d'exception et ouverts sur le territoire, dans le domaine du patrimoine, des archives et de la création artistique » ; « renforcer la cohérence des services au service des étudiants et de l'innovation pédagogique » ; « rénover le campus dans une perspective innovante et démonstratrice de la transition énergétique ». L'UPN peut ainsi se prévaloir de belles réalisations immobilières. De fait, l'université a enrichi son patrimoine immobilier de plusieurs bâtiments nouveaux ou rénovés, qui répondent à ces priorités : le bâtiment Max Weber, dédié à la recherche et livré en 2016, le bâtiment affecté à la formation continue en 2018. D'autres programmes sont en cours ou en projet : le théâtre Bernard-Marie Koltès, réhabilité et mis en conformité (2019) ; la troisième tranche de l'IUT de Ville d'Avray (2019) ; le centre de ressources et de culture numérique (CRCN) dans une aile de la bibliothèque universitaire (2020) ; la Contemporaine (2021) ; la

⁹⁶ L'université de Paris Nanterre reste cependant parmi les universités françaises publiant le plus de postes d'enseignants chercheurs. Source : News Tank, « *Enseignants-chercheurs : les universités et disciplines qui recrutent et celles à l'arrêt depuis 2015* », jeudi 7 mars 2019 - Actualité n° 141607.

⁹⁷ Source : Stratégie du site Paris Lumières en matière de politique immobilière CPER 2015-2020. Confirmation par les entretiens lors des visites sur site du 18 au 20 avril 2019.

⁹⁸ À financer par l'UPN en 2019 : théâtre : 2,436M€, CRCN : 2,079M€, 3ème tranche Ville d'Avray : 3,801M€ (source budget 2019). Le SPSI est en voie de fiabilisation (voir ch. Immobilier). L'établissement se dit incapable de financer les coûts de rénovation des bâtiments (sources : rapport IGAENR, entretiens).

⁹⁹ Source : Stratégie du site Paris Lumières en matière de politique immobilière CPER 2015-2020. Confirmation par les entretiens lors des visites sur site du 18 au 20 avril 2019.

¹⁰⁰ Source : Note de présentation du budget initial 2019, voté au CA du 10 décembre 2018.

¹⁰¹ Source : Dialogue de gestion et de prospective 2018, p. 1.

¹⁰² Source : *Ibid.*

¹⁰³ Source : les comptes financiers de l'établissement.

¹⁰⁴ Source : Site Internet de l'université [URL : <https://www.parisnanterre.fr/presentation/>], mise à jour du 18 septembre 2018.

¹⁰⁵ Source : Rapport IGAENR sur la dévolution d'avril 2018.

¹⁰⁶ Source : Projet de SPSI cité par le rapport de l'IGAENR, p. 5.

réhabilitation du centre sportif (étude en 2020) ; la construction sur son campus des nouveaux locaux de l'institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation de jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INSHEA), actuellement installé à Suresnes.

Ce bilan honorable s'explique en partie par la capacité qu'a montrée l'université de mobiliser des financements externes¹⁰⁷. Par ailleurs, cohérente avec la priorité qu'elle donne au développement durable, l'université a noué un partenariat avec la caisse des dépôts et consignations le 12 février 2016, afin de financer des travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique. Il reste cependant regrettable que l'UPN ne se soit pas donné les moyens humains et financiers de ses ambitions¹⁰⁸. Car, revers de la médaille, elle souffre de lourds handicaps, pour la remédiation desquels elle se perçoit en difficulté, faute d'une capacité d'autofinancement et de ressources humaines requises pour programmer, piloter et financer sa programmation immobilière pluriannuelle. Par ailleurs si l'établissement « a une bonne connaissance de son patrimoine bâti et non bâti »¹⁰⁹, qu'il dispose d'un état des lieux sur la conformité de toutes les installations (100 % des bâtiments ayant un avis favorable¹¹⁰, ce qui témoigne d'une efficacité réelle en matière de maintenance) et qu'il a réduit de 15 % sa consommation d'électricité de 2015 à 2018, il peine à produire les documents de programmation nécessaires pour la planification pluriannuelle des opérations patrimoniales à conduire : le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est en cours de réflexion depuis plusieurs années ; le schéma directeur de maintenance n'est pas formalisé ; le schéma directeur de mise en sécurité est en cours de finalisation ; le plan d'actions énergie, datant de 2014, ne semble pas faire l'objet d'un suivi formalisé ; un projet de valorisation du patrimoine tarde à être finalisé et arbitré.

Pour disposer d'une visibilité pluriannuelle sur ses investissements et ses besoins en dépenses de fonctionnement induites (énergie, sécurité, entretien) non financées par des financements extérieurs, **il est indispensable que l'UPN remédie à deux carences : ses difficultés à recruter et retenir les compétences nécessaires, notamment de chargés d'opération ; son incapacité actuelle à dégager une capacité d'autofinancement** qui lui donnerait la maîtrise de ses investissements, sans avoir à dépendre des financements aléatoires de l'État et des collectivités territoriales et de leurs priorités, qui ne rejoignent pas nécessairement les siennes. Selon son propre diagnostic, **il reste à l'UPN à identifier sa fonction patrimoine comme une priorité budgétaire et d'affectation de ressources humaines**. Selon le comité, le défi relève plutôt de choix politiques à faire accepter par la communauté que de réformes organisationnelles. Consciente de l'atout que constitue son patrimoine, l'UPN a sollicité en 2017 un audit pré-dévolution, que l'IGAENR¹¹¹ a conduit début 2018. Les carences identifiées, dont l'absence d'outils de pilotage, le sous-dimensionnement en ressources humaines, l'insuffisante maîtrise de la programmation pluriannuelle des investissements notamment, ont conduit l'université à reporter son hypothèse de dévolution de son patrimoine.

¹⁰⁷ Source : Rapport IGAENR, p. 7.

¹⁰⁸ Source : RAE, p. 31 : « Malgré les réalisations satisfaisantes, l'établissement ne peut toutefois aujourd'hui considérer qu'il s'est donné les moyens de veiller à la bonne réalisation des investissements immobiliers ».

¹⁰⁹ Source : RAE, p. 30.

¹¹⁰ Source : rapport annuel de performance 2017.

¹¹¹ Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche en restructuration et en constante progression

a/ Un appui logistique renforcé et un fort potentiel de recherche

L'Université Paris Nanterre peut s'enorgueillir d'un fort potentiel de recherche déjà souligné par le rapport AERES 2013 et que son affiliation à la Comue Paris Lumières a encore renforcé. Ainsi, outre les 12 délégations IUF¹¹² juniors et 4 seniors sur la période 2014-2017, elle peut se prévaloir d'une amélioration de la position de l'UPN dans les classements internationaux, puisqu'elle a fait son entrée en 2018 dans le classement *Times Higher Education*, passant du 30^e (2018) au 25^e rang national (2019) et au 7^e rang national (2018) pour le domaine arts et humanités, et depuis 2014 dans le classement QS. Elle a connu une montée en puissance de sa capacité de réponse aux appels à projets locaux et régionaux (Comue, territoire Paris Ouest La Défense, département, région), nationaux (Agence nationale de la recherche, PIA, EUR), européens et internationaux (Commission européenne)¹¹³, même si le projet « @Anthropolis : l'humain dans la cité », présenté dans le cadre des appels à projets Idex et Isite de la première (2012) et de la deuxième vague (2016) du PIA, n'a pas été sélectionné. **Néanmoins, s'il reconnaît que le potentiel de recherche est fort, le comité alerte l'établissement sur le bilan en baisse de l'activité contractuelle¹¹⁴ et le non succès à l'i-site.**

Pour répondre à la recommandation de « poursuivre et amplifier l'effort de mutualisation des moyens pour les équipes de recherche assez fragmentées » faite par le rapport de l'AERES de 2013, l'UPN a développé la Dred entre 2014 et 2018. Soucieux d'assurer un pilotage fort de la recherche, l'établissement a renforcé le Service administratif de la recherche par l'augmentation du personnel de 25 à 41 membres et la structuration en cinq services, dont la mission est d'assurer l'interface entre le niveau central de l'UPN et les équipes de recherche.

b/ Une recherche réorganisée et restructurée

Avec la structuration de la DRED, la période écoulée a ainsi été consacrée à une réorganisation de la recherche, qui repose aujourd'hui sur « une communauté scientifique active et performante¹¹⁵ », désormais répartie au sein de 41 unités de recherche (28 EA et 13 UMR) et 5 fédérations (Find, EPN-R, ILF, S2CH, MAE) affiliées à 6 écoles doctorales (ED) dont une en double sceau avec l'Université Paris Saclay. Pour exemples de cette restructuration, 2017 a vu la création de la Fédération de recherche « Éducation, psychologie et neurosciences » (EPN-R) qui permet de favoriser la mutualisation des potentiels de recherche dans ces domaines. De même, créée en 2015, la Fédération de recherche en sciences du comportement, sous la cotutelle du CNRS, de Paris I et de Paris Nanterre, et appuyée sur les UMR Economix et Modyco et sur les EA Lapps, Ceros et CERSM, a pour objectif de contribuer à la valorisation et à la promotion d'une recherche pluri et/ou interdisciplinaire de haut niveau (économie, gestion, psychologie, sciences du langage et Staps ou sciences du mouvement) et à la mutualisation de plateformes d'expérimentation dans différents espaces de l'université et à la Défense, financés par le programme régional Predir. La Maison archéologie et ethnologie (tutelles : CNRS, Paris I, Paris Nanterre) a récemment été reconfigurée : son périmètre élargi, elle a évolué en Maison des sciences de l'homme – MSH Mondes, « conçue comme pôle de pluridisciplinarité »¹¹⁶, permettant ainsi l'affiliation de deux nouvelles UMR.

c/ Une attractivité auprès des jeunes chercheurs à consolider

À l'inverse, la baisse significative du nombre d'HDR (26 en 2017 *versus* 35 en 2014) et de thèses soutenues (195 en 2017 *versus* 212 en 2014), conséquence naturelle de la baisse du nombre d'inscrits tant en HDR (23 en 2017 *versus* 38 en 2014) qu'en doctorat (1 330 en 2017 *versus* 1 588 en 2013, soit -16,25 %), doit aussi poser question en tant que potentielle conséquence d'une importante baisse d'attractivité en master (8 618 en 2013 contre 6 667 en 2017, soit -22,64 %)¹¹⁷. Cependant, la recherche doctorale a, elle aussi, fait l'objet d'un important effort de restructuration. Les ED, qui comptent 1 326 inscrits¹¹⁸ sous tutelle de l'Université Paris Nanterre, ont été regroupées au sein du collège doctoral de l'université, ce qui a eu pour effet d'augmenter le nombre de

¹¹² Institut universitaire de France.

