

RAPPORT D'ÉVALUATION  
PROJET D'OFFRE DE FORMATION POUR  
LE CONTRAT 2020-2024

Université Paris Nanterre

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E

Rapport publié le 10/12/2019



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Nelly Dupin, Président par  
intérim, Secrétaire générale

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Mathieu Schneider, Président

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

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

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

## PRÉSENTATION

L'Université Paris Nanterre est une université située au Nord-Ouest de Paris, dans le département des Hauts-de-Seine, qui accueille en moyenne 33 000 étudiants par an. Créée en 1970, elle est aujourd'hui un établissement pluridisciplinaire, identifié en France comme étant un pôle majeur dans le domaine des humanités et des sciences sociales. Son spectre de formation, plus large, couvre les domaines du droit, des sciences politiques, de l'économie et de la gestion, de la psychologie et des sciences de l'éducation et des systèmes industriels. En sont exclues la santé et les sciences naturelles.

Elle s'appuie sur 10 composantes. Parmi elles, on trouve 8 unités de formation et de recherche (UFR) :

- L'UFR Droit et Science politique (DSP)
- L'UFR Langues et Cultures étrangères (LCE)
- L'UFR Philosophie, Information-communication, Langage, Littérature, Arts du spectacle (PHILLIA)
- L'UFR Sciences économiques, Gestion, Mathématiques, Informatique (SEGMI)
- L'UFR Systèmes industriels et Techniques de communication (SITEC)
- L'UFR Sciences psychologiques et Sciences de l'éducation (SPSE)
- L'UFR Sciences sociales et Administration (SSA)
- L'UFR Sciences et Techniques des Activités physiques et sportives (STAPS)

À ces huit UFR s'ajoute l'IUT de Ville d'Avray – Saint-Cloud, formant au génie industriel, à la gestion et aux métiers du livre, et un Institut de Préparation à l'Administration générale (IPAG).

Ces composantes articulent leur mission de formation avec 40 unités de recherche : 28 équipes d'accueil et 12 unités mixtes de recherche (UMR) partagées avec le CNRS.

L'Université Paris Nanterre présente pour le contrat 2020-2024 une offre de formation pluridisciplinaire découpée en 7 champs de formations. Ces champs ne reprennent pas exactement les périmètres des 10 composantes, mais constituent des axes particulièrement lisibles et stratégiques de l'identité de l'université. Ces champs sont :

- 1) Arts, humanités (AH)
- 2) Droit, politique, administration (DPA)
- 3) Économie, management, organisations (EMO)
- 4) Formation, éducation, apprentissage (FEA)
- 5) Ingénierie, technologies, modélisation, données (ITMD)
- 6) Psychologie, langage, corps, activité physique, santé (PLCAPS)
- 7) Sociétés, temps, espaces (STE)

Pour la période 2020-2024, ces champs permettent d'organiser une offre de formation large qui comprend 29 mentions de licence, 21 licences professionnelles et 70 mentions de master. Elles se répartissent comme suit entre les différents champs :

Champ	Licences	Licences professionnelles	Master
AH	7	4	16
DPA	4	0	15
EMO	1	7	15
FEA	1	1	2
ITMD	2	5	4
PLCAPS	7	3	11
STE	7	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>70</b>

Ce tableau ne tient compte que des rattachements principaux des mentions. Certaines d'entre elles sont en effet rattachées secondairement à un ou plusieurs champs.

Par rapport au contrat précédent, l'offre de formation est globalement stable ; les modifications restent marginales. Outre quelques restructurations, consistant principalement à transformer des parcours en mentions (master de psychologie, licence et master de STAPS) ou à réaménager quelques mentions (dans les licences professionnelles en gestion et management et en sciences de l'éducation, en master pour le droit international, européen et comparé, en master de management), on note la création :

- d'une formation complète (licence et master) en *Santé et sciences humaines et sociales* ;
- de deux licences professionnelles (*Métiers du tourisme* et *Services à la personne*) ;
- d'un master *Carrières judiciaires* ;
- d'un master *Intervention et développement social* ;
- d'un master *Innovation, entreprise et société* ;
- et d'un master *Arts, technologies, création*.

## AVIS SUR L'OFFRE DE FORMATION PROPOSÉE

### Une offre de formation lisible et bien structurée

L'offre de formation de l'Université Paris Nanterre s'appuie sur sept champs disciplinaires bien identifiés et délimités. Ce découpage a gagné en cohérence par rapport à celui proposé lors du contrat précédent. Le départ des mentions *Information, communication* du champ ITMD vers le champ AH permet aux deux champs de gagner en lisibilité. Le choix de changer l'intitulé du master *Risques et environnement* du champ ITMD en *Statistique et économie du risque* contribue également à mieux identifier ce champ. Quant à l'histoire de l'art, elle est partagée entre le champ STE auquel est rattachée la licence et le champ AH où se trouve le master. Ce positionnement sur deux champs n'est pas gênant au regard d'une spécialisation tournée tant vers les sciences sociales que vers les arts et l'histoire des civilisations. Le rattachement secondaire de chacune de ces deux mentions au champ voisin permet de lever cette petite difficulté apparente. L'offre de formation est donc globalement lisible et bien structurée.

