

Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS 8 VINCENNES SAINT-DENIS

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**

**VAGUE E**

Rapport publié le 16/02/2026

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur



**Au nom du comité d'experts :**

Jean-Paul de Gaudemar, président du comité

**Pour le Hcéres :**

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

# Avis du comité

Héritière du Centre universitaire expérimental de Vincennes, créé dans le cadre de la loi Faure après les événements de mai 1968, l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis se trouve aujourd'hui, aux yeux du comité, dans une situation paradoxale.

Cette situation est le fruit de son histoire singulière, de ses particularités, de ses choix, mais également des mutations que connaissent les universités depuis deux décennies, et de l'évolution du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Le paradoxe pourrait se formuler de la manière suivante : d'un côté, Paris 8 a fondé sa politique dans le domaine de la formation et de la recherche sur l'esprit d'expérimentation, de création et de libertés qui lui a été insufflé à l'origine et, comme on le verra tout au long de ce rapport, certains des résultats les plus significatifs qu'elle a obtenus au cours de la période considérée sont la traduction de cet esprit. D'un autre côté, les politiques publiques nationales ont confié de plus en plus d'autonomie et de responsabilités aux universités en matière de pilotage stratégique et de gestion pluriannuelle des ressources, et ont imposé la coordination des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans un territoire donné sur le fondement d'un projet préalablement défini et partagé – toutes choses qui, d'un certain point de vue, s'articulent difficilement avec l'idée d'innovation et d'expérimentation portée par Paris 8, et avec la liberté qu'elles requièrent. Enfin, le revers de toute expérimentation est la dissémination progressive, dans d'autres établissements, de ses résultats les plus probants en matière de recherche, de formation ou d'innovation pédagogique. Cette dissémination soulève une question délicate dans le cas de Paris 8, puisqu'elle touche à son projet et à son identité mêmes : comment rester pionnière ?

L'avis émis par le présent comité d'experts reflète, dans son analyse, les efforts entrepris par l'établissement pour résoudre ce paradoxe, les résultats significatifs qu'il a obtenus comme les nombreux chantiers qui demeurent. Ses recommandations doivent être regardées comme des propositions concrètes adressées à Paris 8 pour l'aider à maintenir et assurer la position singulière qu'elle occupe dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## 1 / Forces principales

- **Paris 8 a adopté en 2022 sa nouvelle signature d'« Université des créations », qui est venue clarifier de manière convaincante son positionnement.** Celle-ci actualise la vocation originelle de l'université, notamment sa dimension expérimentale, et met en avant des valeurs – démocratisation de l'accès au savoir, émancipation intellectuelle, engagement citoyen – qui sont partagées par l'ensemble de la communauté, et qui participent à son rayonnement international, l'université accueillant une proportion très élevée d'étudiants étrangers (entre 25 et 28 % de 137 nationalités). Cette signature s'inscrit par ailleurs de façon cohérente dans le réseau de relations qu'elle a déjà tissées, qu'il s'agisse des partenariats qu'elle entretient avec les collectivités et les acteurs socio-culturels du territoire, de la Comue, puis de la coordination territoriale Paris Lumière Alliance créées avec Paris Nanterre, du Campus Condorcet ou de l'alliance européenne d'universités ERUA. Enfin, une telle signature est susceptible de clarifier l'image parfois brouillée et caricaturée de Paris 8, réduite à un établissement de proximité en proie à des troubles constants de l'ordre public – à condition d'en faire l'objet d'une véritable stratégie de communication.
- **Paris 8 possède une production scientifique de qualité, qui paraît particulièrement cohérente par rapport à sa nouvelle signature.** Elle tire profit de sa structure pluridisciplinaire et rayonne à l'échelle nationale et internationale, notamment à travers quelques secteurs expérimentaux dont les recherches font école comme en mathématique, en étude des langues des signes ou en géopolitique. L'établissement bénéficie en outre de quelques succès remarquables aux appels à projets compétitifs de niveau national et international – il héberge notamment deux ERC dans la catégorie Advanced. Ces succès sont le résultat d'une politique volontariste d'incitation au dépôt de réponses à des appels à projets, et se sont traduits par l'augmentation sensible de la part du budget de recherche de Paris 8 lié au financement par contrats au cours de la période.
- **L'établissement conjugue l'excellence de sa recherche avec une attention marquée à l'inscription de la science dans la société, conformément à son positionnement en matière d'engagement citoyen.** Celle-ci couvre tout le champ de ce que Paris 8 appelle « innovations sociales », de la science ouverte à la recherche-création et participation, en passant par l'édition, l'appui aux politiques

publiques ou la valorisation économique. Ces innovations sociales présentent en outre une dimension territoriale marquée, ce qui distingue Paris 8 des autres universités à dominante en sciences humaines et sociales, et lui permet d'être identifié comme un acteur majeur auprès des partenaires socio-économiques de son environnement.

- Paris 8 propose à ses étudiants une offre de formation pluridisciplinaire, innovante, professionnalisaante, qui bénéficie d'un excellent adossement à la recherche. **Ces caractéristiques lui permettent de conjuguer, d'une manière particulièrement distinctive, une fonction sociale de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur pour un public divers** (proportion élevée de bacheliers professionnels et technologiques) **et en difficulté** (24 % d'étudiants vivant dans des quartiers prioritaires de la ville, 25 % de boursiers), **et une ambition forte de « capacitation citoyenne ».**
- **L'établissement dispose d'un tissu associatif particulièrement dense, qui bénéficie de nombreuses sources de financement pour soutenir ses activités.** Cette vie associative est encouragée à la fois par des services de la vie étudiante et de la vie de campus particulièrement dynamiques, et par la reconnaissance, de la part de l'université, de la valeur formatrice de l'implication associative à travers une politique active en faveur de l'engagement étudiant.

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Si Paris 8 a su clarifier son positionnement, elle manque encore d'une stratégie globale d'établissement**, déclinée en objectifs concrets, et qui se donnerait pour but de structurer progressivement l'ensemble de ses missions – formation, recherche, inscription de la science dans la société, vie étudiante – et son fonctionnement au regard des grandes orientations de la nouvelle signature. **L'université ne s'est pas non plus saisie de l'enjeu de la dissémination, dans les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des résultats de ses expérimentations en recherche, en formation ou en pédagogie** – situation qu'elle constate sans encore proposer de réponse institutionnelle.
- **L'établissement souffre d'un grand manque d'outils de pilotage qui, loin de s'opposer à la conduite éclairée du processus d'expérimentation, semblent au contraire lui être nécessaires**, qu'il s'agisse d'en suivre l'avancement, d'en évaluer les effets, d'en corriger les défauts, ou d'en élargir le champ d'application. Ainsi, **Paris 8 n'a toujours pas mis en place de politique globale de la qualité, et ne dispose pas d'instruments suffisamment robustes pour engager une démarche d'amélioration continue**. C'est le cas notamment en formation où l'établissement n'est pas en mesure de suivre précisément le devenir des étudiants ou leur insertion professionnelle, ou d'évaluer les dispositifs mis en place pour améliorer **la réussite de ces mêmes étudiants, dont les taux demeurent très faibles**. Enfin, si les efforts entrepris par Paris 8 au cours de la période évaluée permettent d'affirmer que les différents systèmes d'information commencent à franchir la phase d'urbanisation, **ils ne sauraient encore former un système d'information décisionnel cohérent**.
- **La situation financière de l'université paraît particulièrement préoccupante au regard des derniers exercices budgétaires et de l'ampleur du déficit constaté.** Elle a abouti à la définition, en 2024, d'un plan de retour à l'équilibre financier qui présente quelques pistes en matière de réduction des dépenses et de développement des ressources propres. Mais rien ne permet à ce jour au comité, ou à Paris 8, d'être assurés que ces pistes suffiront à rétablir la situation financière de l'université – au-delà d'éventuelles décisions exceptionnelles d'augmentation par la tutelle de la subvention pour charge de service public que l'établissement juge trop faible, décisions qui, pour l'heure, n'ont pas été prises.
- **Paris 8 manifeste un certain isolement dans son environnement académique régional et national.** Elle participe certes à différents réseaux, qui s'accordent bien avec son positionnement. Le cas de la Comue, en particulier, est à signaler, dans la mesure où, avec ses deux autres membres, le CNRS et Paris Nanterre, Paris 8 a pu obtenir des succès à des appels à projets du plan d'investissement d'avenir qu'elle n'aurait sans doute pas pu obtenir seule (projet NCU So Skilled!, accélération-UPL, EUR ArTec, Labex les passés dans le présent). **Mais force est de constater que l'implication de Paris 8 dans ces réseaux est fragile.** Ainsi, malgré la cotutelle de la maison des sciences de l'homme Paris Nord, les relations avec l'Université Sorbonne Paris Nord sont très limitées, alors qu'elle est l'autre université du département de Seine-Saint-Denis ; les liens avec le CNRS et Paris Nanterre se sont relâchés au cours de la période ; enfin, le positionnement stratégique de l'établissement à l'égard du Campus Condorcet ne paraît pas complètement clair.

- **Si la vie associative au sein du campus est riche et dynamique, la parole des étudiants paraît insuffisamment portée et écoutée au sein des instances de décision, ce qui n'est pas au niveau de l'ambition et du positionnement de l'établissement en la matière.** Cette situation est d'autant plus préoccupante que des recommandations à ce sujet ont déjà été formulées dans le précédent rapport du Hcéres, sans que rien ait été entrepris en ce sens pendant la période évaluée.