¹¹³ Source : le tableau Projets H2020 et ANR déposés entre 2014 et 2015 dans le RAE, p. 32.

¹¹⁴ Voir le rapport ci-dessus dans la partie financière.

¹¹⁵ Source : RAE, p. 32.

¹¹⁶ Source : RAE, p. 34.

¹¹⁷ Voir : Population étudiante : focus 2017-2018 et évolution sur 5 ans (2013-2014 à 2017-2018).

¹¹⁸ Lettres, langues, spectacles (ED 138) ; Connaissance, langage, modélisation (ED 139) ; Droit et science politique (ED 141) ; Milieux, cultures et sociétés du passé et du présent (ED 395) ; Économie, organisations, société (ED 396) + avec l'Université Paris-Saclay : Sciences du sport, de la motricité et du mouvement humain (ED 566). Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur.

contrats doctoraux disponibles¹¹⁹. **Il conviendra de suivre les résultats de ces évolutions structurelles, pour voir si elles permettent d'inverser la baisse d'attractivité du doctorat ou si de nouvelles pistes de réflexions doivent être envisagées.**

d/ Une fiabilisation du suivi de la recherche à poursuivre

L'entrée de l'UPN dans les classements internationaux est incontestablement une conséquence de l'attention accordée aux enquêtes préalables et à la mise en place de dispositifs de suivi efficaces. Il faut en effet souligner les efforts de constante amélioration faits, au cours de la période 2014-2019, par l'établissement en termes de suivi de la recherche. Le dispositif dont la faiblesse avait été pointée par le précédent rapport AERES 2013, permet aujourd'hui de recueillir un certain nombre de données fiables, relatives notamment au nombre de délégations IUF accordées aux enseignants-chercheurs, au taux de réponse aux différents appels à projets ou au nombre de thèses et d'Habilitations à diriger des recherches (HDR).

Néanmoins, si HAL, institué par l'UPN en 2016, devrait permettre d'avoir une vision plus complète des publications, pour autant que l'accompagnement mis en place par l'établissement se poursuive, voire se renforce, l'Université Paris Nanterre, faute d'indicateurs fiables, ne peut fournir, pour la période 2014-2019, de données quantitatives complètes sur les publications scientifiques de l'établissement, ni *a fortiori* sur les co-publications avec des spécialistes d'autres institutions françaises ou étrangères. En effet, l'évaluation reposait sur les données remontées par les laboratoires et équipes d'accueil, dont seuls 50 % diffusaient les résultats. Ayant elle-même fait le constat qu'elle ne peut caractériser que de manière parcellaire les productions scientifiques, mesurer précisément le positionnement et le rayonnement de la recherche, l'UPN est consciente de la nécessité de renforcer, compléter et enrichir le dispositif d'évaluation de la recherche au travers d'indicateurs relatifs aux partenariats et interactions avec les acteurs économiques, à la production et de la diffusion scientifique, à l'attractivité des études doctorales, au dynamisme et à la reconnaissance des activités scientifiques et enfin au rayonnement scientifique. **Seul un renforcement du dispositif de suivi rendra possibles non seulement un pilotage efficace et opérant de l'activité – pilotage fondé sur un suivi précis de la trajectoire et du rayonnement de la recherche de l'établissement – mais surtout le développement d'une analyse prospective en la matière, actuellement quasi inexistante.**

2 / Des services de la formation renforcés

L'offre de formation de l'Université Paris Nanterre couvre principalement trois domaines disciplinaires : arts, lettres, langues ; droit, économie, gestion ; sciences humaines et sociales et, de manière un peu plus limitée, le domaine sciences, technologies, santé. L'UPN offre notamment à ses étudiants 25 mentions de licence regroupant plus de 80 parcours, 29 licences professionnelles ainsi que 62 mentions de master avec 153 parcours qui peuvent s'appuyer sur une recherche reconnue qui irrigue l'ensemble des formations. L'une des spécificités de l'UPN est d'avoir été l'une des premières grandes universités françaises à proposer dans ces champs disciplinaires, à côté de formations monodisciplinaires ou pluridisciplinaires internes aux composantes, des formations bi ou pluridisciplinaires associant plusieurs composantes de l'université. On citera notamment les bi-licences droit-langues, économie-langues, histoire-langues ou la licence et les masters humanités qui associent notamment l'histoire, les lettres, la philosophie, le droit et les langues. Le cursus droit français-droits étrangers a ainsi très largement participé à la réputation de l'UFR de droit et science politique et à la reconnaissance de l'établissement en matière de droit international.

a/ Un pilotage de la formation en restructuration

Le précédent rapport de l'AERES avait mis en exergue plusieurs lacunes importantes dans le pilotage de la politique de formation de l'établissement ainsi que dans sa structuration. Il était souligné notamment la difficulté de l'établissement à fixer précisément aussi bien les éléments d'une politique commune d'établissement que le rôle respectif du niveau central et des composantes, à mettre en place des processus d'évaluation ou à assurer le développement du secteur de la formation continue. L'Université Paris Nanterre s'est attaquée aux principales critiques qui lui avaient été faites. Ainsi, dans le volet particulier du contrat de site 2014-2018, le renforcement des services de la formation était présenté comme l'une des priorités de l'établissement et s'est traduit par un certain nombre d'évolutions sensibles dans l'organisation des formations.

Si certaines sont intervenues à partir de 2015-2016, ce n'est qu'à partir de 2018 que l'établissement s'est engagé dans une véritable politique centralisée d'accompagnement et de pilotage des formations. Néanmoins, si la volonté de mettre à disposition des responsables de formation des indicateurs semble avoir été bien reçue, l'objectif de simplification et d'unification par la mise en place de maquettes types en licence et en master semble plus contesté¹²⁰. Plus que le principe, il apparaît que c'est la relative rigidité de sa mise en œuvre qui n'a pas emporté l'adhésion des équipes de formation, d'autant plus qu'elle s'est accompagnée

¹¹⁹ Source : RAE, p. 38-39. Voir aussi Annexe 10 « Indicateurs de la recherche ». Confirmation par les entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019.

¹²⁰ Source : Entretiens lors de la visite de l'établissement du 18 au 20 avril 2019.

d'une demande de diminution du volume horaire de l'offre de formation. En différant ces réformes essentielles, l'établissement se trouve désormais dans l'obligation de les mener toutes de manière simultanée, dans des conditions budgétaires délicates et avec des équipes de formation parfois rétives. Le sentiment du comité d'évaluation du Hcéres est que l'équilibre n'est pas encore trouvé entre le nécessaire pilotage par l'établissement de son offre de formation à travers un certain nombre de directives et d'orientations claires destinées à en harmoniser le fonctionnement et l'adaptation à des situations locales très diversifiées qui interdisent des solutions uniques. **De même, il est manifeste pour le comité que la mise en œuvre d'une politique centralisée de pilotage des formations ne prend pas suffisamment la forme d'un soutien, par le biais d'un renforcement des moyens ou d'une évolution équitable des moyens, au profit notamment des formations en tension.**

b/ Un service de la formation continue plus efficace

La restructuration du service de la formation continue, gravement déficitaire en 2012, a constitué l'une des priorités de l'établissement. Le choix a ainsi été fait de centrer l'action du service autour de l'ingénierie pédagogique et de conserver l'essentiel des missions de formations dans le cadre des composantes. En outre, un effort important a été engagé pour améliorer la qualité du service proposé à travers un processus de certification et l'ouverture d'un nouveau bâtiment en février 2018 permettant le regroupement en un lieu unique des principaux d'acteurs de la formation continue de l'établissement. Pour autant, plusieurs difficultés restent à surmonter. D'une part, l'établissement se trouve dans un secteur géographiquement très concurrentiel en matière de formation continue et semble peiner à mettre en exergue ses atouts ainsi qu'en atteste la faiblesse relative des recettes ainsi obtenues (autour de 3 M€ en 2017), comparativement à des universités parisiennes de typologie similaire. D'autre part, l'établissement apparaît peu présent sur le marché des formations courtes pourtant en développement rapide dans certains champs disciplinaires (gestion, droit, etc.). **Le comité encourage l'établissement à mener une politique proactive de renforcement de l'offre de formations courtes, au travers notamment d'une campagne d'information, d'un soutien des initiatives ou d'un encouragement à la mutualisation des pratiques.**

c/ Une innovation pédagogique à inscrire dans une stratégie d'établissement

L'Université Paris Nanterre indique avoir fait du développement de l'innovation pédagogique numérique l'un de ses axes stratégiques majeurs de la période 2014-2018¹²¹ et confirme cet axe majeur dans sa stratégie de formation et de recherche 2020-2024. L'établissement a ainsi porté plusieurs projets dans lesquels l'innovation pédagogique avait toute sa place. De même, on trouve trace de cet objectif stratégique dans l'organisation interne de l'établissement puisque l'une des vice-présidences est dédiée à la Formation initiale et à l'innovation pédagogique. Surtout, l'établissement s'est doté d'un poste de DGS adjoint en charge de la qualité de la formation et de la transformation numérique. Quatre emplois d'enseignants ou enseignants-chercheurs ont été déployés vers l'innovation pédagogique¹²². L'établissement dispose en outre depuis 2002 d'un service général Comete¹²³ (Centre optimisé de médiatisation et de technologies éducatives) qui accompagne la mise en place des nouvelles technologies éducatives. Il gère également un certain nombre de formations à distance (2 682 inscrits¹²⁴), mode d'enseignement pour lequel l'expérience de l'UPN est ancienne et reconnue.

Pour autant, l'innovation pédagogique dans l'établissement résulte en grande partie d'initiatives individuelles faiblement encadrées ou partagées. Néanmoins, il faut souligner l'existence d'un service de l'accompagnement individuel des formations à l'innovation pédagogique qui contribue à mutualiser les pratiques et à développer de nouvelles initiatives. À ce titre, le comité ne peut que se féliciter de la volonté exprimée par l'établissement de réaliser une « cartographie des expérimentations pédagogiques des différentes équipes de formation » ainsi que de l'obtention du NCU *So skilled*, qui vise à inscrire parmi les objectifs de la licence l'acquisition de compétences transversales non académiques et prévoit, notamment, la transformation des pratiques pédagogiques et la valorisation des expériences étudiantes (engagement, projets collectifs, etc.).