L'augmentation assez substantielle du nombre de mentions dans le champ PLCAPS témoigne d'une réelle prise en compte par l'établissement des remarques du Hcéres. À titre d'exemple, la structure du master *Psychologie* avait été jugée complexe et peu lisible, en raison d'un nombre élevé de parcours. La création de mentions individualisées permet de lever ce problème. Cependant, bien que certaines de ces mentions soient dans la continuité du précédent contrat car elles gardent peu ou prou le même intitulé que les parcours dont elles sont issues (*Psychologie clinique et psychopathologie, Neuropsychologie, Psychologie sociale, du travail et des institutions*), les informations transmises sur les fiches-projets ne sont pas suffisamment explicites pour que le comité puisse donner un avis sur la pertinence des objectifs et des modalités des mentions proposées. De plus, plutôt que de s'en tenir à la nomenclature nationale, l'établissement propose trois des cinq mentions en-dehors de la nomenclature sans aucune explication. À ce propos, on est en droit de se demander pourquoi l'établissement demande une mention *Neuropsychologie* hors nomenclature alors que la formation pourrait intégrer une mention de psychologie, de préférence en psychologie clinique, sous forme d'un parcours. Cela est d'autant plus problématique que le titre de psychologue est réglementé : l'établissement devra donc s'assurer que les diplômés de masters aux intitulés hors nomenclature pourront obtenir ce titre. Enfin, certaines propositions de nomenclature ne sont pas suffisamment lisibles, c'est le cas par exemple de la mention *Psychologie du développement et institutions : approches clinique et éthologique*, pour laquelle l'intitulé devrait être plus court et plus clair.

Le même champ PLCAPS connaît une autre évolution majeure avec le déploiement de la licence *Sciences et techniques des activités physiques et sportives* (STAPS) en quatre mentions distinctes. Ici, l'évolution est nettement favorable, puisqu'elle donne plus de lisibilité à l'offre de formation.

Le champ DPA connaît lui aussi quelques évolutions majeures, notamment la création de quatre mentions de master dont trois intitulés hors nomenclature (*Carrières judiciaires, Carrières publiques, Systèmes juridiques et droits de l'homme*) et un en *Droit du numérique*. La création des mentions *Droit du numérique* et *Systèmes juridiques et droits de l'Homme* (associé à la théorie du droit) fait écho à la remarque du Hcéres sur la lisibilité et l'hétérogénéité de la précédente mention en droit public. Le seul problème qui subsiste dans ce champ concerne la mention *Droit international*. Celle-ci se transforme en *Droit international et européen*, déployée en trois parcours (*Théorie et pratique du droit international et européen, Droit du commerce international et Contentieux international et européen*) afin de conserver la transversalité des enseignements et la spécialisation progressive, notamment par l'innovation pédagogique. Cependant, cette nouvelle appellation

ne peut être découplée de la création de la nouvelle mention *Droit européen* appelée à travailler en étroite collaboration avec les cursus intégrés existants de manière à pourvoir à la mobilité des étudiants et à assurer une part conséquente d'enseignements en anglais. Si cette création est louable, unique en région parisienne, l'intitulé est à repenser pour une meilleure conformité au contenu réel de la formation.

On constate globalement que plusieurs mentions font délibérément le choix de ne pas suivre la nomenclature nationale, ce qui peut en apparence apparaître comme un point problématique. Or, en général, ce choix traduit la volonté louable et courageuse de l'établissement de proposer des formations originales et nouvelles, qui s'appuient sur les forces locales et qui donnent une vraie identité à l'offre de formation. Il est aussi la marque d'une offre de formation qui cherche à décloisonner les disciplines et à proposer des approches transversales et pluridisciplinaires. Dans ce registre, on soulignera le choix particulièrement fort et assumé de créer une licence et un master *Santé et sciences humaines et sociales*, qui permettra de former des professionnels du domaine de la santé dotés d'une approche pluridisciplinaire et de donner l'opportunité aux étudiants qui le souhaitent d'intégrer des études de santé dans la perspective de la réforme actuellement en cours. Il anticipe en France une tendance qui se remarque déjà au niveau international : celle d'ouvrir l'approche de la santé aux questions de société. En attendant qu'une filière professionnelle se structure dans ce domaine, la question du devenir immédiat des étudiants en master se posera certainement. Elle trouvera sûrement une réponse à moyen terme en France, mais l'établissement devra être particulièrement attentif à ce point.

La pertinence du rattachement de certaines mentions à un champ dit « secondaire » est en apparence discutable, car elle affaiblit la lisibilité de l'offre de formation. Dans les faits, elle a surtout permis de construire une offre qui dépasse les périmètres des composantes et fasse plus de ponts entre les disciplines. A ce titre, il semble légitime de le maintenir.