### 3 / Recommandations principales

- **Inverser la trajectoire financière de l'établissement et mettre en œuvre les mesures d'économie et d'augmentation des recettes prévues dans le plan de retour à l'équilibre, sans attendre une éventuelle décision de la tutelle concernant la demande d'augmentation de la subvention pour charge de service public.** Outre les économies de fonctionnement ou de transition énergétique, le levier principal de Paris 8 se situe dans le développement des ressources propres, dont la part dans l'ensemble des recettes est encore faible (environ 10 %), et qui constituent donc un potentiel à exploiter. De ce point de vue, la formation continue, la réponse aux appels à projets d'envergure européenne ou la valorisation de la recherche constituent les pistes les plus prometteuses.
- **Définir une stratégie globale d'établissement au regard de sa nouvelle signature, qui couvrirait autant les missions de Paris 8 en recherche, formation, inscription de la science dans la société ou vie étudiante, que son fonctionnement global.** En particulier, développer un plan de communication interne et externe pour combler le déficit d'image de l'université et mettre au premier plan sa signature expérimentale ; construire un système d'information décisionnel ; aligner sa politique de ressources humaines avec les besoins d'une « Université des créations ». Enfin, **fonder cette stratégie globale sur l'enjeu du maintien et du développement de sa capacité d'expérimentation sous toutes ses formes.**
- **En matière de pilotage, renforcer en priorité la fiabilité de ses outils de suivi et d'évaluation afin de construire une démarche qualité globale, qui engage plus efficacement l'université dans la voie de l'amélioration continue.** En particulier, dans le domaine de la formation, l'université doit **se donner les moyens d'apprécier la pertinence et l'efficacité des dispositifs qu'elle met en place pour améliorer la réussite de ses étudiants, et pour suivre leur parcours en son sein et la qualité de leur insertion professionnelle.** Il s'agit là d'éléments importants pour assurer la réussite des étudiants sous ses différentes formes, conformément à la priorité qu'établit Paris 8 en matière de réussites plurielles.
- **Trouver et affirmer davantage sa place dans le paysage universitaire et scientifique d'Île-de-France, et au-delà** : stabiliser et renforcer ses partenariats historiques avec le CNRS et Paris Nanterre, définir sa position vis-à-vis du Campus Condorcet et élargir son champ partenarial vers le nord (Sorbonne Paris Nord) et vers le centre de Paris. La participation de Paris 8 au consortium de deux projets lauréats de l'appel à manifestation d'intérêt en sciences humaines et sociales, portés par Sorbonne Nouvelle (Hermes, la préservation du patrimoine culturel) et l'Inalco (Decript, les civilisations et les troubles géopolitiques), constitue ainsi une belle occasion de nouer des relations durables avec ces établissements. Enfin, participer activement au développement de l'alliance européenne ERUA en matière de construction d'une politique scientifique commune, de réponse à des appels à projets d'envergure ou de mobilité des étudiants et des personnels.
- **Veiller à une meilleure association des étudiants à la gouvernance.** Créer un espace d'expression complémentaire aux instances existantes (conventions citoyennes étudiantes, Parlement étudiant) afin de renforcer la prise en compte des préoccupations de ce public, qu'elles soient relayées par les élus étudiants ou non.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : L'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, fondé en 1971. Elle est l'héritière du Centre universitaire expérimental de Vincennes, créé en 1968.
- **Regroupement** : Jusque 2024, date de sa dissolution, l'Université Paris 8 était membre fondateur, avec le CNRS et l'Université Paris Nanterre, de la communauté d'universités et d'établissements Université Paris Lumières. Cette dernière, créée en 2014, était l'héritière du pôle de recherche et d'enseignement supérieur, et regroupait, outre ses membres fondateurs, une composante interne (le Collège international de philosophie) et seize membres associés<sup>1</sup>. Depuis 2024, Paris 8 est membre fondateur, avec Paris Nanterre, de la coordination territoriale Paris Lumières Alliance, avec dix autres partenaires, dont certains étaient déjà impliqués dans la Comue<sup>2</sup>. L'université est également pilote et membre fondateur de l'alliance européenne d'universités ERUA<sup>3</sup>.
- **Typologie et organisation** : Université pluridisciplinaire avec une dominante en arts, lettres et langues et en sciences humaines et sociales :
  - **11 UFR** : AES-Économie et gestion ; Arts, philosophie, esthétique ; Culture et communication ; Droit ; Langues et cultures étrangères ; Sciences et technologies du numérique ; Psychologie ; Sciences de l'éducation, psychanalyse et Communication/Français langue étrangère ; Sciences du langage ; eriTES (études, recherche et ingénierie en territoires-environnements-sociétés) ; Textes et Sociétés ;
  - **5 instituts** : IED-Institut d'enseignement à distance ; IEE-Institut d'études européennes ; IFG-Institut français de géopolitique ; Institut universitaire de technologie de Montreuil ; Institut universitaire de technologie de Tremblay-en-France.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 22 489<sup>4</sup>, en baisse au cours de la période (23 838 en 2020-2021, - 5,7 %).
- **Répartition des effectifs étudiants<sup>5</sup>** :

Université Paris 8	
Licence	13 738 (59 %)
Bachelor universitaire de technologie	774 (3,4 %)
Licence professionnelle	143
Master	5345 (23,7 %)

<sup>1</sup> Académie Fratellini, Archives nationales, Bibliothèque nationale de France, CEDIAS - Musée social, Centre Pompidou, Centre des Arts d'Enghien-les-Bains, École nationale supérieure Louis-Lumière, École Supérieure de Travail Social, Institut national de l'audiovisuel, INS-HEA, La maison des cultures du Monde, Musée d'Archéologie nationale, Musée de l'histoire de l'immigration, Musée du Louvre, Musée du quai Branly, Pôle Sup'93.

<sup>2</sup> Archives nationales, le Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, le palais de la Porte Dorée, l'Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation inclusive (Insei), l'École supérieure de travail social, l'Académie Fratellini, le Centre des Arts d'Enghien-les-Bains, Pôle Sup 93, le Cedias et La Maison des cultures du monde. Le Centre international de philosophie est, lui, devenu une composante de l'établissement public Campus Condorcet.

<sup>3</sup> La « European Reform Universities Alliance », financée par la Commission européenne depuis 2020, regroupe huit universités (Université de l'Égée de Mytilène en Grèce, Nouvelle Université Bulgare, Université de Macerata en Italie, Université Mykolo Romerio en Lituanie, Université de Las Palmas en Espagne, Université Européenne Viadrina Frankfort/Oder en Allemagne, SWPS Université en Pologne) – dont l'Université Paris 8, membre fondatrice et pilote – et deux universités associées (University of Konstanz en Allemagne, Roskilde University au Danemark).

<sup>4</sup> Rapport d'autoévaluation, « données effectifs Université Paris 8 ».

<sup>5</sup> Rapports d'évaluation des trois cycles de formation, Paysages.

Doctorat	1145 (5 %)
HDR	24
% d'étudiantes	65,4 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	26 % <sup>6</sup>

- **Ressources humaines**<sup>7</sup> : 1 734 personnels, dont 714 Biatss et 1 020 enseignants et enseignants-chercheurs (212 PR, 434 MCF, 90 enseignants du 2<sup>d</sup> degré et 284 contractuels).
- **Budget**<sup>8</sup> : 174,5 M€, dont 139,9 M€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier** : 90 000 m<sup>2</sup>, répartis dans 4 campus (Saint-Denis, Trembley, Montreuil, Campus Condorcet).
- **33 Unités de recherche**, dont 18 sont sous la tutelle unique de Paris 8. Ses deux principaux partenaires sont le CNRS et Paris Nanterre (9 unités sous tutelle chacun). Viennent ensuite l'Université Paris 1 (3), l'Université Paris Est Créteil Val de Marne (2), CY Cergy Paris Université (2), le ministère de la Culture (2), l'Université Sorbonne Paris Nord (1), l'École pratique des hautes études (1), l'Université Paris Cité (1), l'Université d'Évry-Val-d'Essonne (1), l'Institut supérieur de mécanique de Paris (1), l'Ensea (1), l'Ecam-Epmi (1) et l'École normale supérieure Paris-Saclay (1).
- **1 Maison des sciences de l'homme Paris-Nord**, en co-tutelle avec l'Université Sorbonne Paris Nord et le CNRS.
- **4 écoles doctorales** : Pratiques et théories du sens (ED n° 31), Esthétique, sciences et technologies des arts (ED n° 159), Cognition, langage, interaction (ED n° 224) et Sciences sociales (ED n° 401).
- **Domaines de spécialisation de la production scientifique**<sup>9</sup> : sur les 2 244 publications entre 2018 et 2022, 62,1 % l'ont été dans le domaine des sciences humaines et sociales (indice de spécialisation de 4,7) – avec une spécialité en SHS5 (Cultures et production culturelle, indice 12,9) et en SHS6 (L'étude du passé humain, indice 12,4) –, et 30,5 % en sciences physiques et ingénierie (dont 14 % en mathématiques et 10,7 % en informatique et système d'information, avec un indice de spécialisation, respectivement, de 4,8 et 1,8).
- **Programmes d'investissement d'avenir** :
  - Nouveaux cursus à l'université So Skilled! ;
  - École universitaire de recherche Artec-Arts, technologies et création ;
  - Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche UPL-Accélérations ;
  - Labex : Pasp-Le passé dans le présent ; Dynamite - Dynamiques territoriales et spatiales.
- Établissement labellisé HRS4R.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2020)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
-----------------	-------

6 Rapport d'autoévaluation, p. 394.

7 Rapport social unique 2023.

8 Tableaux budgétaires du compte financier 2023.

9 Rapport de l'observatoire des sciences et techniques Île-de-France, p. 33.

Sécuriser et suivre la masse salariale	Partiellement suivie d'effets
Approfondir la démarche qualité	Non suivie d'effet
Prévention des risques psycho-sociaux et ajustement des ressources humaines	Partiellement suivie d'effets
Améliorer la réussite étudiante	Partiellement suivie d'effets
Plan handicap	Partiellement suivie d'effets
Stratégie de communication externe	Partiellement suivie d'effets
Enseignement à distance et formation tout au long de la vie	Non suivie d'effets
Poursuivre l'interdisciplinarité au-delà des SHS	Partiellement suivie
Multiplier les collaborations type EUR	Partiellement suivie
Favoriser la recherche avec les ensembles culturels au sein de la Comue	Partiellement suivie

### 3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

En s'appuyant sur le dossier d'autoévaluation fourni par l'Université Paris 8 en juin 2024, le comité d'experts s'est attaché à prendre en compte, dans le cadre de son expertise, les cinq spécificités de l'établissement exprimées par celui-ci en amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres du 31 octobre 2023) : la nouvelle signature de l'établissement « Université des créations » ; sa politique partenariale, du local à l'international (ville, convention de coordination territoriale Paris Lumières Alliance, Campus Condorcet, Maison des sciences de l'homme Paris Nord, université européenne ERUA<sup>10</sup>) ; sa politique en matière d'amélioration des conditions de travail ; sa politique de recherche dite d'« émergence », qui contribue à des projets scientifiques dans trois grands domaines : création, culture et patrimoine ; et, enfin, sa politique de formation et de vie de campus consacrée aux réussites étudiantes.

Concernant la qualité du rapport d'autoévaluation, si celui-ci témoigne d'une volonté de la part de Paris 8 de faire le bilan de sa trajectoire passée et de se projeter vers l'avenir, le comité a regretté son caractère trop général, relativement à de nombreux points, trop descriptif et le plus souvent peu évaluatif. En outre, en dépit d'annexes nombreuses, souvent précieuses pour détailler et justifier les analyses contenues dans le rapport, quelques documents importants à caractère stratégique n'avaient pas été joints au dossier initial, notamment en matière de valorisation, ce qui a compliqué la préparation de la visite. Cette lacune a pu toutefois être comblée grâce à la diligence de l'établissement.