¹²¹ Source : RAE, p. 6.

¹²² Source : Entretiens lors de la visite de l'établissement du 18 au 20 avril 2019.

¹²³ En remplacement de « TélédiX », l'un des premiers services créés dans le domaine de l'enseignement à distance.

¹²⁴ Source : Entretiens lors de la visite de l'établissement du 18 au 20 avril 2019.

3 / Une attention soutenue au lien formation-recherche

a/ Un lien formation-recherche encore fragile en licence et master

Un effort a été fait au sein de l'établissement pour généraliser le lien recherche-formation à l'ensemble des formations. Le premier axe stratégique de l'établissement en matière de recherche est d'ailleurs d'« initier à la recherche dès la licence »¹²⁵. Parmi les points saillants, on remarquera la volonté d'encourager la porosité entre la formation en master et la formation doctorale, notamment la généralisation en langues et cultures étrangères (LCE) de séminaires mixtes master/doctorat, comme le souci de tirer argument des projets lauréats du PIA (Idéfi « Créatic¹²⁶ » et labex « les passés dans le présent »). Toutefois, si le RAE donne un certain nombre d'exemples, il s'agit souvent d'actions de portée encore assez limitée dont certaines d'ailleurs ne participent en rien à des projets de recherche. De même, l'objectif évoqué dans les axes stratégiques de voir chaque EC titulaire assurer au moins un enseignement en licence, pour utile qu'il soit, ne peut être suffisant pour affirmer le lien entre recherche et formation.

b/ Une politique doctorale en plein essor

L'établissement fait du niveau doctoral son second axe stratégique en matière de recherche à travers notamment sa volonté de se rapprocher « des standards internationaux les plus exigeants » et en « en renforçant la dimension de professionnalisation »¹²⁷.

Les études doctorales sont conduites au sein de l'une des 6 Ecoles Doctorales de l'UPN. Au cours des trois premières années de formation, chaque doctorant doit valider un total de 180 crédits de formation, ainsi répartis : 150 pour la Thèse, 20 pour les formations scientifiques (formations disciplinaires et pluridisciplinaires, par convention, une présence de 4h en séminaire représente l'équivalent d'un crédit de formation), et 10 réservés à la formation professionnelle. Si le taux d'insertion professionnelle des doctorants de Paris Nanterre est connu (72,5 % des doctorants ayant soutenu en 2016), la durée moyenne des thèses n'est pas indiquée dans le RAE, non plus que les modalités des soutenances.

Le projet, un temps avancé, de fusionner les ED en une école doctorale unique avait suscité beaucoup de résistances et encouragé la méfiance à l'idée d'un pilotage par le haut. Par son fonctionnement, reconnu comme étant réellement de type confédéral, le collège des écoles doctorales (créé en 2013) apporte une vraie sérénité. Les craintes *a priori* de voir se mettre en place une couche supplémentaire ont été dissipées¹²⁸. Les relations avec la Comue sont plus distendues¹²⁹ qu'au sein du collège doctoral de l'UPN mais l'attribution de contrats doctoraux par la Comue reste fondamentale, d'autant qu'un équilibre en la matière a été trouvé. Enfin, l'UPN peut s'enorgueillir de la mise en place d'un pôle de professionnalisation des doctorants dont l'objet est mixte puisqu'il concerne à la fois la préparation de la thèse, l'enseignement à l'université et l'« après-thèse ». Si le RAE ne donne aucune information sur les volumes consacrés à ces formations, il apparaît toutefois que le taux d'insertion professionnelle des doctorants de Paris Nanterre ayant soutenu en 2016¹³⁰ est plus élevé que celui de leurs prédécesseurs, même si seul un nombre limité de doctorants semblaient avoir pu, à cette date, suivre cette formation.

Le recrutement des personnels intègre naturellement l'articulation entre recherche et formation. Le dialogue de gestion et de prospective, notamment la lettre de cadrage, y fait explicitement référence pour les EC comme pour les Biatts.

4 / Des ressources documentaires multiples et riches, une synergie à explorer

Le paysage documentaire de l'Université Paris Nanterre s'avère riche de nombreux équipements et d'une volonté manifeste de faire de cette ressource un atout pour l'université, notamment dans la perspective de l'intégration de l'établissement au campus Condorcet ; en témoigne, la création en 2016 d'une vice-présidence dédiée à la politique documentaire, à la diffusion et à la valorisation scientifique qui a pour mission de rassembler les différents équipements et les nombreuses ressources autour d'une politique commune et d'une stratégie de valorisation de ces ressources. L'université peut appuyer sa singularité dans ce domaine sur différents pôles : le Centre de formation de Médiadix (sur le site de Saint-Cloud), la Bibliothèque universitaire et les BUFR, La Contemporaine (Bibliothèque-archives-musée).

¹²⁵ Source : Axes stratégiques, p. 1.

¹²⁶ Création et technologies de l'information communication.

¹²⁷ Source : Axes stratégiques, p. 2.

¹²⁸ Source : Entretiens lors de la visite de l'établissement du 18 au 20 avril 2019.

¹²⁹ Un collège doctoral intègre, au sein de la Comue PL, les deux collèges doctoraux de l'UPN et de l'université Paris 8, et a pour fonction principale la répartition d'allocations au titre de la Comue.

¹³⁰ Source : RAE, p. 52.

a/ Deux structures phares, à la gestion rigoureuse

La documentation à l'UPN repose sur deux structures phares, le Service commun de documentation (SCD) et La Contemporaine, à la gestion rigoureuse. Tout d'abord, le SCD de l'université s'est considérablement développé au cours des dernières années. Une politique volontariste et déterminée de sa direction, relayée par ses agents a conduit l'établissement à déployer de nouveaux services, à revoir sa politique d'accueil pour mettre la population étudiante au centre de ses efforts, et à proposer à ses publics des espaces rénovés et plus accueillants. Cette politique de développement documentaire et de valorisation de ses ressources s'est accompagnée durant la période 2014-2019, de la part de la direction, du souci constant d'évaluer régulièrement ces actions, de manière à faire évoluer ses missions au plus juste des attentes des différents publics. Cette transformation a pour nouveau point de perspective l'ouverture d'un espace, le Centre de ressources et de culture numérique (CRCN), qui va proposer un service innovant aux usagers à partir de 2020. Les BUFR viennent compléter cette offre documentaire selon un double statut (bibliothèques intégrées/bibliothèques associées) qui gagnerait sans doute à être harmonisé et consolidé dans une articulation plus forte à la BU à moyen terme.

Partageant encore pour quelques mois le même bâtiment en attendant la livraison d'un nouvel équipement à l'horizon 2021, La Contemporaine déploie ses ressources autour de collections patrimoniales et numériques de grande qualité. Bibliothèque délégataire dans le dispositif national CollEx-Persée, participant de manière extrêmement dynamique au labex structurant de l'université *Les Passés dans le Présent*, La Contemporaine jouit d'une forte visibilité et est reconnue par de nombreux partenaires, avec qui elle a réalisé plusieurs projets, comme un établissement de grande valeur. L'exemplarité en matière de valorisation de la recherche, le déploiement de nombreuses collections numériques, la définition et la conduite des travaux qui amèneront cet établissement à retrouver une unité autour du transfert¹³¹ du Musée dans le nouvel équipement, le changement de nom (la Bdic devenue La Contemporaine) sont autant de chantiers passés ou en cours qui ont marqué de manière décisive le tournant de ces dernières années et accompagné le projet d'implantation à l'entrée du campus de Nanterre. Cette unité retrouvée sera néanmoins toujours à parfaire, puisqu'une partie des collections du Musée restera entreposée dans le bâtiment initial et sera accessible au public de la Contemporaine via un système de navette dont le fonctionnement reste à éprouver. Il n'en reste pas moins que les atouts pour l'Université de cette expertise documentaire sont réels et confirmés ; et chacun de ces établissements, forts de leurs évolutions récentes, poursuit une dynamique qui peut être saluée.

b/ Une politique documentaire à consolider et à unifier autour d'une stratégie d'établissement

Néanmoins, pour l'université, **le véritable enjeu va être dans les prochaines années d'affirmer et d'harmoniser la politique documentaire existante afin de rassembler les forces qui la composent autour d'objectifs partagés, voire de projets communs** tels qu'une stratégie documentaire commune et complémentaire, présentée et discutée au sein des instances de décision, un développement des services aux publics, un renforcement des possibilités de collaboration avec les enseignants. **La politique documentaire de l'université reste donc à approfondir pour une meilleure synergie et une plus forte complémentarité entre les différentes ressources.** Il est à gager que la valorisation des programmes culturels portés par la BU et par La Contemporaine concourra à une meilleure intégration des ressources à l'université, par une meilleure participation des structures documentaires à la vie culturelle et associative de l'institution.

c/ Des défis à relever

Pour que cette vision commune soit possible et que les deux principales structures documentaires n'évoluent pas dans des trajectoires qui viendraient à les éloigner, chacun devra relever des défis particuliers : une plus grande ouverture au campus, aux publics de l'université et au territoire pour La Contemporaine, dans un ancrage local renforcé ; des dispositifs de collaboration avec les enseignants et les composantes plus soutenus pour la bibliothèque universitaire (par exemple, par le développement de formations à la gestion et recherche d'informations ouvrant droit à l'obtention de crédits ECTS) ; et un élargissement des horaires d'ouverture (notamment en soirée et le week-end), pour l'une comme pour l'autre.

¹³¹ Il était auparavant installé dans l'Hôtel national des Invalides.

La réussite des étudiants

1 / Une attention soutenue au parcours de l'étudiant, à conforter par un suivi des cohortes

Fidèle à sa stratégie d'accompagnement des étudiants, l'UPN est engagée dans l'accompagnement des étudiants qui reçoivent sur le dispositif Parcoursup une réponse « oui si », en poursuivant la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement existants et en mettant en place de nouvelles actions à leur intention. Si une enquête des équipes de formations laisse voir que le statut « oui si » a été perçu par un pourcentage non négligeable d'étudiants comme une sanction et non comme un accompagnement privilégié¹³², il n'en reste pas moins que l'Université Paris Nanterre est celle qui a accueilli en 2018-2019 le plus d'étudiants en « oui-si » en France et que le dispositif mis en place à leur intention et dans leur intérêt mérite d'être poursuivi.

Les entretiens n'ont pas pu compenser le manque d'informations quantitatives dans le RAE sur la réussite des étudiants (taux de réussite en licence, passerelles, etc), mais une liste d'actions y est présentée¹³³.