### **Un positionnement et une stratégie assumés dans un environnement dense, complexe et concurrentiel**

L'Université Paris Nanterre appartient à la communauté d'universités et établissements (ComUE) Université Paris Lumières, qui comprend notamment l'autre grande université de sciences humaines et sociales du Nord parisien : l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis. L'intitulé des champs a été concerté entre les deux établissements, qui ont par ailleurs signé ensemble une charte des conseils de perfectionnement, sur laquelle le présent rapport reviendra plus loin. Malgré cela, les documents de présentation de l'offre de formation tiennent insuffisamment compte de ce qui est offert dans des domaines très similaires par l'Université Paris 8 et, moins encore, par ce que proposent les établissements de l'Ouest parisien, notamment les universités de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et de Cergy-Pontoise. Bien que ce choix trouve son origine dans l'option retenue par ces deux universités de ne pas intégrer la ComUE Paris Lumières, il continue d'interroger pour deux raisons. D'une part, les étudiants de cette partie de l'Île-de-France cherchent une offre de proximité : il serait donc souhaitable que celle-ci soit complémentaire entre les différents établissements. D'autre part, la concurrence imposée par une densité tout à fait remarquable d'établissements d'enseignement supérieur en Île-de-France rend nécessaire une complémentarité, au moins partielle, des offres de formation. L'Université Paris Nanterre, bien qu'elle ne s'en soit pas encore complètement saisi, semble néanmoins consciente de ces enjeux.

D'après les documents fournis, la stratégie de l'Université Paris Nanterre se décline à deux niveaux : à celui de la ComUE Université Paris Lumières et à celui de l'établissement. Le document de stratégie de la ComUE Université Paris Lumières repose sur quatre axes, dont un dédié à la « Formation et vie étudiante ». Il prévoit notamment un cadrage des formations et une structuration commune de l'offre, sans que ni plan d'actions ni calendrier ne soient mentionnés. Ce cadrage semble fait *a minima*, avec la volonté de maintenir une ComUE qui partage, outre un collège d'études politiques (NCEP : Nouveau Collège d'Études Politiques), des appels à projets et des champs de formation définis ensemble. Aujourd'hui, la ComUE Paris Lumières apparaît comme le plus petit dénominateur commun entre les deux universités, à savoir une structure confédératrice sans transfert de compétences.

Aussi, la stratégie d'établissement se décide-t-elle, en pratique, au niveau de l'Université Paris Nanterre, qui, en matière de formation, identifie neuf objectifs, adoptés par le conseil d'administration du 21 février 2019. Chacun d'entre eux a sa légitimité : qualité et structuration des formations, réussite étudiante, orientation et insertion professionnelle, internationalisation... Toutefois, dans un contexte budgétaire contraint, qui a clairement visé une maîtrise des coûts pour pouvoir maintenir les campagnes d'emploi à un niveau élevé (35 recrutements d'enseignants-chercheurs en 2019) et revaloriser les carrières des personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé - BIATSS, il est nécessaire de faire des choix dans les actions à mener. Si à la lecture des documents, ces choix n'apparaissent pas clairement, ils sont en revanche très clairement portés par le discours de l'équipe de direction : rationaliser les coûts de l'offre de formation en ramenant notamment les licences à 1500 heures, stabiliser les effectifs de licence, augmenter ceux de

master et cadrer les maquettes de formation. Cette stratégie a visiblement connu une bonne adhésion au niveau des composantes, bien que le débat au sein de la communauté des enseignants-chercheurs ait été nourri et contradictoire. Elle doit maintenant être mise en œuvre et a, pour cela, besoin d'être formalisée, c'est-à-dire déclinée en actions concrètes, lesquelles devront toutes être chiffrées et déployées dans le temps.

### **Les limites du management de la qualité : des outils à perfectionner**

L'Université Paris Nanterre fait de l'amélioration continue des formations un des nombreux axes forts de sa politique pour le prochain contrat. Cela prévoit notamment la généralisation d'une GED (Gestion électronique des documents) dédiée, qui devra permettre de mettre les données collectées par les différentes mentions à la disposition de tous. Les évaluations des formations et des enseignements y trouveront leur place, ainsi que les comptes rendus des conseils de perfectionnement et les enquêtes de suivi des diplômés. Cet outil est un préalable indispensable à un pilotage efficient de l'établissement. Encore faudra-t-il pouvoir y mettre des données fiables et en nombre suffisant pour qu'elles soient significatives. Or les résultats donnés par l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE) lors de l'évaluation du bilan sont encore lacunaires, même si les échanges avec l'équipe de direction et des directeurs de composantes ont montré que des efforts ont déjà été réalisés. Cette progression doit impérativement être encouragée et poursuivie.