Quant à la visite elle-même, qui s'est tenue du 20 au 22 mai 2025, et lors de laquelle 46 entretiens ont été réalisés, elle s'est parfaitement déroulée, avec la sérénité requise en de tels moments de réflexion collective. Le comité d'experts tient à remercier la gouvernance de Paris 8 et l'ensemble des équipes pour l'excellente préparation

---

<sup>10</sup> La « European Reform Universities Alliance » est une alliance européenne d'université, financée par la Commission européenne depuis 2020, qui regroupe huit universités d'Europe (Université de l'Égée de Mytilène en Grèce, Nouvelle Université Bulgare, Université de Macerata en Italie, Université Mykolo Romerio en Lituanie, Université de Las Palmas en Espagne, Université Européenne Viadrina Frankfort/Oder en Allemagne, SWPS Université en Pologne) – dont l'Université Paris 8, membre fondatrice et pilote – et deux universités associées (University of Konstanz en Allemagne, Roskilde University au Danemark).

de cette visite et la courtoisie de leur accueil ; il remercie également les nombreux interlocuteurs qui se sont prêtés au jeu des entretiens, et qui lui ont permis de se faire une idée claire des enjeux actuels de l'université.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

**Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »**

## 1 / Un positionnement actualisé et clarifié à travers la signature d'« Université des créations ».

Héritière du Centre universitaire expérimental de Vincennes, créé à la fin des années 1960 notamment en réponse aux mouvements étudiants et sociaux de mai 1968, l'université Paris-8 Vincennes-Saint-Denis se veut engagée dans une démarche d'actualisation de sa vocation d'origine<sup>11</sup>, comme le confirment son rapport d'autoévaluation et son contrat quinquennal :

- Paris 8 est d'abord, comme le souhaitait Edgar Faure au moment de la création du Centre, un établissement **pluridisciplinaire**<sup>12</sup>, qui possède certes une dominante dans les arts, les langues et les lettres et dans les sciences humaines et sociales – ces domaines représentent les trois quarts des effectifs étudiants, dont environ 16 % rien que pour les arts<sup>13</sup>, et 62,1 % de la production scientifique totale de l'établissement<sup>14</sup> –, mais qui couvre également le droit, l'économie et la gestion (17 % des étudiants) ainsi que les sciences et technologies, notamment à travers les mathématiques, l'informatique et les systèmes d'information qui constituent 25 % de la recherche faite à l'université<sup>15</sup>.
- Paris 8 se définit également comme un établissement **expérimental** qui, d'une part, invente ou se saisit de nouveaux champs et de nouvelles méthodologies de recherche interdisciplinaires en se fondant sur la richesse pluridisciplinaire qui vient d'être rappelée – c'était le cas autrefois en philosophie (Deleuze, Foucault, Chatelet) ou en théorie littéraire (Todorov), c'est le cas aujourd'hui, par exemple, de la cybersphère, de l'étude des langues des signes, de la recherche-création en littérature ou de la sociologie des genres, domaines dans lesquels l'université possède un véritable rayonnement international<sup>16</sup>. Et elle se saisit de ces champs en les mettant en relation avec les problèmes les plus contemporains (géopolitique, études de genre, études culturelles, humanités numériques) et avec l'ambition, résumée dans le slogan « imaginer et faire un autre monde »<sup>17</sup>, de participer à la transformation de la société, en mobilisant tous les outils à sa disposition (science ouverte, science-participative, appui aux politiques publiques, transfert vers le monde socio-économique, édition,

---

11 « Cette redéfinition [de la politique générale de l'établissement autour d'une nouvelle signature d'Université des créations] rend compte de l'inscription de l'Université Paris 8 dans une politique de site repensée et forte de son travail partenarial et fait entendre sa voix propre en cohérence avec son histoire et son actualité », rapport d'autoévaluation, p. 7.

12 Voir le rapport au Président de la République d'Edgar Faure, ministre de l'Éducation de l'époque, qui précède le décret de création du Centre : « c'est dans cette perspective [de réaliser des établissements universitaires pluridisciplinaires] qu'ont été créés les établissements se trouvant au centre Dauphine à Paris, dont l'orientation majeure est vers les disciplines économiques, mathématiques et linguistiques et la gestion d'entreprise, d'une part, et, d'autre part, à Marseille-Luminy, dont l'orientation principale concerne les sciences de la nature. Il a paru opportun de procéder de même dans les locaux dont dispose le ministère de l'Éducation nationale à Vincennes en mettant l'accent sur les disciplines artistiques et littéraires en liaison avec des formations scientifiques et techniques adaptées [...] » Son caractère pluridisciplinaire se manifestera par la présence, dans le même établissement, d'enseignements qui, actuellement encore, appartiennent aussi bien aux facultés des lettres et sciences humaines (littérature française, histoire, géographie, philosophie, sociologie, psychologie et langues vivantes) qu'aux facultés des sciences (mathématiques, informatique) et facultés de droit et sciences économiques (initiation aux sciences économiques, sciences politiques, méthodologie juridique) ».

13 Dossier d'autoévaluation, « données effectifs ».

14 Rapport de l'Observatoire des sciences et techniques, p. 33.

15 Rapport de l'Observatoire des sciences et techniques, p. 33.

16 La synthèse des évaluations de la recherche du Hcéres indique ainsi qu'un secteur de recherche de Paris 8 se distingue par son impact mondial (en mathématiques), neuf ont une reconnaissance internationale et 23 une reconnaissance nationale.

17 Rapport d'autoévaluation, p. 3.

- diffusion, réf. 12-13). D'autre part, l'université propose, en s'appuyant notamment sur ses expérimentations en matière de recherche, une offre de formation innovante (master psychanalyse, master ArTec<sup>18</sup> adossé à l'école universitaire de recherche interdisciplinaire éponyme, formation complète en études des langues des signes ou en ergonomie). Celle-ci s'accompagne de dispositifs d'apprentissage et de professionnalisation inédits<sup>19</sup> (clinique juridique, l'une des premières en France), et bénéficie à la fois d'un ancrage territorial solide, notamment auprès des collectivités et des acteurs sociaux et culturels (réf. 3) et des succès à des appels à projets du programme d'investissement d'avenir – école universitaire de recherche ArTec, nouveaux cursus à l'université So Skilled!, accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche UPL-accélération (réf. 2 et 3).
- Enfin, après avoir déménagé de Vincennes en 1980, l'établissement est aujourd'hui présent dans quatre sites du département de Seine-Saint-Denis à travers son campus principal de Saint-Denis, ses deux instituts universitaires de technologies, l'un à Tremblay-en-France et l'autre à Montreuil, et le Campus Condorcet. Or, ce déménagement dans le département avec le plus haut taux de pauvreté et le troisième taux de chômage le plus élevé en France métropolitaine a demandé à l'établissement d'adapter sa pédagogie et l'accompagnement des étudiants aux caractéristiques de son nouveau territoire et de son public. Paris 8 accueille en effet à la fois un grand nombre d'étudiants étrangers, forte de son aura internationale (5 250, soit environ 23 % du nombre total d'étudiants, dont plus de la moitié en licence), mais également beaucoup de bacheliers professionnels, technologiques, d'étudiants vivant dans des quartiers prioritaires de la ville (24 %<sup>20</sup>) et boursiers (25 %<sup>21</sup>). De ce point de vue, le positionnement de Paris 8 mettant l'accent sur les **réussites** – qui ne se réduisent pas à la seule réussite académique (voir domaine 3) –, de l'**inclusion**, et de façon plus générale de la **responsabilité sociale et environnementale** (réf. 4), doit, là encore, être considéré comme une manière de renouveler ses valeurs historiques de démocratisation de l'accès au savoir et d'émancipation intellectuelle.

**C'est ce positionnement actualisé que Paris 8 a souhaité exprimer à travers la définition, en 2022, de sa signature d'« Université des créations ».** Celle-ci couvre en effet, à travers les trois significations données au terme de « création » – artistique, sociale (savoir critique « qui débouche sur la mise en place de dispositifs permettant toute une gamme d'interventions pratiques et transformatrices de notre société »<sup>22</sup>) et méthodologique (nouveaux dispositifs d'apprentissage, nouvelles formations, nouveaux champs de recherche interdisciplinaires) –, l'ensemble des traits du positionnement de l'université qui viennent d'être indiqués, c'est-à-dire à la fois sa structure d'enseignement et de recherche, sa tradition d'innovation et son rôle social.

**En proposant de se définir comme « Université des créations », le comité estime que Paris 8 a clarifié de manière convaincante son positionnement. À ses yeux, cette signature reflète bien ce que sont ses atouts comparatifs et son caractère unique dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle est d'autant plus pertinente qu'elle se décline de manière cohérente, à la fois à l'échelle locale et nationale** – notamment à travers la cotutelle de la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord avec l'Université Sorbonne Paris Nord, la convention de coordination territoriale Paris Lumières Alliance et la participation comme membre fondateur à l'établissement public Campus Condorcet – **et internationale**, en particulier dans le cadre de l'alliance européenne d'universités ERUA (**même si, dans les faits, cette déclinaison aux différentes échelles pose question au comité, comme on le verra en réf. 3**). Enfin, **cette nouvelle signature devrait contribuer à mettre davantage en avant la dimension innovante de Paris 8 : si celle-ci demeure, elle a progressivement été réduite à une image en partie caricaturée**, qui s'est ancrée peu à peu dans l'esprit d'acteurs académiques et socio-économiques voire du grand public, celle d'une université dite « de proximité », souvent en proie à des troubles de l'ordre public, et qui pourrait paraître isolée dans une France et une Île-de-France universitaires en pleine

---

18 Arts, technologies, numérique, médiations humaines et création.

19 Fidèle, là encore, à l'engagement de Faure : « l'adaptation aux besoins du monde extérieur se manifestera enfin sur différents plans. D'abord tous les étudiants, quelle que soit leur spécialité, suivront des enseignements de langues vivantes à caractère pratique et des enseignements d'informatique ; ensuite une révision systématique des enseignements sera envisagée chaque année ; enfin, une étude également systématique des débouchés sera effectuée, car il y a lieu de considérer que les disciplines enseignées à Vincennes ne doivent pas mener d'abord aux carrières de l'enseignement mais préparer les étudiants à leur insertion dans le monde économique, en soulignant la nécessité d'une mise à jour régulière des connaissances », rapport au Président de la République, p. 22-23.

20 Rapport d'autoévaluation, p. 3.

21 Rapport d'autoévaluation, p. 45.

22 Rapport d'autoévaluation, p. 5.

recomposition<sup>23</sup>. En proposant cette nouvelle signature, Paris 8 répond ainsi d'une certaine façon à la faiblesse formulée dans le précédent rapport du Hcéres, qui pointait « le manque de maîtrise de son image institutionnelle et de marque »<sup>24</sup> (réf. 5).

**Si le comité perçoit donc positivement la proposition faite par Paris 8 pour clarifier son positionnement, il estime également que l'établissement se trouve confronté à de nombreux enjeux qui remettent en cause de manière structurelle son ambition et qu'il devra impérativement prendre en charge au cours de la prochaine phase d'évaluation.** Parmi ces enjeux, qui seront discutés tout au long de ce rapport, et sur lesquels le comité formulera un certain nombre de recommandations, ce dernier souhaite insister sur les trois suivants, qui ont un impact direct sur le fonctionnement global de l'université :