L'établissement appuie son action pour l'orientation et l'insertion professionnelle sur le SCUIO-IP, qui accompagne les étudiants dans la construction de leur projet professionnel et leur orientation et, si nécessaire, l'adaptation de leurs conditions d'étude à leurs spécificités. L'établissement est ainsi engagé dans des actions auprès des lycées (notamment les cordées de la réussite) et dans une offre événementielle thématique à destination des étudiants. Soucieux de la professionnalisation des étudiants, le service s'est doté d'outils informatiques qui lui permettent de leur offrir un accès à des offres de stage. À noter aussi que dans le cadre de la Comue, l'UPN pourra s'appuyer sur plusieurs projets pour améliorer son suivi de la professionnalisation des étudiants : un Nouveau cursus à l'université (NCU) « *soft skills*, expériences étudiantes et prérequis tout au long de la vie »¹³⁴, une Idefi Créatic¹³⁵, un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat Paris Ouest Nord (Pépité Pon)¹³⁶. Il sera sans doute intéressant d'évaluer l'impact, sur les résultats d'insertion professionnelle des diplômés de l'UPN, de ces initiatives orientées vers l'acquisition de compétences professionnalisantes.

Pour conforter sa politique de suivi du parcours des étudiants, le SCUIO-IP de l'UPN aura à se doter d'outils et de procédures efficaces pour assurer un suivi des cohortes d'étudiants au-delà des contributions aux enquêtes ministérielles ou des enquêtes spécifiques menées par les équipes pédagogiques.

Au cours du précédent contrat, l'établissement a travaillé à améliorer sa politique d'accompagnement et mis en place une série de chartes à destination des étudiants à contraintes particulières : charte d'accueil et d'accompagnement des étudiants en situation de handicap et à besoins spécifiques, charte des sportifs de haut niveau, charte des étudiants d'échanges et charte de la reconnaissance de l'engagement étudiant. Cette politique a eu pour conséquence une augmentation du nombre d'inscrits à distance et des étudiants en situation de handicap (2015-2016 : 530 inscrits ; 2017-2018 : 662 inscrits). Le RAE regrette le sous-dimensionnement du service handicap, à laquelle la situation financière actuelle ne permettra sans doute pas de remédier dans l'immédiat. Cependant, les entretiens ont mis en avant une méconnaissance, et une mauvaise utilisation de ces chartes de la part des étudiants concernés (sportifs de haut niveau, engagement étudiant).

2 / Une vie étudiante à structurer et une stratégie à construire

a/ Une stratégie de la vie étudiante peu lisible

La stratégie vie étudiante de l'établissement, si elle existe, n'apparaît clairement visible et lisible ni à la lecture du RAE, ni lors des entretiens. L'établissement insiste sur la non-utilisation comme texte de référence de la stratégie régionale de développement de la vie étudiante d'Île de France dans laquelle pourtant il aurait sans doute la possibilité de trouver des éléments structurants. *A contrario*, les relations avec le Crous sont fructueuses, grâce à un dialogue efficace entre les services : le directeur du site du CROUS de Nanterre est en contact constant avec l'établissement. Les structures de restauration et de logement sont très présentes et

¹³² Source : Entretiens lors de la visite sur site du 16 au 18 avril 2019.

¹³³ Source : RAE, p. 56.

¹³⁴ Porteur du projet : Université Paris Lumières. Coordinateur : Université Paris Nanterre. Partenaires : Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis ; INSHEA ; Idefi Créatic.

¹³⁵ Porteur du projet : Université Paris VIII Vincennes Saint-Denis. Partenaires : l'Université Paris Nanterre, la Maison des Sciences Humaines Paris Nord, le Conservatoire national supérieur d'art dramatique, les Archives nationales et 37 partenaires étrangers.

¹³⁶ Porteur du projet : Université Paris Nanterre. Partenaires : Université Paris VIII - Vincennes - Saint-Denis ; Institut de l'internet et du multimédia ; École de management Léonard de Vinci ; EDC Paris business school ; École supérieure d'ingénieurs Léonard-de-Vinci ; Institut catholique de Paris ; EPF École d'ingénieur.e.s ; ISG international business school ; Iéseg school of management.

efficaces sur le campus. Un travail commun a notamment permis d'augmenter la fréquentation des structures de restauration ; l'amélioration de ces structures est prévue dans les axes stratégiques de l'établissement. Le Crous est un acteur de la vie du campus, du point de vue du développement durable, en participant aux projets de rucher et de potager, et d'un point de vue culturel, en participant notamment au festival Nanterre sur scène.

Comme dans la communauté du personnel, il existe chez les étudiants une forte culture d'appartenance à l'établissement : il serait souhaitable que l'UPN l'accompagne davantage, de façon à en faire un moyen stratégique de cohésion et d'action, et à renforcer son attractivité. Certes, l'existence d'une vice-présidence en charge de la vie culturelle et associative, créée en 2014, fait sens au regard de la richesse de la vie culturelle et étudiante et des objets culturels présents sur le campus et dans l'établissement. **Cependant, son articulation et le partage de compétences avec la vice-présidence étudiante gagneraient à être mieux définis, avec des missions plus claires et mieux réparties¹³⁷, ce qui permettrait sans doute un engagement plus constant et plus efficace de la part des étudiants élus à ces fonctions. Pour autant, l'établissement aura, dans la prochaine période, à se doter d'une stratégie ou d'un schéma directeur de la vie étudiante.**

b/ Une direction de la vie étudiante à construire ?

L'accompagnement et le suivi des étudiants reposent en partie aussi sur le service RSU-DD dont l'une des actions est de valoriser « l'engagement étudiant et la participation aux enjeux sociétaux contemporains avec le pôle Solidarité et Engagement »¹³⁸, et sur le SCUIO-IP. La santé des étudiants est accompagnée par le Sumps, qui bénéficie du statut de centre de santé depuis de nombreuses années. Cette action de soin, conjugée aux actions de prévention, permet un suivi et une prise en charge de la santé étudiante adaptés aux besoins. Comme d'autres, le service souffre d'un manque de personnel et de difficultés en ressources humaines, qu'il conviendrait de résoudre pour renforcer les actions de santé en faveur des étudiants.

Le travail efficace et sérieux de tous ces services impliqués dans la vie étudiante serait renforcé par un pilotage politique plus fort, qui pourrait être soutenu par une direction de la vie étudiante regroupant les autres services, visant à harmoniser et coordonner les actions en direction de la communauté étudiante.

c/ Des structures culturelles et sportives dynamiques

L'UPN s'est dotée d'importantes structures culturelles et sportives qui favorisent une vie étudiante foisonnante. À la richesse du programme culturel, répond celle de l'offre du Suaps, dont le nombre croissant d'inscriptions au service¹³⁹ constitue un marqueur de satisfaction. L'UPN s'appuie, pour l'action culturelle et la vie associative, sur le Sgacac, unanimement salué pour son engagement et son efficacité par les nombreuses associations (86 en 2017)¹⁴⁰. Si la commission d'aide aux projets étudiants (Cape) est une instance bien utilisée et connu des acteurs de la vie étudiante (48 projets pour une somme de 97 046 € en 2017), la forte prépondérance des projets culturels dans les projets financés pose la question d'un cadrage trop restrictif ou trop peu incitatif à l'émergence d'autres types de projets. **La vie étudiante gagnerait à prendre en compte de façon plus précise et plus exhaustive tous les types d'engagements et de projets, qu'ils soient portés par des associations culturelles transversales ou encore par des associations de filière, des sportifs de haut niveau ou des étudiants étrangers.**

d/ Un dynamisme culturel qui articule une vie de campus riche et foisonnante à certaines actions de diffusion de la culture scientifique

Les actions de diffusion et de valorisation de la culture sont nombreuses et variées. Elles s'appuient sur des services et des équipements dont l'action a été renforcée ces dernières années, ou sont en passe d'être renouvelés.

La vie culturelle de l'université, à destination d'un public large issu de la communauté universitaire comme du territoire environnant, s'avère riche et diversifiée : l'élargissement des missions du Sgacac, qui a désormais responsabilité de gestion de la Maison de l'étudiant, est venu encourager le développement d'un fort réseau associatif qui porte de nombreuses initiatives et projets et contribue ainsi au foisonnement des propositions culturelles et artistiques, dont le programme est largement diffusé *via* le site web, les réseaux sociaux, les collectifs de vie de quartier et les centres scolaires¹⁴¹. Des temps forts viennent rythmer la vie culturelle de l'université (Spectacles, concert, restitution d'ateliers, expositions, etc) : par exemple, le Festival Nanterre sur scène, le Festival Marto !, la Nuit des idées, etc. Ils permettent la collaboration avec de nombreux partenaires

¹³⁷ Source : RAE, p. 60. Confirmation par les entretiens lors de la visite du 18 au 20 avril 2019.

¹³⁸ Source : Site du RSU-DD de PUN. Mis à jour le 24 avril 2019. Consulté le 16 mai 2019. URL : <https://rsudd.parisnanterre.fr/bienvenue-sur-le-site-du-service-rsu-dd-807152.kjsp?RH=1511779856768>.

¹³⁹ Source : Bilan d'activités 2017.

¹⁴⁰ Source : RAE, p. 57-58. Confirmation par les entretiens lors de la visite du 18 au 20 avril 2019.

¹⁴¹ Source : Rapport d'activité du Sgacac / dialogues de Gestion et de prospective 2019, p. 1-8 et annexes.

territoriaux. Les équipements sont en plein développement, qu'il s'agisse du musée de La Contemporaine, qui rejoindra le campus à l'horizon 2021, et y implantera désormais ses expositions¹⁴², du théâtre Bernard-Marie Koltès, en rénovation, ou des espaces d'exposition¹⁴³ déjà installés sur le campus.

Néanmoins, le comité met en garde l'université contre une potentielle superposition des actions et des initiatives portées par les différents services ou équipements sans réel dessein général. L'absence de documents de cadrage détaillant les axes prioritaires de programmation de l'établissement (projet culturel, charte d'action culturelle, etc.) partagés par l'ensemble des services et des équipements vient affaiblir la lisibilité du projet culturel.