### **Une attention portée aux recommandations formulées par le Hcéres**

La nouvelle offre de formation a très largement tenu compte des observations formulées par le Hcéres. Les retours des porteurs de mention aux évaluations qui leur ont été transmises montrent qu'ils ont, en général, lu avec attention les remarques qui leur ont été faites. Les réponses apportées aux éléments du bilan au niveau de chaque formation sont généralement convaincantes, apportant des précisions permettant de lever les points faibles, annonçant des actions ou, au moins, des déclarations d'intention destinées à les traiter dans le projet. On s'étonnera qu'elles contiennent parfois plus d'information que les fiches-projets, qui restent assez sommaires et déclaratives et qui ne donnent pas assez d'information sur les moyens et les actions mises en œuvre par les formations pour remédier aux points faibles pointés par l'évaluation. Dans la plupart des cas, les échanges qui ont eu lieu lors de la visite sur site ont permis de lever ces oublis ou imprécisions.

## **AVIS SUR L'ORGANISATION ET LE PILOTAGE DE L'OFFRE DE FORMATION**

### **Un pilotage qui repose sur un dialogue constructif entre le niveau central et les composantes**

L'Université Paris Nanterre a fait le choix d'avoir des champs d'affichage, et non des champs de pilotage. Si ce choix n'est absolument pas discutable, la conséquence immédiate doit être assumée : le pilotage est partagé entre le niveau central (présidence et direction générale des services) et les composantes. Les informations fournies par les documents écrits laissent parfois penser que la nature et les modalités de ce dialogue ne sont ni cadrées ni formalisées. Pourtant, la rencontre avec les acteurs de terrain a permis de constater que ce dialogue était l'un des enjeux du premier mandat de l'actuel président et que des leviers ont pu être actionnés durant les quatre dernières années à différents niveaux : une vice-présidente en charge du dialogue avec les composantes a été élue en 2016 et a pu mener un travail en profondeur avec les dix composantes ; des groupes de travail ont permis d'élaborer collectivement l'offre de formation ; la direction générale informe les responsables administratifs de composante des décisions prises dans les différents conseils lors de réunions mensuelles. Par ailleurs, à la suite de la loi ESR de 2013, l'Université Paris Nanterre a institué des conseils de directeurs de composantes qui se réunissent une fois par mois et qui débattent des sujets concernant les formations et la vie des composantes. Cependant, la lecture des dossiers remontés par les porteurs de mention laisse penser que la connaissance et l'appropriation de ces stratégies n'a pas encore partout atteint les enseignants-chercheurs dans leur quotidien.

### **Un cadrage profitable des formations, qui met en avant une approche par compétences et favorise les mutualisations**

Fort de ce dialogue entre le niveau central et les composantes, l'Université Paris Nanterre a fait le choix d'un cadrage assez strict des formations, que ce soit en licence, en licence professionnelle ou en master (et même en doctorat, ce qui ne rentre pas dans le cadre de la présente évaluation). Ce cadrage identifie différents types d'enseignements : principaux, secondaires, connexes. Il impose surtout aux formations de proposer à

tous les étudiants des unités d'enseignement (UE) de compétences transversales, d'outils et de projet étudiant. Il accorde aussi une place à l'engagement étudiant, prévu par la loi « Égalité-citoyenneté » de 2017 – fait à souligner car il n'est pas (encore) si fréquent dans le paysage universitaire national. Enfin, il prévoit une approche par compétences, ce qui démontre une réelle prise en compte des recommandations du Hcéres, elles-mêmes fondées sur l'arrêté licence, et, au-delà, la nécessité de donner aux étudiants les meilleures chances d'insertion dans la vie professionnelle. Au niveau plus spécifique du master, l'Université Paris Nanterre encourage l'interdisciplinarité par la mise en place d'une « banque de séminaires » permettant aux étudiants de tous masters confondus d'avoir accès aux séminaires dispensés dans les autres masters. Cela favorisera les mutualisations entre masters et l'acquisition d'une culture générale et académique plus large.

À ce cadrage, il convient d'ajouter deux chartes : une charte des conseils de perfectionnement et une charte des stages. Globalement, la communauté universitaire s'est appropriée les termes de ces chartes, sauf dans le champ DPA où certaines mentions n'ont pas encore mis en œuvre les directives générales. Dans le cas des conseils de perfectionnement, cela concerne tant leur activité et sa formalisation (convocation, compte rendu...) que la participation des étudiants. Or celle-ci est imposée par la réglementation. Au-delà de ces conseils, on peut se demander comment les étudiants sont associés à la construction et à la vie de l'offre de formation au-delà de la CFVU. Les documents n'apportent aucune précision sur ce point. En revanche, sur la question de l'évaluation des formations et des enseignements, les étudiants ont été présents lors des ateliers d'élaboration des formulaires.