- D'une part, si la signature d'« Université des créations » doit être davantage qu'un élément de communication ou une « bannière », elle doit faire l'objet d'une stratégie à la fois **globale**, qui couvre l'ensemble du fonctionnement – politique de ressources humaines et financières – et des activités de l'établissement – la formation, la recherche, la valorisation, la vie étudiante, etc. –, et **opérationnelle**, entraînant sa communauté dans son sillage. Or, il apparaît aux comité qu'une telle stratégie ne s'exprime pour le moment que par certains éléments qui ne parviennent pas encore à dessiner un ensemble cohérent, et qu'elle ne produit pas encore suffisamment d'effet concret au sein de l'établissement (réf. 2). La formalisation de cette stratégie est par ailleurs d'autant plus importante que beaucoup de secteurs et d'approches dans lesquels Paris 8 a été pionnière, en formation comme en recherche, et où elle rayonne toujours aujourd'hui (le genre, la géopolitique notamment), se sont largement disséminés et ont été repris à leur compte par d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, avec un succès certain. Et il en va de même de ses innovations en matière pédagogique (la clinique de droit, par exemple). Si ce phénomène, lié à la persistance de l'esprit expérimental de l'université, constitue la rançon de son succès, il implique que Paris 8 soit capable de se renouveler, d'innover et de se différencier encore et toujours en la matière dans les années à venir – **enjeu essentiel que l'université admet et qu'elle présente comme un risque dans son analyse de la situation<sup>25</sup>, mais sans pour autant proposer de solution concrète pour y faire face.**
- D'autre part, la démarche d'expérimentation s'accompagne d'une exigence renforcée en matière de pilotage pour s'assurer que les innovations produites sont utiles, pertinentes, cohérentes, et éventuellement susceptibles d'être généralisées au-delà du cadre restreint dans lequel elles ont été initialement mises en œuvre – ou pour déterminer là où elles pêchent, soit pour les corriger et les adapter, soit pour les abandonner. De ce point de vue, et malgré les recommandations du précédent rapport du Hcéres<sup>26</sup>, Paris 8 manque toujours d'outils de pilotage global qui lui permettraient de conduire de manière éclairée ses « créations », ce qui constitue un frein majeur à son projet (réf. 7). Un exemple illustre particulièrement l'enjeu pour l'établissement : d'un côté les approches pédagogiques innovantes et diversifiées mises en œuvre au sein de Paris 8<sup>27</sup>, et l'intérêt actif que prend cette dernière dans la professionnalisation de ses étudiants (surtout en 2<sup>e</sup> cycle) méritent d'être soulignés<sup>28</sup> ; mais, d'un autre côté, les processus d'amélioration continue sont insuffisamment développés, le suivi et l'analyse de l'insertion professionnelle restent faibles<sup>29</sup>, ce qui montre que l'établissement ne s'est pas doté des moyens de pilotage qui lui permettraient de mesurer l'utilité et la pertinence de ses dispositifs innovants, de corriger leurs défauts éventuels, ou de décider de façon éclairée de leur institutionnalisation (réf. 16 et 17).
- Enfin, l'enjeu le plus préoccupant aux yeux du comité est la situation financière de Paris 8, qu'elle a vu s'aggraver de façon brutale au cours de la période évaluée, pour aboutir à la définition d'un plan de retour à l'équilibre financier. Or, **cette situation jette un doute sérieux sur la capacité de l'établissement**

---

23 Déficit d'image que Paris reconnaît par ailleurs, dès les premières pages du rapport d'autoévaluation, p. 4.

24 Rapport d'évaluation de 2020, p. 39.

25 Rapport d'autoévaluation, p. 25.

26 Parmi les points faibles de l'établissement, le précédent comité soulignait « le manque d'outils de suivi des indicateurs » et « des composantes de formation qui éprouvent encore des difficultés face au concept de pilotage ». Rapport de 2020, p. 39.

27 Rapports d'évaluation des formations du 1<sup>er</sup>, du 2<sup>e</sup> cycle et du 3<sup>e</sup> cycle, respectivement p. 18, 17 et 14.

28 Rapports d'évaluation des formations du 2<sup>e</sup> cycle, respectivement p. 14. Cet intérêt apparaît moins vif dans le 1<sup>er</sup> (p. 15-17) et dans le 3<sup>e</sup> cycle (p. 13-14).

29 Rapports d'évaluation des formations du 1<sup>er</sup>, du 2<sup>e</sup> et du 3<sup>e</sup> cycle, respectivement p. 19, 17 et 14.

**à mettre en œuvre son plan stratégique, et constitue sans aucun doute le problème central qu'il aura à résoudre à court et moyen terme (réf. 7).**

**Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »**

## 2 / Une stratégie globale d'établissement à construire au regard de la nouvelle signature

La stratégie de Paris 8 est articulée à deux échelles : celle, spécifique, de l'établissement, et celle du site, dont la stratégie a été principalement portée, au cours de la période évaluée, par la communauté d'universités et d'établissements Université Paris Lumières, avant d'être assurée, à la suite de sa dissolution en 2023, par la convention de coordination territoriale Paris Lumières Alliance. Leur articulation est assurée par le premier axe du contrat de Paris 8 entièrement consacré à sa participation à l'Université Paris Lumières (et au Campus Condorcet), « participer à la consolidation de la stratégie de projets de l'Université Paris Lumières et renforcer sa coopération avec le Campus Condorcet ». De ce point de vue, si la dissolution de l'Université Paris Lumières a rendu obsolètes certains objectifs du contrat de site – « axe 1 : construire une stratégie européenne et internationale de site » et « axe 4 : renforcer le pilotage de la Comue »<sup>30</sup> –, les principaux objectifs de l'axe 1 du contrat de Paris 8 demeurent pertinents : « objectif 1 : soutenir les formations doctorales et expérimentales réalisées dans le cadre de la Comue<sup>31</sup> et poursuivre le déploiement, en coordination avec l'Université Paris-Nanterre, du NCU So Skilled! » ; « objectif 2 : contribuer activement à l'émergence de projets scientifiques ambitieux sur les trois grands domaines 'créations, culture et patrimoine, sociétés' » ; « objectif 3 : contribuer à l'élargissement territorial de la politique scientifique du site ». Quant aux autres axes du contrat de Paris 8, déclinés chacun en trois objectifs principaux et en quelques indicateurs et jalons assez classiques<sup>32</sup>, ils la concernent en propre, et répondent, pour la majeure partie d'entre eux, aux faiblesses et aux recommandations pointées lors de la précédente évaluation :

- Axe 2 : développer une recherche collaborative et ouverte<sup>33</sup> ;
- Axe 3 : favoriser la réussite de chaque étudiant par des parcours ajustés et un accompagnement soutenu<sup>34</sup> ;
- Axe 4 : valoriser l'engagement pour contribuer à une société inclusive ;
- Axe 5 : consolider une gouvernance efficace, fondée sur des valeurs partagées et des processus d'élaboration collective<sup>35</sup>.

Indépendamment des résultats obtenus par Paris 8 pour chacun de ces axes, qui seront analysés en détail tout au long de ce rapport, **le comité souligne sa cohérence avec les grands traits du positionnement de l'établissement (réf. 1) et avec les principaux axes d'amélioration indiqués dans le précédent rapport du Hcéres. Il salue également la pertinence de son articulation avec la stratégie de site portée par l'Université Paris**

---

30 Dans son préambule, la convention de coordination territoriale n'indique pas de reprenant que les axes 2 et 3 du contrat de site : « il [ce partenariat] reprend les principaux objectifs stratégiques déclinés dans le volet commun du contrat de site de la Comue Université Paris Lumières, à savoir : amplifier des projets communs en matière de formation, recherche et transformation numérique ; renforcer la responsabilité sociale des universités et établissements partenaires ». Rapport d'autoévaluation, p. 72.

31 L'article 4 de la convention, qui liste les actions communes à l'ensemble des membres de l'Alliance, indique en premier la « poursuite d'une politique de financement doctoral et postdoctoral partagée ». Rapport d'autoévaluation, p. 72.

32 Par exemple, pourcentage d'étudiants suivant des enseignements du NCU So Skilled!, nombre de projets déposés dans l'un des trois domaines scientifiques indiqués plus haut, ou encore participation aux projets du programme d'investissement d'avenir Excelle nces sous toutes ses formes portés par l'Université Paris Lumières (Fabrica Mundi) et par le Campus Condorcet (Crossings).

33 « Poursuivre l'élargissement progressif des concepts d'interdisciplinarité au-delà des SHS vers les sciences et techniques et sciences du vivant grâce aux grands projets (ANR, ERC, EUR, nouvelle convention MSH) et au 'tiers lieu', afin de favoriser les liens des recherches en mode collectif et collaboratif avec les entreprises publiques et privées » ; « Favoriser le développement de programmes de recherche avec l'ensemble des partenaires culturels au sein de la Comue ».

34 « Inscrire la question de la réussite étudiante parmi les axes majeurs du futur contrat, en particulier en identifiant des stratégies spécifiques pour les étudiants inscrits à distance et pour les étudiants non originaires de l'UE ».

35 Parmi les faiblesses principales de Paris 8, le comité soulignait « les lenteurs persistantes dans les processus de décision ».

**Lumières qui, sous bien des aspects, et malgré l'échec du projet *Fabrica Mundi* aux deux premières vagues de l'appel à projets *Excellences* sous toutes ses formes, a permis à ses membres d'obtenir de beaux succès – succès qui, là encore, sont pleinement alignés avec le positionnement stratégique de Paris 8 (EUR ArTec, NCU, ASDESR, Labex), et qu'elle n'aurait sans doute pas pu espérer obtenir seule.** De ce point de vue, la dissolution de l'Université Paris Lumières et le départ du CNRS, d'un côté, et la création de la coordination Paris Lumières Alliance, de l'autre, suscitent les interrogations du comité (réf. 3). Mais ce qui le frappe particulièrement, c'est que la stratégie présentée par l'établissement, dans son contrat comme dans son dossier d'autoévaluation, ne lui apparaît pas pour le moment suffisamment définie au regard de sa nouvelle signature. Autrement dit, aux yeux du comité, **l'université ne traduit pas encore suffisamment cette signature dans une stratégie globale et opérationnelle qui impacterait structurellement et durablement son fonctionnement et ses activités.** Plusieurs exemples illustrent ce phénomène :

- D'abord, Paris 8 s'appuie sur son UFR en arts – qui dispose d'un éventail de disciplines uniques et constitue l'une des plus grosses entités universitaires européennes dans ce domaine, dont la qualité en matière de formation et de recherche est depuis longtemps reconnue – et sur son école universitaire de recherche ArTec, pour se poser comme pôle de référence consacré aux créations contemporaines. C'est là le premier sens, le plus littéral, de l'expression d'*« Université des créations »*. Or, cela paraît d'autant plus justifié qu'une école universitaire comme ArTec démontre qu'une interdisciplinarité en ce domaine est à la fois indispensable et possible, et que la structure de Paris 8, avec son fort potentiel en sciences humaines et sociales, mais aussi en sciences et technologies, s'y prête parfaitement. Mais, dans le même temps, Paris 8 ne dit rien, au plan stratégique et opérationnel, sur la manière dont la voie ouverte par ArTec peut être poursuivie et éventuellement développée sous d'autres formes, plus durables, alors même que le temps presse, dans la mesure où l'échéance de cette école universitaire est prévue pour 2027. Et rien n'est indiqué non plus sur la manière dont Paris 8 compte, au niveau de l'établissement, évaluer les acquis positifs de ce dispositif novateur et en tirer profit, sinon en les généralisant, du moins en les élargissant à d'autres thématiques et domaines d'activité de l'université.
- Ensuite, la rédaction d'un schéma directeur des réussites et de la vie étudiante, la création d'un service des transversalités et des réussites étudiantes, que l'établissement appelle de ses vœux, ou encore la réponse à l'appel à manifestation d'intérêt « Sciences humaines et sociales » (AMI SHS), à travers deux projets portés respectivement par l'Inalco (Decript, portant sur les civilisations et les troubles géopolitiques) et l'Université Sorbonne Nouvelle (Hermes, la préservation du patrimoine culturel) (réf. 3), s'inscrivent certes parfaitement dans le cadre de la stratégie globale de Paris 8. Mais, précisément, à la lecture des différents documents que le comité a pu consulter, il lui apparaît que celle-ci reste avant tout à construire. De façon générale, des priorités, cohérentes avec la notion polysémique de « création », doivent donc encore être définies dans tous les domaines, en matière de réussite étudiante et de recherche, bien sûr, mais également de valorisation, d'offre de formation, de partenariats nationaux et internationaux, de communication ou de pilotage – du moins si la nouvelle signature doit être autre chose, ou plus, qu'une manière habile de répondre à la demande de différenciation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche formulée par la tutelle<sup>36</sup>.