Pourtant, l'université possède de nombreux atouts pour construire une politique culturelle de belle tenue : de nombreux services et acteurs producteurs d'événements, tels que les associations étudiantes, mais également le Sgacac, le Crous, la Bibliothèque universitaire, La Contemporaine, etc. ; des équipements neufs ou rénovés ; la richesse des contenus culturels et de recherche liés aux disciplines SHS, à fort potentiel d'intérêt auprès de multiples populations et groupes, y compris hors de l'université, ces disciplines offrant un grand nombre de possibilités de programmation sur des sujets qui peuvent intéresser le grand public. **Il conviendrait donc d'exploiter davantage ce potentiel et de renforcer la politique d'ouverture aux territoires et aux acteurs locaux, via des projets structurants, une communication plus affirmée et une plus forte coordination générale, qui permettront de valoriser les actions entreprises.** Les liens entre le Sgacac et les composantes de recherche peuvent être renforcés pour des collaborations plus systématiques et nombreuses, donnant lieu pour les étudiants à la délivrance de crédits de formation¹⁴⁴. **Un programme commun, des collaborations transversales autour de thématiques et de temps forts, des moyens RH consolidés et une professionnalisation de certaines compétences¹⁴⁵ permettraient à l'université de s'appuyer de manière plus aigüe sur le volet culturel pour renforcer son unité, fédérer ses équipes, et réaffirmer un projet sociétal qui fait la spécificité et la valeur de cet établissement au sein de son territoire, tout en participant à la formation de ses étudiants.**

3 / Un faible engagement des représentants étudiants

a/ Des dispositifs d'accompagnement à réadapter aux besoins et à faire connaître

Réduits strictement à leur participation aux instances, où ils éprouvent des difficultés de compréhension des sujets et de leur rôle, avec une valorisation/accompagnement peu connue et pas toujours adaptée, les étudiants tendent à se désengager faute de pouvoir articuler leur engagement de manière satisfaisante avec l'établissement.

Diverses actions ont été mises en place afin de soutenir et de valoriser l'engagement démocratique des étudiants élus, en réduisant au maximum les préjudices potentiels d'un mandat sur leur parcours universitaire : une charte de la reconnaissance de l'engagement étudiant, votée en septembre 2017, propose des mesures comme la sollicitation d'« un créneau de cours compatible avec les contraintes des instances », l'« attestation de présence », la « dispense d'assiduité pour mener campagne », des « bonus au diplôme d'engagement étudiant.e élu.e dans un conseil de l'université » permettant l'obtention d'ECTS ou encore « un parcours personnalisé 'engagement vice-président.e étudiant.e du conseil académique' ». **Pour améliorer la participation aux instances, encore très faible, il restera cependant à construire une campagne de communication large sur ces outils, encore mal connus des élus étudiants, voire à adapter ces mesures aux besoins réels de ces derniers.** Il apparaît en effet que la typologie palliative de ces outils ne compense que partiellement la lourdeur des fonctions électives et des missions y associées, cause probable du désengagement assez massif des élus étudiants dans les conseils. **L'UPN gagnerait sans doute à mettre en place des mesures d'accompagnement et de formation, ainsi que des temps d'animation destinés aux élus étudiants pour les préparer à leurs fonctions et les aider à prendre l'entière mesure de leur rôle dans l'établissement.**

b/ Des échanges à institutionnaliser et à formaliser

Or la part importante prise par les étudiants dans les évaluations de leurs formations prouve que la déconnexion se fait avec le niveau politique du central mais, qu'à l'inverse, les étudiants se sentent impliqués au niveau local des composantes, dont ils se sentent plus proches et mieux écoutés. L'UPN peut aussi s'enorgueillir du taux de participation des étudiants à la plateforme de consultation sur le projet d'établissement. Par ailleurs, le ou la VPE est membre, outre du CAC, de la CAPE (commission d'aide aux projets étudiants), de la CALAME (commission d'attribution des locaux associatifs de la Maison de l'Étudiant.e), de la commission CVEC, de la commission d'aide sociale, et de la commission d'exonérations, ainsi que de

¹⁴² Voir le point 3.4. du présent rapport.

¹⁴³ Espace Pierre Reverdy dans le bâtiment Ricœur et hall d'exposition de la Maison de l'Étudiant.e.

¹⁴⁴ Comme c'est déjà le cas depuis 2018 via le dispositif « Bonus au diplôme » qui pourrait être renforcé.

¹⁴⁵ Source : Rapport d'activité du Sgacac / dialogues de Gestion et de prospective 2019, p. 4.

nombreux groupes de travail dont la composition a été votée dans les instances. **Le comité ne peut qu'encourager l'UPN à poursuivre son action en faveur du renforcement de la participation des étudiants à la vie de l'établissement, notamment par la réintroduction d'un échelon de proximité, en s'appuyant sur les délégués de promotion et sur les associations étudiantes.** Néanmoins, pour que les élus étudiants et les organisations représentatives se sentent pleinement intégrés et inclus dans la construction de la stratégie de l'établissement, même si « les organisations représentatives sont reçues par la présidence à leur demande, afin de faire un point de bilan ou de rentrée »¹⁴⁶, **il conviendrait de prendre des mesures efficaces pour institutionnaliser et structurer davantage ces échanges, « dans les différents moments de consultation de l'établissement, dans les groupes de travail, dans les commissions, dans les consultations avec le territoire »**¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Source : RAE, p. 59.

¹⁴⁷ Source : *Ibid.*

La valorisation et la culture scientifique

Une politique de valorisation des résultats de la recherche trop peu incitative

Compte tenu des spécificités de l'UPN, notamment eu égard aux disciplines qui y sont rassemblées, la notion de valorisation de la recherche y prend un aspect atypique. Il ne s'agit pas prioritairement de rendre le savoir opérationnel ou commercialisable, ni de fournir une valeur ajoutée aux résultats liés à la recherche.

L'établissement, qui souhaite faire de la recherche un outil au service de son attractivité, conduit de multiples actions de valorisation. Sous l'intitulé « valorisation et appui à la recherche » (qui est aussi le nom du service dédié, au sein de la Dred), sont décrites des activités menées au profit de l'ensemble du potentiel recherche de l'établissement. Parallèlement est soulignée l'existence d'une vice-présidence dédiée à la politique documentaire, à la diffusion et valorisation scientifique. L'université s'est en effet dotée d'une structure éditoriale, les Presses universitaires de Paris Nanterre, créées en 2004, chargée de la promotion et de la diffusion de la recherche de l'établissement par la publication des travaux de recherche de sa communauté scientifique, mais aussi d'auteurs extérieurs.

En outre, l'université s'est doté d'un juriste spécialisé en propriété intellectuelle et industrielle rattaché au Service juridique et ayant pour mission principale de « promouvoir les intérêts de l'université dans ses partenariats industriels et de sécuriser les projets pour prévenir les contentieux »¹⁴⁸. Si, « compte tenu des activités des universités membres d'UPL et de la constitution actuelle des SATT », la ComUE n'adhère pas à une SATT, l'université Paris Nanterre a développé un dispositif d'accompagnement des projets, fondé sur un réseau de chargés de l'appui à la recherche encadrés par le service central, dont l'une des missions est d'assurer « le dépôt, le maintien en vigueur et l'extension des brevets déposés par l'université en vue de leur valorisation »¹⁴⁹.

Du côté de la valorisation de la recherche scientifique et de l'ouverture au plus grand nombre au-delà de la communauté des chercheurs, le comité remarque la qualité des Presses universitaires, à travers différents chantiers menés durant la période 2013-2019, qui ont permis le développement de cette activité : la politique éditoriale est dynamique, les collections nombreuses, la gestion rigoureuse. La politique numérique visant à favoriser le libre accès aux travaux de la recherche publique est élaborée dans le cadre du partenariat contractuel avec OpenEdition (programme OpenEdition Books et revues en "gold Open Access" dans le cadre du modèle "freemium"). **Sans doute les Presses pourraient-elles, au-delà de leur implication dans le master humanités et industries créatives, faire plus large place aux travaux de recherche de la communauté étudiante en créant, par exemple, une collection destinée à recevoir les publications des doctorants, afin de témoigner de la richesse de leurs travaux dans certains domaines SHS.**

La valorisation des travaux de recherche amène par ailleurs les différentes composantes à organiser de nombreux colloques, rencontres et restitutions, et à développer la vulgarisation de certains de ces travaux, recensés par le service communication via le webzine mensuel numérique *Point commun*. La promotion de la recherche est également assurée au travers de nombreuses revues (notamment le pôle éditorial de la Maison de l'archéologie et de l'ethnologie, la revue *Matériaux* de La Contemporaine, le média numérique *The conversation* avec lequel existe une convention, etc.) et de nombreux outils. Parmi les acteurs de l'université qui viennent dynamiser et enrichir cette recherche, et participer à sa diffusion, la grande implication du SCD est particulièrement remarquable, notamment pour sa contribution notable au développement du portail HAL. À noter également les collaborations étroites de certaines composantes avec La Contemporaine, qui participe de manière singulière à ce volet en apportant une expertise reconnue, de nombreuses contributions et une collection d'archives extrêmement précieuse pour la communauté des chercheurs.

Existent néanmoins plusieurs obstacles ou interrogations : l'activité de publication est perçue par l'établissement lui-même comme largement déficitaire et la valorisation semble principalement le fait d'un appui aux unités de recherche, particulièrement pour le montage de projets. **On note ainsi une absence de politique incitative pour le développement de la valorisation par les acteurs de la recherche ou pour la mobilisation de moyens – ainsi que l'absence de stratégie de communication associée –, notamment sous forme d'offre de services à destination du monde économique et social.** Tout se passe comme si ces questions ne se posaient pas et que les liens tissés par exemple entre le théâtre des Amandiers, scène nationale, et le théâtre Bernard-Marie Koltès, en rénovation, intégré au campus de l'UPN, faisait en quelque sorte figure d'exception.

Enfin, des disciplines importantes pour l'UPN, comme le droit et la gestion, ne semblent pas concernées par les stratégies de valorisation, ce qui n'est pas sans interroger sur leurs mises en relation avec le potentiel de l'établissement et le déploiement d'outils de mobilisation dédiés.

¹⁴⁸ Source : RAE, p. 64.

¹⁴⁹ Source : *Ibid.*

Les relations européennes et internationales

1 / Un potentiel en attente d'une stratégie plus affirmée

Le rapport rédigé en 2013 par l'AERES saluait l'investissement ancien de l'université sur le champ des relations internationales, le grand nombre de partenariats (544 dans 62 pays) et l'ambition « d'assurer une coopération durable en privilégiant certains partenariats internationaux structurés »¹⁵⁰. Mais, observant l'état embryonnaire du pilotage, il recommandait la mise en place « d'une politique des relations internationales aujourd'hui inexistante »¹⁵¹.