L'ensemble de ce cadrage répond à une logique d'harmonisation de l'offre de formation qui s'est déployée sur plusieurs contrats : le contrat précédent 2016-2020 (dit « LMD3 »), a été l'objet d'une mise en cohérence de l'offre. Celui à venir, le « LMD4 » 2020-2024, doit permettre de changer de paradigme : en rationalisant l'offre, en permettant les mutualisations et en déployant l'approche par compétences. Celle-ci se décline à différents niveaux. On voit ainsi se construire un discours sur les compétences extra-curriculaires, notamment à travers une offre d'ateliers culturels (certains en partenariat avec des structures externes comme le Théâtre des Amandiers), et un bonus pour la participation aux associations culturelles (chœur, orchestre...) ou, plus largement, pour l'engagement associatif. La nature et le « montant » de ce bonus ne sont toutefois pas précisés. À cela s'ajoute une volonté de développer l'innovation pédagogique, notamment à travers le Labo@ID, structure dont les missions et les contenus sont insuffisamment précisés. Par ailleurs, le fait qu'il n'en soit pas fait mention dans les fiches-projets (ou bilan) des formations, montre que le degré de connaissance et d'utilisation de ces outils par les enseignants demeure encore insuffisant. Les entretiens ont pu confirmer cette situation, à laquelle il conviendrait de remédier, par exemple en se basant sur des initiatives qui ont déjà été mises en œuvre dans certaines mentions et qui pourraient être présentées comme des « bonnes pratiques ».

L'enseignement à distance constitue une part importante de la stratégie en matière d'innovation pédagogique. À partir du centre Comète, qui hébergeait les formations à distance du niveau licence, l'université a souhaité développer au sein des composantes un enseignement à distance au niveau master. Il passe notamment par des podcasts disponibles sur la plateforme Moodle et permet de nourrir le distanciel par le présentiel. Cette solution qui permet d'avoir des classes mixtes devrait aussi être mise à profit de la nouvelle université européenne EDUC (cf. *infra*) et des mobilités virtuelles. Cette politique d'enseignement à distance pensée en fonction de deux axes stratégiques (internationalisation et ouverture des publics) paraît tout à fait prometteuse.

Enfin, l'Université Paris Nanterre a été lauréate de l'appel NCU (Nouveaux Cours universitaires) avec son projet *So skilled*. Outre les moyens financiers qu'il apportera dans l'objectif stratégique d'améliorer les taux de réussite et qui pourront en partie soulager d'autres actions du plan stratégique, il sera certainement la colonne vertébrale d'une politique de réussite étudiante par l'acquisition de compétences additionnelles et par un meilleur accompagnement des étudiants.

### **Des partenariats riches qui mériteraient d'être mieux hiérarchisés**

Les quelque 120 mentions de l'Université Paris Nanterre tissent un réseau dense de partenaires des milieux économiques, culturels et associatifs. Elles prennent appui sur un potentiel particulièrement riche dans la proche région de Nanterre, qui en fait, même au sein de la petite couronne parisienne, l'une des zones les plus dynamiques de l'Île-de-France (près de 100 000 entreprises dans les Hauts-de-Seine), avec le quartier de La Défense en chef de file. Ce contexte constitue un environnement particulièrement favorable dont la direction de l'université est parfaitement consciente. Elle l'exploite tant par la présence de professionnels dans les formations que pour les stages et l'insertion professionnelle de ses étudiants. Cet environnement permet également d'avoir une offre en alternance riche, comme par exemple au sein du champ ITMD. On saluera quelques initiatives particulièrement innovantes et pertinentes : les cours donnés par des enseignants en entreprise (et ouverts aussi aux étudiants), cours dont le premier bénéficiaire est de changer l'image des universités dans le monde de l'entreprise ; la création, en septembre 2019, d'une chaire partagée entre

l'université, les collectivités locales et les entreprises sur l'avenir du travail dans le contexte de la quatrième révolution industrielle. Ce sont là des projets porteurs qui inscrivent l'Université Paris Nanterre dans le paysage des Hauts-de-Seine, au cœur des enjeux du territoire et des entreprises.

Au sein de cet environnement foisonnant, un cadrage a eu lieu au niveau central, s'appuyant sur des relations suivies avec l'AUDE (Association des Utilisateurs de la Défense) qui regroupe 60 entreprises, la Chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-Seine pour l'entrepreneuriat étudiant et quelques actions financées en mécénat de compétences. Pour autant, on peut regretter que le reste des partenaires, dans les domaines culturels et associatifs, qui figurent en nombre dans les dossiers rendus par les mentions pour leur évaluation, ne soit pas mentionné au titre des partenaires de l'établissement dans la « Présentation politique et stratégique ». L'accent est ostensiblement mis sur le versant économique, ce qui laisse à tort penser que les domaines culturels (au sens large) et associatifs, qui constituent des partenaires de premier plan pour une université à ce point réputée pour ses formations dans les domaines des arts, des humanités et des sciences sociales, soient passés sous silence. Peut-être cela tient-il à la dénomination que l'on donne habituellement à ce type de partenaires, que l'on qualifie de « socio-économiques », une dénomination qui n'explicite pas, au sein des acteurs « sociaux », ceux des secteurs culturels. Dans ce cas, il serait souhaitable que ce continent soit rendu visible dans la politique générale de l'établissement, si tant est qu'il fasse sens. Les liens privilégiés noués au sein de la ComUE avec les nombreux établissements culturels qui la composent (Archives nationales, INA...) mériteraient d'être mieux mis en avant.