**Le comité recommande donc à Paris 8 de profiter des discussions sur son futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) pour élaborer les lignes principales d'une stratégie globale, adaptée à sa nouvelle politique d'établissement centrée sur les créations, déclinée en objectifs opérationnels et suivie à l'aide des indicateurs qu'elle juge pertinents.** De ce point de vue, si la période écoulée lui a fait connaître de nombreuses péripéties et une mobilité de cadres très pénalisante pour son bon fonctionnement, il considère que le remplacement des postes vacants comme les renforcements effectués à la direction générale des services, à la direction des ressources humaines ou de la recherche (réf. 5) constituent une conjoncture plus favorable pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie. **Il encourage enfin Paris 8 à intégrer dans cette stratégie une réponse aux enjeux principaux auxquels elle est aujourd'hui confrontée, et qui ont été rappelés plus haut (réf. 1) : fidèle à son esprit d'expérimentation, l'établissement est invité à accompagner et à favoriser l'émergence d'approches, d'études et de pédagogies innovantes, susceptibles de faire « école » (comme c'est le cas aujourd'hui en étude des langues des signes). Il gagnerait aussi à construire des outils de pilotage visant la constitution d'un système d'information décisionnel, et qui permettent à la gouvernance de**

---

36 Rapport d'autoévaluation, p. 7.

conduire ses expérimentations de manière éclairée. Il serait bon enfin qu'il continue ses efforts en matière de pilotage et de gestion financiers.

**Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »**

### 3 / Des partenariats et une reconnaissance solides au niveau local, mais un isolement relatif au plan régional et national

#### Inscription et partenaires locaux

Ayant déménagé de Vincennes à Saint-Denis en 1980, Paris 8 a su parfaitement s'insérer dans son nouveau territoire au point d'en devenir un acteur local majeur. Le rapport d'autoévaluation, mais plus encore les entretiens qui ont eu lieu au moment de la visite, le confirment particulièrement. De ce point de vue, ce sont moins les modestes subventions locales qui attirent l'attention que l'intégration réelle de l'université dans ce tissu de proximité. Paris 8 mène ainsi de nombreux projets avec les collectivités (notamment la Ville de Saint-Denis, le département de Seine-Saint-Denis et la structure intercommunale Plaine Commune), avec lesquelles elle a pu renforcer ses relations grâce à son Centre numérique d'innovation sociale (CNIS), dont la mission est de servir de « lieu de rencontre entre les acteurs académiques, socio-économiques, institutionnels et usagers du territoire » pour « co-construire et expérimenter des réponses aux défis posés par les transitions (écologiques, technologiques, économiques et sociales) »<sup>37</sup>. Le comité pense, parmi bien d'autres actions, à la création par le CNIS, à la suite de la Convention pour le développement de l'innovation sociale, solidaire et écologique, des ateliers d'expertise coopérative : soutenue par Plaine Commune, cette initiative « mobilise étudiants, chercheurs et acteurs socio-économiques pour co-construire des solutions aux défis locaux »<sup>38</sup> (réf. 12-13). De même, un festival comme « le Grand Huit », organisé à chaque rentrée par l'université en partenariat avec des acteurs territoriaux et nationaux – le Crous de Créteil, la Ville de Saint-Denis, le Département, Plaine Commune, la Caisse d'Épargne d'Île-de-France et la RATP – afin de présenter aux étudiants l'ensemble des services dont ils peuvent avoir besoin au cours de leur scolarité, fait partie des grands événements de la vie locale et mériteraient certainement une meilleure médiatisation. Enfin, Paris 8 participe au projet de l'État « Territoires zéro non-recours » (réf. 18), dont le Département de Seine-Saint-Denis a été lauréat, notamment pour lutter contre la précarité étudiante.

Mais les collectivités ne sont pas les seuls partenaires locaux de Paris 8. Conformément à sa forte dimension artistique, l'établissement entretient de nombreux liens avec des entreprises culturelles, des musées, des théâtres, des cinémas, ou encore les Archives nationales. Le nombre de « cordées de la réussite » et l'écoute dont font preuve les enseignants de Paris 8 à l'égard des lycéens sont également impressionnantes, et, sur ce point, le témoignage de représentants de l'Inspection a été très éclairant pour le comité. En revanche, le comité a eu plus de difficultés à apprécier la stratégie que Paris 8 souhaite mettre en œuvre avec les acteurs économiques du territoire : non seulement la référence 3, qui aurait dû lui faire place, ne donne aucun élément à ce sujet, mais l'établissement constate le faible nombre de financements de thèses CIFRE (et COFRA) au cours de la période évaluée sans en donner d'explication<sup>39</sup>, et se limite à indiquer quelques projets de recherche menés par des laboratoires en partenariat avec des entreprises (Airbus, ONERA, Deezer, etc.), qui relèvent davantage d'initiatives individuelles ou collectives – celle des différentes unités de recherche concernées – que d'une véritable orientation stratégique de la part de Paris 8 (réf. 12-13).

Ainsi, si le comité salue le rôle majeur que joue l'établissement à l'échelle locale, la diversité de ses partenariats socio-culturels et la cohérence des projets menés au vu de son positionnement, il lui recommande de définir et de mettre en œuvre une véritable stratégie partenariale avec des acteurs économiques qui, comme le montrent certains projets de recherche, devraient être intéressés par le caractère interdisciplinaire de ses activités de recherche et de formation. De ce point de vue, la création de la Fondation Paris 8, en 2024, constitue un signal positif en la matière : le comité l'encourage à se saisir de cette occasion pour déterminer ses

37 <https://www.univ-paris8.fr/PosteSource-Centre-Numerique-d-Innovation-Sociale-CNIS>.

38 Rapport d'autoévaluation, p. 11.

39 SWOT de la recherche, p. 573.

**orientations stratégiques et se fixer des objectifs réalistes, à court et moyen terme, notamment d'obtention de ressources propres – objectifs que Paris 8 pourrait par exemple inscrire dans son futur COMP. Il y a là un véritable potentiel qu'il devient impératif d'exploiter pour répondre aux difficultés financières dans lesquelles se trouve l'établissement.**

### Partenaires de portée régionale et nationale

**Si cette proximité, si bienvenue, avec les acteurs locaux paraît évidente au comité, il en va différemment des relations que Paris 8 entretient avec ses partenaires académiques proches géographiquement, mais dont le rayonnement est régional et national.**

D'abord, la période évaluée par le comité a vu s'opérer une transformation importante du réseau partenarial tissé à l'échelle du site, avec la dissolution en 2023 de la Comue Université Paris Lumières dont Paris 8 était, avec l'Université Paris-Nanterre et le CNRS, le principal acteur, et son remplacement par une convention de coordination territoriale (Paris Lumières Alliance). **Cette dissolution pose question aux yeux du comité**, au vu des succès obtenus ces dernières années, qu'il s'agisse de réponses à des appels à projets nationaux (NCU So Skilled!, ASDESR, EUR ArTec, Labex) ou de mise en place d'une politique de site alignée avec le positionnement de Paris 8, en formation (Nouveau collège d'études politiques, financements doctoraux et post-doctoraux) comme en recherche (appels à projets internes, Collège international de philosophie).

Le comité comprend évidemment les arguments présentés par l'établissement dans son rapport d'auto-évaluation<sup>40</sup> et qui ont été repris au cours de la visite : d'une part, la coordination territoriale permet de faire autant qu'une Comue, ce qui signifie que Paris Lumières Alliance pourra continuer à porter la même politique de site que celle indiquée plus haut ; d'autre part, son fonctionnement plus souple permet aux établissements de se rapprocher sans créer un nouvel établissement public, évitant ainsi des contraintes administratives trop lourdes liées au regroupement, et contradictoires avec l'action ; dès lors que le choix de la transformation est consensuel, il n'y a donc aucune raison de ne pas passer de la formule de la Comue à celle de la coordination. Le comité comprend également qu'une telle transformation de la Comue en convention de coordination territoriale<sup>41</sup> n'avait de sens qu'à partir du moment où le CNRS se désengageait de la Comue – ce qui était imminent, le CNRS ayant en effet entériné au niveau national le choix de cesser de s'impliquer dans ce type de structure, dès lors que « la Comue était une Comue de projets et non de fusion »<sup>42</sup>, et ne s'orientait donc ni vers une fusion d'universités ni vers la constitution d'un établissement public expérimental. **Cependant, les entretiens menés pendant la visite, comme certains événements qui ont eu lieu au cours de la période évaluée, ont montré que les relations entre Paris 8 et Paris-Nanterre s'étaient distendues, ce qui s'est traduit de diverses manières :**

- D'abord, par le souhait de Paris Nanterre de réorienter sa stratégie en matière de partenariats académiques et de participer à la coordination territoriale Sorbonne Alliance, qui rapproche l'Université Paris 1, l'Université Sorbonne Nouvelle, l'Inalco<sup>43</sup> et l'ESCP Business School – participation qui, finalement, ne s'est pas concrétisée ;
- Ensuite, par une réponse indépendante à l'appel à projets Excellences, après deux tentatives portées par la Comue, qui s'est soldée par le succès de Paris Nanterre et l'échec de Paris 8 ;
- Enfin, par le faible nombre de partenariats de formation qui unit les deux établissements (une licence et trois masters en co-accréditation), et par la faible intensité de leurs relations en matière de recherche (réf. 10).

---

40 Rapport d'autoévaluation, p. 8.

41 Possibilité pourtant offerte depuis l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

42 Rapport d'autoévaluation, p. 8.

43 Voir également l'interview de l'ancienne présidente de la Comue à l'AEF en septembre 2023 : « il y a une tendance à la disparition de ce type de Comue parce que ces institutions ont du mal à se transformer vers quelque chose de plus intégré. Les deux universités ne sont pas complémentaires, elles sont toutes les deux des universités dites 'SHS', et à partir de là, il était difficile d'aller plus loin dans cette forme de regroupement. Il y a eu une volonté de Nanterre de créer un autre type de regroupement, et la sortie probable du CNRS a aussi joué un rôle dans ce mouvement de transformation de la Comue », <https://www.aefinfo.fr/depeche/699258-la-comue-paris-lumieres-va-disparaître-et-prendre-la-forme-d'une-convention-de-coordination-territoriale-f-brugere>.