Le contrat pour la période écoulée avec le ministère a retenu deux objectifs, dont la poursuite est mesurée dans le rapport annuel de performance de l'établissement : mise en place d'actions et de services en faveur de l'accueil et l'intégration des étudiants en mobilité dans le cadre d'échanges et engagement d'une politique structurante des actions internationales¹⁵².

2 / Une qualité renforcée des services rendus aux étudiants et personnels en mobilité

Le service des relations internationales a été restructuré, étoffé (16 personnes en 2018 contre 11 en 2013). Un guichet unique d'accueil en début d'année universitaire des étudiants en échange a été progressivement installé à compter de 2015, grâce à une meilleure coordination entre les UFR, les différents services concernés et les associations étudiantes. Il facilite leur intégration pédagogique, administrative, culturelle et le partenariat avec le Crous rend aisé leur accès au logement (300 chambres réservées). Il est stabilisé depuis 2017. Une procédure d'accueil des enseignants-chercheurs étrangers a été arrêtée avec la Dred en 2017, avec vocation d'extension à la Comue¹⁵³.

Ce renforcement de la qualité de l'accueil n'a pas été suivi d'une augmentation du nombre des étudiants bénéficiaires d'une mobilité d'échange (« 600 étudiants entrants et 594 étudiants sortants en 2017-2018, contre respectivement 593 et 566 » en 2013-2014¹⁵⁴). Selon le principe des échanges, les effectifs accueillis dépendent de ceux que l'université est en capacité d'envoyer. Or l'UPN, contrainte financièrement, n'a pas trouvé de solution à la réduction des aides à la mobilité de la Région Île-de-France : le montant de ces aides est passé de 470 250 € en 2013-2014 à 196 500 € en 2017-2018. En revanche, alors que le nombre total des étudiants a diminué de 4,86 % sur la période, celui des étrangers est resté stable (5 428 en 2017-2018 dont 1078 en provenance d'Europe, contre 5423 en 2013-2014).

3 / Une stratégie européenne et internationale à renforcer

Actuellement dépourvue d'une stratégie européenne et internationale d'ensemble, ce que l'acceptation récente du projet d'université européenne porté par l'établissement devrait permettre en partie de corriger (cf. *infra*), l'UPN s'est contentée, au cours de la période de référence, d'accompagner les initiatives des équipes de recherche ou de formation et d'optimiser les échanges d'étudiants et de personnels, comme le précédent rapport AERES 2013 le regrettait déjà¹⁵⁵. La nomination en 2016 d'une vice-présidente de la politique internationale, et non des relations internationales, en charge de la coordination de tous les services et composantes impliqués, traduit la volonté de l'université de se doter d'une stratégie.

L'établissement a, préalablement à la conception d'une stratégie européenne et internationale et à sa présentation aux instances, conduit deux enquêtes en 2018, l'une portant sur les partenariats de formation internationale, l'autre sur les coopérations de recherche. L'objectif de ces enquêtes, qui ont vocation à être régulièrement actualisées, est d'identifier, pour les développer, les partenariats les plus prometteurs¹⁵⁶.

Si la structuration de la participation de l'université à l'espace européen de l'enseignement supérieur et ses collaborations internationales est une volonté affichée des instances gouvernantes, force est de constater que, sur les vingt pages du RAE consacrées à la recherche et à la formation, seules trois lignes¹⁵⁷ y font allusion. Pourtant l'UPN dispose d'atouts importants, outre les qualités intrinsèques à son offre de formation et à sa recherche, qu'elle gagnerait à valoriser :

¹⁵⁰ Source : Rapport AERES 2013, p. 20.

¹⁵¹ Source : *Ibid.*

¹⁵² Source : RAP 2017.

¹⁵³ Source : *Ibid.*

¹⁵⁴ Source : RAE, p. 70.

¹⁵⁵ Source : Rapport AERES 2013, p. 20.

¹⁵⁶ Source : Entretiens lors de la visite du 16 au 18 avril 2019.

¹⁵⁷ Source : RAE, p. 50.

- un service Comete, dont l'expertise en matière de formation à distance est reconnue et la capacité de contribuer à la rénovation pédagogique fiable ;
- un centre de français pour étudiants étrangers (Fete), ayant reçu le label « Qualité Français langue étrangère » ;
- un véritable campus en cours d'amélioration constante.

Certaines de ses composantes disposent par ailleurs d'une expérience confirmée en matière de partenariats internationaux structurants, qui appelle à être disséminée. En témoignent les doubles diplômes délivrés par l'université, 7 de licence, 7 de master. Le comité relève trois réussites parmi d'autres :

- le partenariat d'échanges noué en 2004 avec l'université chinoise du Heilongjiang, à Harbin. Il a débouché en 2013 sur la création d'un institut franco-chinois, qui offre un double diplôme de licence en économie-gestion. Les étudiants suivent le cursus de L1 et L2 à Harbin, auquel contribuent des enseignants de l'UPN, celui de L3 à Nanterre, qui a accueilli en 2017-2018 la première promotion, de 18 étudiants chinois¹⁵⁸.
- l'invitation de chercheurs étrangers de haut niveau (8 sur la période 2015-2018) impliqués dans les travaux de ses équipes de recherche, dans le cadre du programme de l'Institut des études avancées de Paris, dont l'UPN est membre fondateur.
- depuis 1992, l'université pilote un double diplôme « droit français-droit allemand » avec l'université de Potsdam (licence et master), soutenu après évaluation binationale par l'université franco-allemande. Les deux partenaires ont créé en 2015 une école doctorale franco-allemande. Ce partenariat a suscité la mobilité de plus de 1100 étudiants de 2008 à 2018, ainsi que des enseignements et des recherches conjointes¹⁵⁹.
- Cette coopération renforcée a conduit les deux universités à signer, en février 2019, une alliance, nommée *European Digital UniverCity* (Educ), avec celles de Cagliari (Italie), Brno (République tchèque), Pécs (Hongrie) et Rennes I. « Cette université numérique européenne jettera les bases d'un espace éducatif novateur fondé sur les nouvelles technologies et la promotion du multilinguisme et de la pluridisciplinarité ». Elle a répondu à l'appel du programme « universités européennes » lancé par Erasmus+¹⁶⁰. Cette initiative est importante, car elle intègre l'UPN dans un réseau européen, de plus sur une thématique innovante¹⁶¹.

Ainsi, l'UPN ne manque-t-elle pas de références en matière de relations internationales. Il est paradoxal qu'elle soit moins diserte sur ses partenariats avec l'étranger. **Il lui reste à concevoir une stratégie internationale qui allie formation et recherche, à la faire adopter par la communauté et à se doter des moyens requis par les priorités identifiées, notamment pour soutenir les mobilités étudiantes, la réponse aux appels d'offres et les coopérations structurantes qui enrichissent la recherche et la formation de l'établissement.** La cellule d'aide au montage de projets européens étant constituée d'une personne, et ce seulement depuis le 1^{er} janvier 2019, ce qui est notoirement insuffisant, l'UPN ne pourra faire l'économie d'une réflexion sur le développement et la pérennisation de ce service, indispensable à son inscription dans le paysage international de l'enseignement et de la recherche.

¹⁵⁸ Source : Site du SRI de l'UPN. URL : <https://international.parisnanterre.fr/>. Consulté le 18 mai 2019.

¹⁵⁹ Source : Site du SRI de l'UPN. URL : <https://international.parisnanterre.fr/>. Consulté le 18 mai 2019.

¹⁶⁰ Source : Site de l'UPN. URL : <https://international.parisnanterre.fr/accueil/toutes-les-actualites-a-venir/actualites-sri/retour-sur-evenement-l-universite-paris-nanterre-a-signe-son-engagement-dans-l-alliance-european-digital-university-educ--895600.kjsp>. Consulté le 18 mai 2019.

¹⁶¹ Le projet figure sur la liste des 17 lauréats publiée sur son site par la Commission européenne le 26 juin 2019. À ce titre, il bénéficiera d'un cofinancement européen de 5 M€ sur trois ans.

Conclusion

Durant la période écoulée, l'UPN a mené plusieurs chantiers de réorganisation et d'évolution, dont certains ont abouti et d'autres sont encore en réflexion. Les politiques partenariale et territoriale en particulier, bien qu'ayant été au centre des préoccupations de ce quinquennal, doivent encore être précisées autour d'un objectif de cohérence de la logique Comue-Campus Condorcet ainsi que de l'exploitation plus offensive des atouts que constituent une ville en pleine expansion et la proximité de la Défense. Outre qu'elle devra veiller à réduire l'instabilité des partenariats publics et tenter de s'ouvrir aux partenaires du secteur privé, l'UPN aura à se fixer une stratégie claire de positionnement dans un environnement territorial, national et international mouvant.

Soucieuse de préserver un niveau d'excellence en recherche, des unités de recherche et des écoles doctorales bien évaluées et de qualité, l'université de Paris Nanterre a mené, durant la période écoulée, une réflexion courageuse pour s'inscrire dans les mutations actuelles du panorama français de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'une des mesures essentielles a consisté à se redéfinir une nouvelle identité visuelle, traduisant une image reconstruite autour de valeurs communes. Ainsi, l'Université Paris Nanterre, telle qu'elle apparaît en avril 2019, temps de l'évaluation par le comité, est une université en pleine transition en raison de facteurs externes et internes détaillés et analysés dans le présent rapport. Les évolutions engagées par l'UPN durant la période écoulée sont particulièrement significatives dans certains domaines : les efforts ont notamment porté sur le positionnement de l'établissement dans son environnement académique et géographique, sur la politique doctorale, sur la gestion des ressources humaines et surtout sur l'engagement dans la société, avec la création d'un service original, le RSU-DD.

En dépit des efforts considérables déjà accomplis par l'établissement en termes de restructuration des services, de mutualisation des moyens, d'analyse budgétaire, restent à déplorer, comme le soulignait déjà le précédent rapport d'évaluation de l'AERES en 2013 :

- une stratégie trop peu affirmée dans certains domaines (relations internationales, vie étudiante, etc.) ;
- une politique encore trop récente pour en évaluer les effets (pilotage des formations, politique d'aide au montage et portage de projets scientifiques européens et internationaux) ;
- des outils de pilotage encore très déficients dans presque tous les domaines d'activités.