Plus généralement, il serait utile de formaliser, au niveau de l'établissement, d'une composante ou d'un regroupement de composantes, certains partenariats. Des conventions-cadres avec un secteur d'activité pourraient être signées. Au-delà de cette simple question juridique, la stratégie de l'établissement gagnerait à préciser ce qu'elle entend exactement par « partenariat ». Ce terme, passablement galvaudé, est en effet utilisé tant pour une structure mettant à disposition un enseignant vacataire ou accueillant un stagiaire que pour des entreprises impliquées plus fortement dans les activités de formation (alternance...) ou de recherche (valorisation, contractualisation...). Distinguer différents niveaux de partenariat permettrait d'y voir plus clair et d'identifier les réels points d'appui de l'Université Paris Nanterre au sein de son riche écosystème socio-économique.

### **Des liens à la recherche en nombre, mais encore insuffisamment nourris**

Les liens entre formation et recherche sont nombreux. Plusieurs actions mises en valeur dans les dossiers y concourent. Parmi elles, on compte la banque de séminaires – avec une approche pluridisciplinaire en phase avec la stratégie du domaine recherche –, l'obligation pour tout enseignant-chercheur d'assurer un enseignement de licence, les compétences transversales en méthodologie, l'approche par projet dans certaines mentions et, pour toutes, l'approche par compétence (dont les compétences de recherche bibliographique, rédactionnelles et autres), ainsi que le lien aux unités de recherche et écoles doctorales. Sur ce point, on pourra regretter que la plupart des dossiers ne fassent état que d'un « lien », sans en préciser la nature. Du reste, les dossiers bilan des mentions étaient bien plus fournis à cet égard que les dossiers projet qui restent souvent laconiques. Par ailleurs, il manque des indicateurs pour mesurer les apports réels de ces différents leviers : dans le bilan de nombreuses mentions, les informations sur le taux de poursuite en doctorat étaient manquantes, or c'est là un indicateur-clé que les dossiers d'accréditation n'ont pas (encore) identifié comme tel. Les perspectives tracées pour le nouveau contrat sont plutôt rassurantes : des séminaires conjoints entre écoles doctorales et masters devraient voir le jour, et les informations collectées au niveau central sur le taux de poursuite en doctorat devraient mieux être communiquées aux responsables de master.

### **Un développement international qui se donne de nouvelles perspectives**

La politique de développement international de l'Université Paris Nanterre repose principalement sur la mobilité des étudiants et sur les doubles cursus. Ces derniers sont au nombre de 14 (7 en licence et 7 en master), auxquels il convient d'ajouter un master Erasmus mundus et quelques cursus délocalisés (une licence avec la Chine et un diplôme universitaire). La mobilité des étudiants s'appuie sur 400 partenariats et permet à 600 étudiants par an de partir à l'étranger et quasiment à autant d'en venir. Les flux sont donc équilibrés. L'Université Paris Nanterre fait partie de ces rares établissements en France à considérer la question internationale sous un angle large, incluant aussi la présence des étudiants étrangers hors mobilité encadrée : ceux-ci représentent environ 5 400 étudiants sur un total de 33 000 environ (soit près de 16 %), en provenance d'Afrique essentiellement. Cet indicateur aura son importance dès la rentrée, et encore plus dans les années à venir avec l'entrée en vigueur des droits d'inscription différenciés et l'obligation de maintenir à 10 % au plus le quota des exonérations.

La stratégie internationale de l'établissement n'est pourtant pas entièrement explicitée. Si elle fait de la mobilité le cœur du processus d'internationalisation et si elle souhaite accompagner encore mieux les

composantes dans les conventions qu'elles veulent passer, elle est aussi consciente de la nécessité de faire le tri dans les partenariats, en abandonnant ceux qui ne sont plus actifs. Elle réaffirme aussi sa volonté d'exonérer les étudiants étrangers qui seraient soumis aux droits différenciés – exercice qui sera rendu difficile dans le cadre d'une stricte application des textes – et d'accueillir chercheurs et étudiants en exil. Enfin, elle mise beaucoup sur l'enseignement à distance pour augmenter le nombre de mobilités virtuelles et de mobilités courtes, et compte s'appuyer sur un nouveau cadrage de l'année de césure, qui permettrait de la réduire à six mois, pour soutenir aussi des mobilités libres d'étudiants. C'est donc une véritable stratégie internationale qui commence à se structurer et pour laquelle une adhésion des composantes sera nécessaire.

Une nouvelle opportunité s'ouvre depuis que l'Université Paris Nanterre a été, en juin 2019, lauréate de l'appel à projets « Université européenne » et a rejoint l'alliance EDUC (European Digital UniverCity) comprenant quatre autres universités européennes, dont une française. Il conviendra, en termes de stratégie et de moyens, d'articuler ce nouveau réseau avec ceux déjà existants et à ne pas diluer les moyens.