**Aux yeux du comité, cette situation met au jour un réel risque d'isolement de Paris 8 qui, s'il perdurait, fragiliserait durablement son projet.**

Or, le comité a le même type d'interrogation vis-à-vis des autres partenaires académiques de Paris 8. Ainsi, si la cohérence de sa participation au Campus Condorcet en tant que membre fondateur ne fait pas de doute<sup>44</sup> ; et si la présence sur un même campus d'enseignants, de chercheurs, de personnels administratifs et d'étudiants venant d'universités parisiennes qui ont en commun leur intérêt pour les humanités et les sciences humaines et sociales peut favoriser l'émergence de projets de recherche pluridisciplinaires pertinents, **il n'en demeure pas moins que le comité n'est, aujourd'hui, pas en mesure de définir clairement la stratégie institutionnelle de Paris 8 à l'égard du Campus.** Ce manque ne lui est évidemment pas entièrement imputable : le positionnement et l'ambition du Campus Condorcet ont varié depuis sa création, de « navire amiral des sciences humaines et sociales en France » à un campus servant à la fois de lieu de rencontre, de synergie et de plateforme de soutien à la recherche<sup>45</sup>. Mais si Paris 8 « s'engage activement, dès qu'elle en a la possibilité [...], dans la définition d'une politique scientifique partagée entre les différents partenaires du Campus »<sup>46</sup>, et illustre cet engagement par sa participation aux appels à projets de France 2030, notamment le projet Crossings porté par le Campus Condorcet en réponse à l'appel à projets Excellences, cet exemple illustre toute l'ambiguité de la construction de ce dernier : d'une part, Crossings n'a pas été retenu pour le motif qu'« il n'y a[vait] aucune direction stratégique concrète », et qu' « on ignor[ait] qui travaillerait avec qui, et comment » ; d'autre part, des établissements membres de Condorcet ont candidaté en parallèle à ce même appel en leur nom propre et ont été sélectionnés (le projet Sorb'Rising de Paris 1, notamment)<sup>47</sup>. **Aujourd'hui, pour Paris 8, le Campus Condorcet représente surtout une possibilité immobilière, qui se traduit d'ailleurs par la localisation de nombreuses de ses activités en son sein, susceptible de créer des synergies interpersonnelles. En revanche, il n'apparaît pas assez comme un partenaire institutionnel qui ferait l'objet d'une stratégie concertée en matière de recherche. Là encore, c'est plutôt l'isolement de Paris 8 dans son environnement institutionnel qui frappe le comité, même si, en l'occurrence, elle n'en est pas la première responsable.**

Le comité pourrait formuler des observations similaires à propos du CNRS : celui-ci est co-tutelle de seulement 9 des 33 unités de Paris 8, il a quitté la Comue et s'est récemment désengagé d'une unité mixte de recherche. La relation avec le CNRS, qui constitue le premier partenaire de Paris 8 en matière de recherche (réf. 10), présente donc des fragilités et mériterait d'être renforcée. Mais cela vaut également pour l'Université Sorbonne Paris Nord, qui partage avec Paris 8 et le CNRS la tutelle de la Maison des sciences de l'homme Paris Nord, et avec qui des actions sont certes menées – notamment la candidature commune au label Science avec et pour la société<sup>48</sup> –, mais qui ne fait pas l'objet d'un partenariat structurant, comme le reconnaît d'ailleurs l'université<sup>49</sup>, alors même que Sorbonne Paris Nord est l'autre université du département de Seine-Saint-Denis.

**Ainsi, contrairement à ce que la liste des partenariats pourrait laisser croire, Paris 8 paraît être, au plan institutionnel, dans une situation fragile d'isolement relatif dans son environnement – isolement qui, dans les faits, ne lui permet pas de décliner complètement sa politique d'établissement à l'échelle régionale et nationale. Le comité lui adresse donc les recommandations suivantes :**

- **Il l'encourage d'abord à rétablir une relation solide et de confiance avec l'Université Paris Nanterre, qui constitue un partenaire historique, pertinent au regard du positionnement de Paris 8, et avec lequel elle a obtenu de grands succès au cours de la période évaluée à travers l'Université Paris Lumière. Cela pourrait se traduire, pour commencer, par la définition d'une ambition forte et partagée et d'objectifs clairs pour Paris Lumière Alliance qui seraient inscrits dans les différents volets – partagé par les deux universités et spécifique à chacune d'entre elles – du contrat de site.**

---

44 Comme le souligne son récent contrat pluriannuel 2025-2029, le Campus Condorcet a en effet l'ambition de soutenir le dialogue entre les disciplines et de promouvoir l'interdisciplinarité, principalement entre les humanités et les sciences sociales<sup>44</sup>, ce qui est parfaitement aligné avec le positionnement de l'université, <https://www.campus-condorcet.fr/fr/le-campus/établissement-public/contrat-pluriannuel-2025-2029>.

45 Axe 2 et 3, respectivement « appuyer et animer les coopérations entre les membres » et « positionner Condorcet comme un campus au service des SHS ».

46 Rapport d'autoévaluation, p. 4.

47 Rapport de la Cour des comptes, intitulé significativement « L'établissement public Campus Condorcet. Le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales », p. 59.

48 Rapport d'autoévaluation, p. 36.

49 SWOT du domaine 1 : « Relations avec l'Université Sorbonne Paris Nord demeurent encore trop peu lisibles et structurantes », p. 567.

- Il lui recommande ensuite de prendre des orientations stratégiques par rapport au Campus Condorcet, qui doivent s'adapter au repositionnement de ce dernier en tant que plateforme de recherche, et de s'assurer du soutien du CNRS, qui peut jouer un rôle central dans la nouvelle stratégie à élaborer, dans la mesure où il est le trait d'union entre tous les partenaires évoqués plus haut.
- Enfin, le renforcement des partenariats existants doit s'accompagner, aux yeux du comité, d'une ouverture nouvelle, fondée sur la nouvelle signature d'établissement, vers de nouveaux partenaires du territoire régional. Le comité encourage ainsi Paris 8 à intensifier ses relations avec la partie nord de la région Île-de-France, notamment Sorbonne Paris Nord, mais également avec les établissements parisiens avec lesquels l'université a noué des liens récents par le biais des appels à manifestation d'intérêt « Sciences humaines et sociales ». Paris 8 participe en effet au consortium (premier cercle) de deux projets lauréats portés par Sorbonne Nouvelle (Hermes, la préservation du patrimoine culturel) et l'Inalco (Decript, les civilisations et les troubles géopolitiques), ce qui constitue un premier résultat significatif. Le comité recommande à Paris 8 de concevoir ces relations comme des points d'entrée vers une forme de structuration plus durable qu'il lui faudra imaginer à moyen terme.

### Partenaires internationaux

Dans les différents documents qui présentent l'établissement, il est fait état de très nombreuses conventions internationales (plus de 400) le liant à des universités étrangères. Cette inflation est relativement classique et ne dit pas forcément grand-chose du degré réel de déclinaison de son projet institutionnel à l'échelle internationale. En revanche, l'alliance European reform university alliance (ERUA), financée en 2020 dans le cadre de la deuxième vague de l'appel à projets lancé par la Commission européenne, puis financé à nouveau en 2023 dans l'objectif de son renforcement, constitue un partenariat stratégique de Paris 8. L'université en est membre fondateur, la pilote – la secrétaire générale de l'alliance est ainsi positionnée dans l'organigramme de l'établissement, et est rattachée directement à la présidence –, et partage avec les huit autres universités qui la composent, toutes à dominante arts, lettres, sciences humaines et sociales, un même modèle universitaire s'appuyant sur la notion de réforme et d'innovations sociales. Si la participation de Paris 8 à ERUA paraît donc parfaitement cohérente par rapport à son positionnement, force est de constater que, en 4 ans, les résultats de ce partenariat demeurent insuffisants au vu du potentiel que ce dernier représente. L'université évoque certes quelques actions qui ont déjà été mises en œuvre dans ce cadre, en matière de recherche<sup>50</sup>, de valorisation<sup>51</sup>, de formation<sup>52</sup>, ou de pilotage administratifs<sup>53</sup>. Mais le comité considère que c'est trop peu s'agissant d'une alliance qui fait partie des premières à avoir été financées : en particulier, ce à quoi l'on s'attendrait en priorité, c'est la mise en place, par l'alliance elle-même, d'appels à projets internes relatifs notamment à son programme de recherche, le développement de doubles diplômes ou de co-tutelles de thèse incluant des possibilités de financement – quoique de telles actions soient prévues pour la prochaine période d'évaluation, ce qui est un excellent signe. Si, évidemment, l'évolution d'un dispositif comme celui d'une alliance européenne d'universités dépend de l'implication de l'ensemble de ses membres, Paris 8, en tant que pilote, a tout intérêt à peser de tout son poids pour qu'il se développe conformément à ses intérêts. Le comité encourage donc Paris 8 à développer, grâce à cette alliance, ses réseaux scientifiques, à tester la pertinence de sa stratégie et à renforcer son image internationale, mais aussi nationale. Il l'invite à se fixer des objectifs précis et réalistes, notamment en matière de projets de recherche ou de mobilités d'étudiants et de personnels s'effectuant dans le cadre de l'alliance, et à les suivre à l'aide des indicateurs pertinents. Il lui recommande enfin de se doter d'une vice-présidence ou d'une charge de mission en charge de l'alliance, comme c'est le cas dans d'autres

---

50 Par exemple, l'inscription de la thématique « arts and edges » parmi les cinq que retient l'alliance, qui fait jouer un rôle important à ArTeC, ou encore la création par Paris 8 d'un label pour les projets de recherche exploratoire et de manifestations scientifiques de l'université, qui permet de recevoir une enveloppe de moyens financiers supplémentaires et d'encourager l'émergence de projets alignés avec les objectifs de l'alliance (réf. 10).

51 La diffusion de bonnes pratiques en matière de science ouverte ou l'organisation de la Nuit des Idées de l'Alliance, « événement en ligne, ouvert à tous et diffusé sur les ondes de Radio Campus renforçant ainsi la dissémination de la recherche qui est conduite au sein de l'établissement à l'échelle nationale ». Rapport d'autoévaluation, p. 37.

52 Mise en place de formats pédagogiques courts, en distanciel ou en physique (modules pédagogiques conjoints, d'écoles intensives, séminaires itinérants) favorisant la mobilité des étudiants entre les membres de l'alliance, et reconnus par des microcrédits.

53 Installation d'un « research support network » qui permet le travail collaboratif des services administratifs en appui à la recherche.

établissements, afin de faire avancer rapidement les différents projets mentionnés dans le rapport d'autoévaluation, et que le comité juge tout à fait pertinents<sup>54</sup>.

Enfin, pour conclure sur ce point, le comité souhaite saluer l'implication de Paris 8 dans la coopération internationale : l'université accueille de nombreux exilés ou réfugiés politiques, à travers le programme PAUSE dans lequel elle joue un rôle actif, et les dispositifs Solidarité Ukraine – Paris 8 entretiennent d'ailleurs d'excellentes relations avec les universités ukrainiennes<sup>55</sup> – et PALSSE (Programme d'Accueil Langues et Savoirs pour étudiants en Situation d'Exil) pour les étudiants hors Union européenne. Il s'agit là, aux yeux du comité, d'un élément à la fois pleinement cohérent avec le positionnement de l'université, et que cette dernière pourrait davantage valoriser dans le cadre de la communication sur son image : « Université des créations », Paris 8 est également, comme l'indique l'un de ses anciens slogans, une « Université-monde », dans tous les sens du terme.

**Référence 4. « L'établissement mène une politique active dans le champ du développement durable et de la responsabilité sociétale »**

#### 4 / Des avancées significatives en matière de DD&RSE, mais qui manquent d'une approche unifiée et structurante

Comme cela a été indiqué plus haut, la nouvelle signature de Paris 8 rend indissociables les dimensions écologiques, sociales et sociétales des transitions à travers son approche des « créations sociales » (réf. 1). Il s'agit donc là d'un des principaux traits du positionnement de l'établissement, auquel le comité a prêté d'autant plus d'attention que, concernant le volet écologique, le précédent rapport du Hcéres soulignait que « la question du développement durable, notamment en matière de gestion environnementale, n'a[vait] pas donné lieu à une réflexion stratégique »<sup>56</sup>.