Néanmoins, ces lacunes sont à mettre en relation avec l'une des qualités essentielles de l'autoévaluation qui a permis au comité d'élaborer sa réflexion : la lucidité avec laquelle l'établissement fait l'analyse de ses atouts, de ses faiblesses et des facteurs de risque, qui lui permet de mener une réflexion sur ses marges de progression et sur ses perspectives.

La définition d'une stratégie forte et partagée, appuyée sur des outils de pilotage fiabilisés, et la structuration des circuits de décision constituent des priorités absolues sans lesquelles l'établissement ne pourra faire face aux défis et ambitions qui sont les siens dans un environnement ESR fluctuant et concurrentiel. Ainsi, l'Université gagnerait à structurer et cibler ses stratégies de partenariat tant avec les autres établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche d'Île-de-France qu'avec la sphère socio-économique et les collectivités territoriales régionales et infrarégionales : les défis majeurs seront, dans les prochaines années, le renforcement de la capacité à répondre aux appels à projets internationaux et interdisciplinaires ; la gestion des ressources humaines et patrimoniales ; l'augmentation de la capacité d'autofinancement ; l'élargissement des collaborations hors du champ SHS.

Tout en capitalisant sur des points forts clairement identifiables, l'UPN devra définir une stratégie efficace pour résoudre les faiblesses qu'elle a elle-même discernées et mobiliser toute son énergie et ses moyens pour poursuivre la dynamique de transition dans laquelle elle s'est engagée au cours de la période évaluée.

4 / Les points forts

- Dynamisme et qualité de la recherche.
- Développement de partenariats économiques, culturels et sociaux diversifiés et actifs.
- Présence d'une vie culturelle, sportive et associative riche et intense sur le campus, associée à des équipements de haute qualité.

5 / Les points faibles

- Système d'information décisionnel lacunaire.
- Une communauté fragilisée par de nombreuses vacances de postes et par un turn-over important.
- Fonction patrimoine dont la refondation s'impose.
- Risque de dispersion de la stratégie de partenariats académiques franciliens.

6 / Les recommandations

- Engager la concertation interne pour construire à brève échéance les tableaux de bord nécessaires pour le pilotage de l'établissement et notamment établir le coût complet de chaque diplôme.
- Mettre en place des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels avec les composantes.
- Dégager la capacité d'autofinancement à la hauteur des ambitions de l'établissement.
- Adapter la politique des ressources humaines aux besoins présents et futurs.
- Renforcer la politique européenne et internationale.
- Mettre en place une politique d'attractivité fondée sur les atouts de la formation et de la recherche et sur le fort potentiel de diffusion de la culture, du patrimoine et du savoir.
- Développer la stratégie d'innovation pédagogique et numérique en relation avec les composantes.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
Cedias	Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales (université Paris Nanterre)
Ceros	Centre d'études et de recherche sur les organisations et la stratégie (université Paris Nanterre)
CERSM	Centre de recherches sur le sport et le mouvement (université Paris Nanterre)
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIPH	Collège international de philosophie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comete	Centre Optimisé de Médiatisation et de Technologies Éducatives (université Paris Nanterre)
Comue	Communauté d'universités et établissements
Condorcet	Projet de Cité des humanités et des sciences sociales (Paris-Aubervilliers)
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRCN	Centre de ressources et de culture numérique (CRCN)
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Daloe	Direction des affaires logistiques et d'optimisation de l'environnement au travail (université Paris Nanterre)
Dgesip	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France
EHESS	Ecole des hautes études en sciences sociales
ENS	École nationale supérieure
ENSL	École nationale supérieure Louis Lumière
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPHE	Ecole pratique des hautes études
EPN-R	Éducation, psychologie et neurosciences (fédération de recherche)

Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
ETSUP	École supérieur de travail social
EUR	École universitaire de recherche

F

Find	Fédération interdisciplinaire de Nanterre en Droit (fédération de recherche)
------	--

G

GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
------	---

H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
Hésam	HESAM Université, communauté d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche
HETD	Heures équivalent TD

I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
ILF	Institut de linguistique française (unité de de recherche)
Ina	Institut national de l'audiovisuel
Ined	Institut national d'études démographiques
INSHEA	Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
I-site	Initiatives - Science – Innovation –Territoires – Économie
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoire d'excellence
Lapps	Laboratoire parisien de psychologie sociale
LMD	Licence-master-doctorat

M

MAE	Maison Archéologie & Ethnologie, René-Ginouvès (université Paris Nanterre)
MCF	Maitre de conférences
Medef	Mouvement des entreprises de France
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Modyco	Modèles dynamiques corpus (UMR)
MSH	Maison des sciences de l'homme

N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

P

Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

PSL Paris Sciences et Lettres (Comue)

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RH Ressources humaines

S

S2CH Sciences sociales des comportements humains (fédération de recherche)
SCD Service commun de documentation
SCUIO Service commun universitaire d'information et d'orientation
Segmi Sciences économiques, gestion, mathématiques, informatique (UFR de l'université Paris Nanterre)
Sgacac Service Général de l'Action Culturelle et de l'Animation du Campus (université Paris Nanterre)
Shon Surface hors œuvre nette
SHS Sciences humaines et sociales
SI Système d'information
Siham Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sites Systèmes industriels et techniques de communication (UFR de l'université Paris Nanterre)
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SRI Service des relations internationales
Staps Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SWOT Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) - outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique

T

TD Travaux dirigés

U

UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UPL Université Paris Lumière (Comue)
USPC Université Sorbonne Paris Cité

V

VP Vice-président

Observations du président de l'Université Paris Nanterre



—
200 avenue de la République
92001 Nanterre Cedex
www.parisnanterre.fr

Nanterre, le 3 novembre 2019

Monsieur Jean-François Balaudé,
Président de l'Université Paris
Nanterre
A
Monsieur Michel Cosnard
Président du Haut Conseil à
l'Évaluation de la Recherche et de
l'Enseignement Supérieur

—
Jean-François Balaudé
—
Président de l'Université Paris
Nanterre
—
Tel : 01 40 97 47 06
Mail : presidence@parisnanterre.fr

Monsieur le Président du HCERES,

Le rapport d'évaluation du HCERES est conçu comme un outil contribuant à l'amélioration continue du fonctionnement de l'université. A cet égard, je souhaite adresser mes remerciements au comité d'experts ainsi qu'à l'équipe du HCERES pour leur travail important et très utile pour l'université.

La progression de l'établissement qui est soulignée sur un certain nombre de sujets, ainsi que les évolutions pointées dans le rapport, nous paraissent à la fois éclairantes et conformes à nos propres analyses. Cela étant, je m'attacherai dans le présent courrier à revenir sur certains aspects du rapport qui me paraissent approximatifs, ou insuffisamment étayés, et à fournir certaines clarifications.

Positionnement

Le comité relève deux points à propos de notre positionnement stratégique (p. 7). D'une part le fait que, même si transparaissent un certain nombre de perspectives identifiables de développement, et d'atouts, notre stratégie « n'est pas particulièrement ambitieuse » ; d'autre part, le fait que nous aurions une difficulté à traduire opérationnellement cette stratégie.

Commençons par le dernier. Lorsque le HCERES porte un jugement global sur la capacité de l'établissement à réaliser les axes stratégiques de développement, et à atteindre les jalons inscrits dans le contrat de site, écrivant (p.8) que l'établissement semble avoir une difficulté « à passer des mots aux faits » sur la période de référence, et soulignant que seuls 8 jalons sur 13 ont été réalisés au moment de l'écriture du rapport d'auto-évaluation (RAE), il exprime à l'évidence son désir de voir les ambitions de l'établissement se réaliser au plus vite. Nous comprenons cette impatience, qui prend pourtant insuffisamment en considération les contraintes réelles pesant sur les établissements (budgétaires, RH...). A cet égard, avoir atteint 60% des objectifs un an et demi avant la fin du contrat en cours ne me semble pas pouvoir fonder le jugement que l'établissement ne passerait pas des mots aux faits.

Concernant le premier point, il ne me revient pas de discuter la qualification de l'ambition de l'université. En revanche, il m'appartient de souligner la compréhension imprécise de la situation de l'Université Paris Nanterre que tout le développement dénote, que ce soit du point de vue des partenariats académiques (p. 9-11) ou de celui des partenariats territoriaux (p. 8-9).

Sur le plan académique, le comité semble en effet déceler comme un flottement (« incertitudes ») dans le fait que nous continuons à être dans la Comue Paris Lumières, tout en développant des partenariats complémentaires dans le cadre du

Campus Condorcet, « au risque d'une certaine dispersion de ses choix » (p. 10). Ce jugement est un contresens, dès lors qu'il semble sous-entendre qu'une alternative est ici présente, que l'établissement ne saurait pas trancher. Faut-il rappeler que nous sommes dans un regroupement, comme tout établissement, en l'occurrence la Comue UPL, et que par ailleurs nous sommes membres du Campus Condorcet, comme les deux autres membres d'UPL, Paris 8 et le CNRS – une situation qui est plus largement analogue à celle des huit autres membres de Condorcet ? Il n'y a à cet égard aucune contradiction à déployer la majorité de ses collaborations au sein d'UPL, et à aspirer à en développer de nombreuses dans le cadre de Condorcet. C'est l'état d'esprit de tous les membres de Condorcet, à ma connaissance, et c'est le sens même de Condorcet que de favoriser l'essor de ces collaborations scientifiques trans-regroupement. L'on peut même considérer comme une chance que les trois membres d'UPL soient tous membres de Condorcet. Loin d'être une dispersion, c'est au contraire un renforcement que nous en escomptons tous.

De plus, nous trouvons dans le projet Condorcet l'intention affichée de développer l'interdisciplinarité intra- et extra-SHS, et cela dessine une perspective de développement des liens entre SHS et autres sciences, conforme à nos aspirations. Ce développement de l'interdisciplinarité SHS/autres sciences ne peut passer, pour des raisons historiques, par des liens directs au sein d'un regroupement au sens de la loi (les rapprochements entre établissements antérieurs à 2012 ont largement déterminé cela), mais nous sommes aujourd'hui en mesure, à la fois de renforcer nos forces SHS, importantes, et de soutenir nos forces en ST (plus légères), en allant au-devant de collaborations SHS-Sciences encore une fois à l'agenda de Condorcet, mais aussi pour nous avec Paris Sud dans le domaine STAPS et santé, et désormais avec notre université européenne EDUC, qui comporte un objectif affiché de développement de la formation pluri- et interdisciplinaire.