### **Des outils de pilotage à consolider**

L'ensemble de ces actions mérite un suivi aujourd'hui clairement insuffisant. Les manques pointés lors du bilan, notamment en termes de dotation en moyens de l'OVE et en termes d'indicateurs, n'ont bien entendu pas pu être améliorés dans le court laps de temps écoulé. Si des outils vont être mis en place, comme la GED dont il a été question plus haut, si l'établissement a commencé une analyse de ses forces et faiblesses, il reste à élaborer un plan global, chiffré et déployé dans le temps, qui permette de comprendre comment le suivi de l'offre de formation et de ses outils se mettra en place de manière systématique et coordonnée entre le niveau central et les différentes composantes. Les rapports que l'établissement devra rendre à l'Agence nationale de la recherche pour le NCU *So Skilled* seront peut-être l'occasion d'une réflexion globale sur les indicateurs et les outils de suivi.

C'est donc une approche stratégique globale qu'il serait souhaitable de préciser pour affiner le cap donné à une offre de formation déjà riche, lisible et de qualité. Cette approche devra assumer de continuer de faire des choix, peut-être encore plus assumés, et de déployer un plan de mise en œuvre. Les outils de pilotage peuvent constituer un levier autant qu'un accompagnement à cette démarche qui permettra à l'Université Paris Nanterre d'atteindre un rayonnement à la hauteur de ses ambitions.

## LES FORMATIONS

### Champ Arts, humanités

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis sur l'accréditation
Arts du spectacle	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Humanités	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Information - communication	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Langues étrangères appliquées - LEA	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales - LLCER	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Lettres	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Philosophie	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Guide conférencier	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers du commerce international	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers du livre : documentation et bibliothèques	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable

Métiers du livre : édition et commerce du livre	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Arts, technologie, création	M	Université Paris Nanterre Université Paris 8 Vincennes – Saint- Denis	Avis favorable
Cinéma et audiovisuel	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Études européennes et internationales	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Histoire de l'art	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Humanités	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Humanités et industries créatives	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Humanités et management	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Information, communication	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Langues étrangères appliquées - LEA	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales - LLCER	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

Lettres	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers du livre et de l'édition	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Philosophie	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Patrimoine et musées	M	Université Paris Nanterre Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis Institut national d'histoire de l'art - INHA	Avis favorable
Traduction et interprétation	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Théâtre	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

### Champ Droit, politique, administration

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis circonstancié sur l'accréditation
Administration publique	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droits français – droits étrangers	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable

Science politique	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Administration publique	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Carrières judiciaires	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Carrières publiques	M	Université de Paris Nanterre	Création Avis favorable
Droit de l'économie	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit des affaires	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit du numérique	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Droit européen	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable sous réserve d'un changement d'intitulé en cohérence avec les objectifs et contenus de ce master, et sans apporter de confusion avec la mention <i>Droit international et européen</i>
Droits français – droits étrangers	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit international et européen	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit notarial	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit pénal et sciences criminelles	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

Droit privé	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Droit social	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Science politique	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Systèmes juridiques et droits de l'homme	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable

### Champ Économie, management, organisations

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis circonstancié sur l'accréditation
Économie et gestion	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Assurance, banque, finance : chargé de clientèle	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : entreprendre toute action susceptible de réduire le taux de poursuite d'études
Assurance, banque, finance : supports opérationnels	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : entreprendre toute action susceptible de réduire le taux de poursuite d'études
Gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire : associations et coopératives	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers de la gestion et de la comptabilité : comptabilité et paie	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers de la gestion et de la comptabilité : révision comptable	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable

Métiers de l'immobilier : gestion développement du patrimoine immobilier	LP	Université Paris Nanterre	Avis défavorable Les quelques précisions apportées lors de la visite ne constituent pas des éléments suffisamment convaincants en réponse aux points faibles ayant justifié le point d'attention. Ceux-ci sont : la faiblesse des effectifs certaines années, le taux d'échec trop important, le taux de poursuite d'études trop élevé, le taux d'insertion trop faible et la grande faiblesse des taux de retour aux enquêtes d'insertion.
Organisation et gestion des établissements d'hôtellerie et de restauration	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : poursuivre le travail d'intégration des deux parcours, augmenter la part des professionnels dans le parcours <i>Management et inter-culturalité dans les métiers de l'hôtellerie-restauration</i>
Analyse des politiques économiques	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.
Comptabilité, contrôle, audit	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Contrôle de gestion et audit organisationnel	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.
Économie appliquée	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Économie de l'environnement, de l'énergie et des transports	M	Université Paris Nanterre ComUE Université Paris-Saclay IFP School AgroParisTech École des Ponts ParisTech - ENPC	Avis favorable avec recommandation : harmoniser l'organisation du master 1 entre les établissements
Économie du droit	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Entrepreneuriat et management de projet	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.