**De ce point de vue, Paris 8 a fait des avancées significatives au cours de la période évaluée, même si le comité estime qu'elle doit encore progresser pour faire de ce thème un véritable élément de signature, susceptible de la distinguer d'autres établissements :**

- D'abord, au moment de la visite, un schéma directeur DD&RSE était en cours de validation par les instances<sup>57</sup> et une note d'orientation relative à ce schéma avait déjà été votée au conseil d'administration d'avril 2024. Si le comité n'a pas pu connaître le contenu de ce dernier, il salue son ambition, qui est cohérente avec la signature de l'établissement, à savoir être une « fabrique de transition, un laboratoire d'innovations et d'interventions sociales », et « répondre à ses valeurs d'inclusivité, de solidarité et d'engagement »<sup>58</sup>. Il encourage cependant l'université à le mettre en œuvre rapidement, à la fois dans la mesure où il s'agit d'une exigence réglementaire, parce que Paris 8 accuse désormais un retard certain en la matière au regard d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, mais également parce qu'elle a besoin d'une approche institutionnelle unifiée pour obtenir des résultats véritablement structurants dans ce domaine.
- Ensuite, du point de vue de son organisation et de sa gouvernance, Paris 8 couvre l'ensemble du champ du DD&RSE : elle dispose depuis 2021 d'une vice-présidence « responsabilités et innovations durables, sociales et solidaires », ainsi que d'un chargé de mission Campus écoresponsable, d'une vice-présidence Patrimoine, relations et ressources humaines, Science et société et Réussites étudiantes, et de charges de mission sur l'égalité et le handicap (réf. 8). Si le comité salue la volonté de Paris 8 de porter politiquement ces sujets, il considère aussi que le relatif éparpillement du traitement des différentes dimensions du DD&RSE à travers ces nombreuses vice-présidences et charges de mission peut rendre difficile une approche globale de ce sujet. De ce point de vue, il estime que la proposition

<sup>54</sup> Notamment l'élaboration d'un portail de la recherche, le dépôt de projets de recherche européens communs à horizon 2026, ou encore la création de master conjoints portant sur les migration studies ou les transitions numériques. Rapport d'autoévaluation, respectivement p. 26, 27 et 43.

<sup>55</sup> Entretiens réalisés au cours de la visite.

<sup>56</sup> Rapport de 2020, p. 10.

<sup>57</sup> Ce schéma directeur a depuis été voté par le conseil d'administration en janvier 2025.

<sup>58</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 7.

**de Paris 8 de créer une structure consacrée au portage transversal et au suivi de la politique DD&RSE va dans le bon sens, et l'encourage, comme elle le suggère d'ailleurs, à s'appuyer sur le CNIS, tout en s'assurant de son bon développement pour en faire un élément pivot de sa stratégie dans ce domaine.**

- Par ailleurs, Paris 8 a obtenu de nombreux résultats significatifs en matière DD&RSE au cours de la période évaluée, notamment la réalisation d'un bilan carbone (mais qui, là encore, est une exigence réglementaire) ; l'« écologisation » des fiches de poste des agents (achats responsables par exemple) et des enseignants-chercheurs ; l'obtention de la labellisation HRS4R (Human Resources Strategy for Research), qui faisait partie des objectifs du contrat, et d'un financement dans le cadre du dialogue stratégique de gestion ; ou encore un succès à l'appel à manifestation d'intérêt Émergences du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche à travers le projet FORmations en Humanités Écologiques et Sciences Sociales pour les Transitions (FORHESST), qui « propose de développer la FORmation en Humanités Écologiques et Sciences Sociales pour les Transitions en s'appuyant sur deux dispositifs, l'un consacré aux enseignants-chercheurs, l'autre au public étudiant »<sup>59</sup>. Néanmoins, **le comité souligne que l'engagement de Paris 8 dans la transition écologique est hétérogène en matière de formation, de recherche et de politique immobilière, ce qui confirme la nécessité d'une approche unifiée et d'objectifs structurants.** D'un côté, en effet, si les enseignements sur la transition écologique en 1<sup>er</sup> cycle sont en place, les mentions qui intègrent une réflexion explicite sur le sujet sont peu nombreuses<sup>60</sup>, tandis que les formations du 2<sup>e</sup> cycle semblent s'être appropriées à divers degrés la problématique du développement durable<sup>61</sup>. De l'autre, au plan institutionnel, Paris 8 a certes créé un label « transition écologique » qui permet aux projets de recherche et aux manifestations scientifiques qui traitent directement cette problématique d'obtenir un abondement de 1500 euros de leur budget ; mais ce label, selon le comité, est insuffisant pour créer des résultats véritablement structurants en la matière : pour le moment, les résultats indiqués par l'établissement<sup>62</sup> relèvent davantage de l'initiative individuelle ou d'équipe que d'une véritable orientation institutionnelle, comme celui-ci le reconnaît d'ailleurs<sup>63</sup>. Enfin, **les enjeux en matière de transition écologique et de développement durable sont pleinement pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets immobiliers (réf. 9).** Les réhabilitations lourdes lancées par Paris 8 répondent clairement à des objectifs de performance énergétique et l'université s'est insérée dans des dispositifs d'économie d'énergie à gains rapides (*intracting* avec la banque des territoires<sup>64</sup>). Un schéma directeur énergie-eau a été élaboré, et définit précisément la stratégie énergétique de l'université. S'inscrivant dans les orientations du décret 2019-771 (Dispositif Eco Energie Tertiaire), dit « décret tertiaire », qui impose aux bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m<sup>2</sup> une réduction progressive de leur consommation d'énergie, il vise à réduire, d'ici 2050, 60 % de la consommation énergétique de l'université. **Le comité salue cet objectif et encourage Paris 8 à décliner de manière opérationnelle dans le futur schéma DD&RSE.**
- Enfin, en matière d'égalité, une cellule d'écoute et de signalement a été mise en place en partenariat avec Women Safe et la Maison des Femmes de Saint-Denis. Elle est à destination de l'ensemble des membres de la communauté universitaire, et permet la prise en charge de toute situation de violences sexistes et sexuelles, de discriminations ou de harcèlement. 33 référents de proximité ont également été installés dans les composantes<sup>65</sup>, une charge de mission relative au traitement des problématiques d'égalité a été créée, et le rapport d'autoévaluation mentionne l'élaboration d'un plan d'action

---

59 <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-09/projets-des-laur-ats---ami-mergences-24214.pdf>. Le dispositif étudiant s'est traduit concrètement dans la création du parcours interdisciplinaire Transitions écologiques, économiques et sociales (TREES) au sein du master Économie des organisations, qui a pour but de « former des médiateurs et des managers capables de concevoir et de mettre en œuvre des pratiques liées aux transitions écologiques et sociétales », rapport d'évaluation du 2<sup>e</sup> cycle, p. 10.

60 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 10.

61 Rapport d'évaluation du 2<sup>e</sup> cycle, p. 10.

62 Par exemple, en recherche-création, le projet Arts, écologies, transitions interroge de façon transdisciplinaire (musique et arts sonores, danse, arts visuels, cinéma...) la démarche créative d'artistes et de théoriciens actuels interpellés par les crises écologique, économique ou sociale ainsi que par la crise des représentations.

63 « Cette thématique [celle des transitions écologiques, économiques et sociales] est depuis longtemps ancrée dans des axes de recherche individuels ou d'équipe, et [il] convient de favoriser les synergies pour rendre davantage visibles ces travaux et amplifier leur portée », rapport d'autoévaluation, p. 14.

64 « L'intracting est un dispositif financier innovant qui consiste à réaliser des travaux de performance énergétique générant des économies d'énergie avec un temps de retour de l'ordre de 13 ans », <https://www.banquedesterritoires.fr/produits-services/prets-court-et-moyen-terme/investissement-dans-la-renovation-des-batiments-dispositif-intracting>.

65 Rapport d'autoévaluation, p. 17-18.

portant sur l'égalité entre hommes et femmes, sans toutefois que le comité ait pu en mesurer les effets. **Le comité recommande donc à Paris 8 de veiller à l'évaluation de l'impact de ce plan. Il souligne également que la répartition des rôles entre les référents et la cellule élargie gagnerait à être clarifiée, en lien avec une démarche globale incluant la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la promotion de la laïcité.** En outre, dans le champ du handicap, un premier schéma directeur a été adopté en 2019, un second est en cours d'élaboration. Un partenariat avec le fonds pour l'insertion des personnes en situation de handicap a été mis en place, qui permet à l'université de financer une grande partie de ses actions en la matière<sup>66</sup>. Le comité constate cependant que l'application des plans d'accompagnement de l'étudiant en situation de handicap (PAEH) reste hétérogène et dépend fortement de l'implication des équipes pédagogiques. **Le comité recommande donc à Paris 8, à la fois d'actualiser rapidement son schéma directeur et d'en profiter pour structurer** une approche plus transversale et cohérente de la politique du handicap (qui pourrait s'appuyer sur l'axe « actions en direction des étudiants »).

**Référence 5. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »**

## 5 / Une gouvernance et une organisation consolidées, une stratégie de communication et un système d'information décisionnel à construire

### Gouvernance et organisation

En matière de gouvernance et d'organisation, le précédent rapport du Hcéres indiquait plusieurs axes d'amélioration, à la fois concernant « les lenteurs persistantes dans les processus de décision »<sup>67</sup>, le « resserrement du nombre de composantes de formation autour de thématiques interdisciplinaires »<sup>68</sup> – élément déjà évoqué dans les deux précédents rapports de 2014 et 2008<sup>69</sup> –, ou encore « l'organisation interne de l'université » qui, si elle avait été « progressivement modernisée », restait « encore inachevée »<sup>70</sup>. **Or, force est de constater qu'en la matière, les résultats qui ont été obtenus par l'établissement au cours de la période évaluée sont insuffisants, même si la situation actuelle ne lui est pas entièrement imputable.**

La période évaluée a en effet été marquée à Paris 8, à la fois par une réelle volonté de la part de la gouvernance de se renforcer, et par l'apparition d'une série de difficultés qui ont retardé ses projets. Qu'il s'agisse des conséquences de la pandémie de la Covid-19, d'une mobilité excessive à la direction générale des services ou de la crise qui a secoué la direction de la recherche, avec une vacance de la direction pendant de nombreuses années<sup>71</sup>, ce n'est finalement que très récemment, à la fin du mandat de la gouvernance sortante, que la plupart de ces problèmes ont été résolus. Ainsi, aux côtés de la gouvernance politique nouvellement élue, la direction générale des services est désormais en place avec une directrice générale et trois directions adjointes, dont la troisième, consacrée aux moyens techniques, a été créée au cours de la période. Si l'arrivée de ces quatre agents est récente, le comité considère cette situation comme un atout, qui leur permettra de voir l'établissement sous un jour nouveau, sans être prisonniers des pesanteurs passées. De même, une direction de la recherche est maintenant en place, et un nouveau service d'appui aux projets était créé au moment de la visite. Enfin, le comité souligne le renforcement du pôle des ressources humaines (réf. 8).