Pour ce qui est des partenariats territoriaux, le rapport nous incite à être ambitieux sur le plan territorial, en exploitant davantage les atouts de la région et de la ville de Nanterre, en nous saisissant des opportunités de partenariat noués avec le département, les acteurs de La Défense (PLD, Aude), en mobilisant l'instrument de notre jeune Fondation partenariale : je prends ces diagnostics et ces recommandations comme autant d'hommages et d'encouragements à poursuivre dans la voie des partenariats que nous avons mis en place au cours des sept années écoulées, et qui n'existaient pas auparavant. La confiance de ces acteurs, qui se vérifie mois après mois toujours davantage, par le soutien à de nouveaux projets (notamment grâce à la Fondation : ainsi, nouvelle chaire La Défense en perspectives, avec 8 financeurs privés) illustre cela, et les marges de progression, certes importantes, sont définies par notre capacité, en termes RH et d'organisation, à aller plus loin.

Il est enfin souligné que *la Responsabilité sociétale et du développement durable* pourraient devenir un levier de développement (p.9). Cette thématique est de fait depuis plusieurs années un enjeu pour l'établissement, et celui-ci est tout à fait partagé par les acteurs de l'éco-système territorial. En effet, pour donner quelques exemples, depuis plusieurs années maintenant, le département des Hauts-de-Seine finance l'université pour son action envers les publics empêchés (réfugiés et personnes incarcérées notamment), mais également des projets de recherche, ou encore des recherches-actions. La mairie quant à elle participe au développement de l'université sur les questions de développement durable mais aussi sur le partenariat tripartite avec l'AFEV. Par ailleurs, le territoire POLD et d'autres communes autour de l'université soutiennent les projets entrepreneuriaux, l'incubateur ESS de l'université et bien d'autres projets. Les entreprises du territoire contractualisent avec l'université également pour mettre en place des systèmes d'aide entre étudiants et acteurs du territoire, tout en s'intéressant aux apports des recherches que nous conduisons, dont certaines relèvent des recherches-actions. Des financements s'initient désormais à travers la Fondation de l'université.

Gouvernance

Le rapport souligne un turn-over important et un « sentiment diffus de malaise », qui résulterait notamment de ce turn-over (p. 14-15). Il serait intéressant de comparer les données appuyant ce constat à d'autres pour des universités de taille comparable, et je ne peux qu'exprimer mon étonnement face à un jugement subjectif (« malaise »), supposé résulter de deux données quantitatives aléatoires (comparaison de démissions BIATSS entre 2016 et 2017, de jours de congé maladie entre 2013 et 2017). Mon étonnement s'accroît en constatant que le phénomène de turn-over est supposé être confirmé par le renouvellement jugé important au sein de l'équipe présidentielle. C'est assurément méconnaître la charge de travail et l'implication considérable requise aujourd'hui sur ces postes à haute responsabilité, pour considérer comme une anomalie que des renouvellements s'y observent, y compris en cours de mandat.

Concernant la communication, dont il est dit qu'elle doit être renforcée, et qu'elle est trop descendante (p. 15), quelques remarques. La communication a constitué pour l'université un axe d'implication important dans la période de référence, avec des évolutions majeures. Le service communication a été nettement renforcé en termes RH ; il a de plus changé de dimension en devenant une direction, qui l'amène à intégrer une dimension stratégique. Le réseau des référents communication a certainement besoin d'être renforcé et structuré, et c'est d'ailleurs là une des priorités fixées au service. Pour autant, le comité est-il fondé à parler d'une communication trop descendante, et d'une insuffisante adhésion au projet d'établissement ?

Le comité semble être hélas passé trop vite sur le processus qui a sous-tendu le changement de nom de l'université et le renouvellement de son image, pourtant salués au début du rapport (p. 7). Ce travail s'est fait en intégrant une consultation approfondie de la communauté, de votes sur les noms... Au total, cette réflexion, qui a amené à faire un retour sur l'histoire de l'université, sur ses valeurs, sur ses projets, s'est au contraire voulue comme une décision collective à valeur exemplaire pour la suite. Et c'est dans la continuité de cet exercice que d'autres consultations se sont menées (par exemple, choix de la messagerie), et que des démarches de budget participatif ont été engagées. De même, en situation de crise (2018), des consultations directes ont été organisées.

La recherche et la formation

Dans cette section, le comité salue à la fois les réalisations qui concrétisent le potentiel de recherche de l'université, mais alerte aussi sur le non-succès à l'I-site (p.20). Il est important, pour que cet insuccès soit correctement apprécié, de ne pas oublier les conditions qui étaient posées pour l'emporter, et que la Comue UPL n'avait sciemment pas respectées, à savoir en particulier la condition d'avoir une université-cible intégratrice des deux universités. Par quoi nous revenons aux caractéristiques de la Comue, et à la nature majoritairement SHS des deux universités, qui rendait l'hypothèse de fusion inenvisageable.

Le comité s'inquiète par ailleurs de la baisse des effectifs de doctorants, qui aurait une cause propre à l'université. Loin de moi la présomption d'écarter toute part revenant à l'établissement. Toutefois, 1) les doctorants inscrits à l'université viennent dans une proportion non négligeable de l'extérieur, et 2) ce constat doit être réinscrit dans une tendance nationale de baisse, notamment pour les SHS. Il faudrait par ailleurs nuancer ce jugement par le constat que le ratio nombre de doctorants/nombre de soutenances par an s'améliore, ce qui n'est pas noté. Enfin, le comité se félicite de la création du collège doctoral, et semble rassuré plus loin (p. 23) que le projet de fusion des ED en une ED unique n'ait pas été retenu, au nom du fait que cela aurait conduit à un pilotage par le haut, et « introduit une couche supplémentaire ». C'est là une évidente erreur d'appréciation, reflétant des inquiétudes individuelles, car une école doctorale unique (et articulée) se serait

substituée à un collège doctoral chapeautant 5 ED (en tutelle propre). La simplification était bien de ce côté, et aurait permis d'aller plus loin dans l'accompagnement professionnel des doctorants et le développement de l'interdisciplinarité. C'est néanmoins ce que nous poursuivrons dans le cadre plus lâche du collège doctoral.

Enfin, les observations sur le pilotage de la formation (p.21-22) nous apparaissent assez peu intelligibles. Je ne fais pas allusion à la question des moyens BIATSS pour les formations. Ce renforcement était encouragé, nous l'avons fait. Je veux parler de l'écho qui est donné à la rigidité supposée résulter de la mise en place de maquettes type, à la diminution du volume horaire de l'offre de formation, au défaut d'adaptation supposé aux « situations locales très diversifiées qui interdisent des solutions uniques ». Je n'ose pas interpréter ce dernier avis comme un regret d'avoir définitivement rompu avec une logique facultaire, et pour ce qui est de la discussion sur le fond, je ne peux qu'affirmer tout au contraire que nous avons pris et prenons en compte les spécificités de chaque UFR / de chaque formation, ce qui s'est traduit l'an dernier par des échanges et des rencontres avec chaque composante pour examiner tous les sujets qui se présentaient. De même, il n'est pas possible de laisser entendre que nous ne renforcerions pas les moyens des formations en tension. C'est exactement l'inverse qui ressort des exercices de campagne-emploi des années écoulées, avec des créations de postes Fioraso ciblées, et aujourd'hui avec des postes ORE ciblés. La politique centralisée, pourvu qu'elle soit en dialogue constant avec les composantes, est au contraire la condition de construction d'une politique équitable et nuancée au service des composantes et des formations, donc de l'université.

La réussite des étudiants

Je note que le comité déplore la faible place de la vice-présidence étudiante au sein de l'université (p. 26). L'université a elle aussi fait ce constat depuis plusieurs mois maintenant. Il a en conséquence été décidé de définir une lettre de mission pour cette vice-présidence, assortie de moyens pour accompagner l'exercice de ses fonctions, et ce afin de lui permettre de prendre toute sa place dans la gouvernance de l'établissement. Enfin, la question de l'articulation de la vice-présidence culture et vie associative et de la vice-présidence étudiante ne pourrait se poser que si la coordination des associations étudiantes relevait de la vice-présidence étudiante, ce qui n'est pas à ce stade envisagé.

S'agissant des relations avec les organisations étudiantes, celles-ci sont reçues à leur demande bien au-delà du simple fait d'établir un point sur la rentrée. Des moments sont institutionnalisés durant certaines période (signalements de problèmes d'inscription par exemple). Les organisations étudiantes considérées comme représentatives sont celles qui ont des élus dans les conseils. Dès lors, ces élus sont bien entendu associés aux différentes échanges / consultations / GT / commissions que met en place l'établissement. Le lien avec les organisations étudiante est ainsi régulier et à tous les niveaux de gouvernance de l'établissement (directions de composantes, présidence, conseils, services...). S'il est vrai que le taux de présence des étudiants dans les conseils centraux est problématique, ce sont à notre sens les moyens d'accompagnement de ces élus en termes de formation, ou encore d'aménagement qui sont à renforcer. Ce qui a d'ailleurs pu être possible pour le / la VPE après la demande et le dialogue entre les organisations étudiantes et la direction de l'université.

En vous adressant mes plus sincères salutations,



Le président de l'université,
Jean-François Balaudé



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris Nanterre a eu lieu du 16 au 18 avril 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Laurence Denooz, professeur des universités en littérature et culture arabes, directrice de l'UFR Arts, lettres et langues - Nancy, Université de Lorraine.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Hugo Boisaubert, vice-président Vie étudiante, Université de Nantes - étudiant en Master Épistémologie et histoire des sciences à l'Université de Nantes ;
- M. Jean-Claude Dupas, professeur des universités en littérature anglaise et anglo-saxonne, ancien président de l'Université Lille 3 ;
- M. Jean-Pierre Ferrand, maître de conférences en droit public, Aix-Marseille Université ;
- M. Jean-Yves de Longueau, ancien sous-directeur de la DREIC et de la vie étudiante à la DGESIP, ancien chargé de mission à l'IGAENR ;
- Mme Anne Pauwels, professeur de sociolinguistique, doyenne de la Faculté de Langues et Cultures, School of Oriental and African Studies, University of London ;
- Mme Emmanuèle Payen, cheffe du service du développement culturel et actualités à la Bibliothèque publique d'information du Centre Pompidou, Paris ;
- M. Pierre-Yves Péguy, maître de conférences de sciences économiques, Directeur du laboratoire Aménagement économie transports (UMR 5593 CNRS - Université Lumière Lyon 2 - ENTPE), ancien vice-président conseil d'administration et finances, Université Lumière Lyon 2.

Philippe Thiard, conseiller scientifique, et Étienne Cazin, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)