Finance	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.
Gestion de production, logistique, achats	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.
Gestion des ressources humaines	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1, renforcer la participation des professionnels aux enseignements
Management	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandations : développer les partenariats socio-économiques, augmenter le nombre d'inscrits
Innovation, entreprise et société	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Management stratégique	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.
Marketing, vente : marketing opérationnel international	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : Introduire des enseignements de spécialité en M1.
Monnaie, banque, finance, assurance	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable avec recommandation : prévoir un conseil de perfectionnement propre à la formation

### Champ Formation, éducation, apprentissages

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis sur l'accréditation
Sciences de l'éducation	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Facilitateur.rice pédagogique	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Français langue étrangère	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sciences de l'éducation	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

## Champ Ingénierie, technologie, modélisation, données

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis sur l'accréditation
Mathématiques et informatique appliquées aux sciences humaines et sociales (MIASHS)	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sciences pour l'ingénieur (SPI)	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers de l'électronique : communication, systèmes embarqués	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers de l'énergétique, de l'environnement et du génie climatique	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers de l'industrie : gestion de la production industrielle	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers de l'industrie : industrie aéronautique	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers du BTP : bâtiment et construction	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Génie industriel	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises – MIAGE	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Statistique et économie du risque	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

Traitement automatique des langues	M	Université Paris Nanterre Institut national des langues et civilisations orientales -Inalco Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3	Déjà évalué en vague D (Inalco)
------------------------------------	---	--	---------------------------------

### Champ Psychologie, langage, corps, activité physique, santé

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis sur l'accréditation
Psychologie	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Santé et sciences humaines et sociales	L	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Sciences du langage	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
STAPS – activité physique adaptée et santé	L	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
STAPS – éducation et motricité	L	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
STAPS-entraînement sportif	L	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
STAPS-management du sport	L	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Gestion et développement des organisations, des services sportifs et des loisirs	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable sous condition de réexamen à mi-parcours Il conviendra de prendre en compte les recommandations faites lors de l'évaluation notamment concernant les faibles taux de réussite, et l'absence de suivi des diplômés.
Intervention sociale : développement social et médiation par le sport	LP	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Service à la personne	LP	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable avec forte recommandation du comité pour que les deux parcours proposés qui sont totalement indépendants soient transformés en deux mentions différentes.

Intervention et développement social	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Neuropsychologie	M	Université Paris Nanterre	Création Avis défavorable. Cette mention au parcours unique <i>Neuropsychologie cognitive et clinique à tous les âges de la vie et neurosciences</i> devrait être intégrée en tant que parcours dans une mention de psychologie et préférentiellement de psychologie clinique.
Psychologie clinique et psychopathologie	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Psychologie de l'éducation et de la formation	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable.
Psychologie du développement et institutions : approches clinique et éthologique	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable avec recommandation : raccourcir l'intitulé et le rendre plus lisible.
Psychologie sociale, du travail et des organisations	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Santé et sciences humaines et sociales	M	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Sciences du langage	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sciences et techniques des activités physiques et sportives - STAPS	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable sous condition de réexamen à mi-parcours. Il faudra remédier aux défauts majeurs de pilotage, d'attractivité et de poursuites d'études.
STAPS : activité physique adaptée et santé	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
STAPS : management du sport	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

## Champ Sociétés, temps, espaces

Intitulé de la mention	L/LP/M	Établissement(s)	Avis sur l'accréditation
Administration économique et sociale	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Géographie et aménagement	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Histoire	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Histoire de l'art et archéologie	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sciences de l'homme, anthropologie, ethnologie	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sciences sociales	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sociologie	L	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Métiers du tourisme : communication et valorisation des territoires	LP	Université Paris Nanterre	Création Avis favorable
Anthropologie	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Archéologie, sciences pour l'archéologie	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Géographie, aménagement et environnement	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Histoire	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sciences économiques et sociales	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Sociologie	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable
Urbanisme et aménagement	M	Université Paris Nanterre	Avis favorable

## OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Nanterre, le 20 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](mailto:presidence@parisnanterre.fr)

 **Observations de l'Université Paris Nanterre**

Monsieur le Président du HCERES,

En tant que Président de l'Université Paris Nanterre, et au nom de l'établissement, je tiens à adresser aux experts du HCÉRES tous mes remerciements pour le rapport qu'ils ont rédigé sur le projet d'offre de formation pour le contrat 2020-2024.

Les experts ont été sensibles à l'« attention portée aux recommandations formulées » : l'établissement et les équipes de formation se sont, de fait, appuyés sur les recommandations des rapports d'évaluation des champs de formation pour consolider la stratégie de formation 2020-2024.

Le travail mené ces dernières années trouve dans ce rapport une pleine reconnaissance :

- « Une offre de formation lisible et bien structurée »
- « Un positionnement et une stratégie assumés dans un environnement dense, complexe et concurrentiel »
- « Un pilotage qui repose sur un dialogue constructif entre le niveau central et les composantes »
- « Un cadrage profitable des formations, qui met en avant une approche par compétences et favorise les mutualisations »
- « Un développement international qui se donne de nouvelles perspectives ».

Nous prenons acte également des dimensions qui, dans les années à venir, doivent faire l'objet d'un travail particulier dans une perspective d'amélioration continue :

- « Des partenariats riches qui mériteraient d'être mieux hiérarchisés »
- « Des liens à la recherche en nombre, mais encore insuffisamment nourris »
- « Des outils de pilotage à consolider ».

Je vous prie d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de ma considération distinguée.

  
Le Président de l'Université  
Jean-François Balaudé

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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