---

<sup>66</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 20.

<sup>67</sup> Rapport de 2020, p. 39.

<sup>68</sup> Rapport de 2020, p. 12. L'université Paris 8 compte aujourd'hui 11 unités de formation et de recherche et 5 instituts, dont 2 instituts universitaires de technologie.

<sup>69</sup> « La structuration de l'université en composantes est restée la même depuis la dernière évaluation, qui avait déjà souligné leur nombre excessif. Les composantes cultivent encore une autonomie relative, inégale selon leur importance. Cette fragmentation est en outre accentuée par la forte personnalité de certains départements en leur sein. Il serait souhaitable que l'université amorce un travail de recomposition en s'appuyant à la fois sur les domaines de formation et les pôles de recherche », rapport de 2014, p. 8.

<sup>70</sup> Rapport de 2020, p. 13.

<sup>71</sup> Entretiens.

la création d'une direction Vie de campus (réf. 18) ou encore d'un pôle Alternance (réf. 14), qui vont dans le sens d'un renforcement de la fonction de pilotage de l'établissement.

**Le comité considère donc qu'après quelques années très difficiles, Paris 8 et sa nouvelle gouvernance sont en mesure de relever les défis qui se posent à elles. Parmi ceux-ci figurent toujours l'ensemble des points indiqués plus haut, et que relevait le précédent rapport du Hcéres :**

- D'une part, si le renforcement de l'organisation et de la gouvernance de l'université, au cours de la période évaluée, a permis de « moderniser » encore davantage son pilotage, celui-ci demeure malgré tout insatisfaisant, qu'il s'agisse de l'élaboration d'un système d'information décisionnel (*infra*), de la gestion financière (réf. 7) ou de la politique de ressources humaines (réf. 8) ;
- D'autre part, ni la question de la lenteur des processus décisionnels, ni celle du resserrement du nombre de composantes de formation n'ont fait l'objet de réflexion et d'actions spécifiques au cours des cinq dernières années. **Le comité encourage donc Paris 8 à profiter de la nouvelle stabilité acquise en matière de gouvernance et d'organisation, et de la définition de sa nouvelle signature, pour se saisir de ces enjeux qui, comme elle le souligne elle-même, posent « la question de l'efficience de l'organisation » et de « l'articulation entre services centraux et composantes [qui] est à améliorer »<sup>72</sup>. Il lui recommande de les inscrire parmi les axes de sa future stratégie (réf. 2).**

### **Système d'information**

Le précédent rapport du Hcéres soulignait que « le pilotage de l'établissement souffr[ait] du manque de structuration du système d'information » et indiquait que « l'un des enjeux essentiels pour la réussite de la stratégie de pilotage par les données et la qualité portée par l'établissement résid[ait] dans sa capacité à mettre à niveau son système d'information et son urbanisation »<sup>73</sup>. **Or, on ne peut que constater que, si des avancées ont été faites au cours de la période évaluée, Paris 8 demeure encore loin de la mise en place d'un véritable système d'information décisionnel.**

Durant la période d'évaluation, l'université s'est ainsi efforcée d'urbaniser son système d'information en s'appuyant principalement sur la suite Cocktail pour son système d'information en matière de ressources humaines et de finances, et, pour la scolarité, sur Pégase, un outil commun avec l'AMUE qui est en cours de mise en place. Cependant, toutes les briques applicatives de Cocktail ne sont pas déployées (Sangria pour la recherche) et la qualité des données n'est pas totalement assurée, alors même que la cohérence du système d'information et la complétude et la fiabilité des données qui s'y trouvent sont indispensables pour disposer d'un système d'information décisionnel. De ce point de vue, l'établissement met en avant plusieurs explications : un turn-over des équipes, et notamment à la tête de la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN), le manque d'interlocuteurs identifiés dans les directions métiers, et, enfin, un manque de culture du pilotage par la donnée au sein de l'université<sup>74</sup>. Celle-ci a également indiqué vouloir se doter de l'outil Sirocco, commun à Cocktail et à l'AMUE afin d'élaborer son futur système d'information décisionnel. Dans l'attente du déploiement de Sirocco, **le comité recommande donc à Paris 8 la mise en place d'une vice-présidence en charge du pilotage par la donnée, associant les directions opérationnelles dans le but d'améliorer la fiabilité des données, le système d'information décisionnel et le pilotage stratégique. Il s'agit là, aux yeux du comité, d'un élément clef du pilotage de l'établissement, essentiel pour mettre en œuvre une démarche d'expérimentation éclairée** (réf. 1).

### **Communication interne et externe**

Lors de la précédente évaluation, le comité indiquait « le manque de maîtrise [par Paris 8] de son image institutionnelle et de marque », et lui recommandait de « développer une stratégie de communication ciblée en direction des partenaires institutionnels régionaux et nationaux fondée sur le rôle majeur que joue [cette université] dans le développement économique, social et culturel du grand Paris, en vue notamment de l'invention des métiers de demain »<sup>75</sup>. **De ce point de vue, il apparaît au comité que Paris 8 manque toujours**

---

72 Rapport d'autoévaluation, p. 14 et 15.

73 Rapport d'autoévaluation, respectivement p. 17 et 38.

74 Entretiens.

75 Rapport de 2020, p. 39.

**d'une véritable stratégie de communication, pourtant essentielle pour faire connaître ses succès et faire évoluer son image, en particulier à l'extérieur de l'établissement.**

L'université a certes amorcé une démarche pour se saisir de sa communication au cours de la période évaluée :

- D'abord, au plan de la gouvernance, Paris 8 a créé en 2022 une vice-présidence en charge de la communication dont la mission couvre autant la coordination (partage d'informations transversales) que la communication (interne et externe), et qui travaille en relation étroite avec le service de communication et le cabinet de la présidence, auquel celui-ci est rattaché. **Cette organisation témoigne de l'importance politique qu'accorde l'établissement à ce sujet.**
- Ensuite, **l'établissement a engagé une série d'actions de communication interne et externe, que le comité juge pertinentes.** Les mois précédant la visite, une réflexion s'est ainsi engagée pour se saisir du sujet de la « marque employeur »<sup>76</sup>, notamment en matière d'attractivité (fidélisation des personnels et capacité de recrutement sur un territoire et un site souvent perçus comme problématiques). Cette réflexion s'est concrétisée par plusieurs actions de remédiation, notamment l'organisation d'un accueil des « néo-maîtres de conférences ». De ce point de vue, **les entretiens réalisés à l'occasion de l'évaluation témoignent de l'engagement des personnels pour leur établissement** (existence d'un collectif de travail soudé autour de la connaissance et du partage des valeurs promues par l'établissement), **et de leur attachement à celui-ci.** Le comité souligne également la réalisation par Paris 8 d'une série d'actions à destination de ses personnels dont le succès a été confirmé à travers l'augmentation de la consultation des infolettres par ces derniers<sup>77</sup>. En ce qui concerne à présent la communication externe, **le comité salue le déploiement d'actions ciblées<sup>78</sup> comme l'amélioration du site internet ou l'accueil d'événements partenariaux sur le campus (réf. 3).**

Mais, en dépit de ces résultats positifs, plusieurs éléments font obstacle à la mise en œuvre d'une communication structurée et efficace, qui répondrait à la recommandation faite par le précédent comité il y a 5 ans :

- D'une part, la stratégie de communication, telle qu'elle est apparue au comité à travers la lecture de la documentation fournie et les entretiens menés, a majoritairement consisté, durant la période d'évaluation, à positionner l'université comme un simple canal de diffusion, et concrètement comme un relais, pour des actions portées par les acteurs de l'université eux-mêmes. Le réseau des communicants, dont l'organisation et la force structurante est à souligner, contribue certes sensiblement à cette modalité d'action, mais cela signifie également **qu'il manque à l'établissement la définition d'une stratégie globale de communication, interne et externe, déclinée en actions qu'il porterait lui-même et qui s'appuierait sur les valeurs, les missions et les engagements qui lui sont propres, dans le but de les faire connaître.**
- D'autre part, la mesure de l'impact des actions de communication demeure floue. Elle s'appuie en effet sur l'utilisation d'un dispositif peu performant, Agorapulse pour les réseaux sociaux et Framaform pour les sondages, qui apparaît aujourd'hui dépassé<sup>79</sup>. La nécessité de disposer d'un dispositif de pilotage pertinent dans ce domaine est manifeste, comme l'établissement l'a reconnu au cours de la visite<sup>80</sup>, d'autant plus que le comité n'a pas eu connaissance d'éléments pouvant illustrer la « combinaison de méthodes...qui contribuent à l'évaluation de l'efficacité globale de la stratégie de communication et permettent de l'ajuster en conséquence »<sup>81</sup>. **Autrement dit, le comité est fondé à juger que, pour l'heure, Paris 8 n'est pas en mesure de mesurer globalement la pertinence de ses actions de communication.**

**Il recommande donc à l'université de définir de toute urgence une stratégie de communication au niveau attendu, qui fixe des objectifs spécifiques et réalisables. Cette stratégie gagnera à être mise en œuvre et suivie attentivement en se fondant sur quelques indicateurs qui permettront à Paris 8 de s'assurer de sa pertinence et,**

---

76 Entretiens.

77 Entretiens.

78 Entretiens et rapport d'autoévaluation, p. 16.

79 Entretiens.

80 Entretiens.

81 Rapport d'autoévaluation, p. 16.

**le cas échéant, de proposer des remédiations. De ce point de vue, le comité considère que cette stratégie doit être centrée en priorité sur la nouvelle signature de l'établissement, qui a suscité l'adhésion des personnels comme des parties prenantes interrogées, et qui a déjà été complétée d'un nouveau logotype ; mais Paris 8 doit également s'appuyer sur sa fondation partenariale, créée en 2023, dont l'équipe paraît particulièrement mobilisée. Le comité suggère à l'université d'utiliser cette dernière pour répondre à la recommandation du précédent rapport de « développer une stratégie de communication ciblée en direction des partenaires institutionnels régionaux et nationaux », avec l'objectif de renforcer son image d'« Université des créations » auprès des acteurs externes et de contribuer à l'apport de nouvelles ressources propres, particulièrement importantes dans le contexte financier où est placé actuellement l'établissement.**

**Référence 6. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »**

## 6 / Une absence de politique globale de la qualité

Si l'établissement souligne s'être engagé depuis 2020 dans la démarche de certification Qualiopi de ses formations et a obtenu en 2023 le label HRS4R, le comité n'a pas pu avoir une connaissance précise, au cours de l'évaluation, d'une politique globale de la qualité explicitement formulée, qui se traduirait par des objectifs structurés dans tous les domaines, qu'il s'agisse de la formation, de la recherche ou de l'administration<sup>82</sup>. **Il lui recommande donc de définir et de mettre en place une politique globale pour l'ensemble de ces domaines, déclinée en objectifs clairs et associée à des indicateurs de suivi pertinents. Le comité attire l'attention de Paris 8 sur le fait qu'une telle politique n'est pas accessoire ou décorrélée de son projet, mais constitue au contraire le corrélat de sa vocation fondamentale d'expérimentation.**

**Référence 7. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

## 7 / Une dégradation brutale de la situation financière, aggravée par un manque d'outils de pilotage

Le précédent rapport d'évaluation soulignait la dégradation de la situation financière de l'établissement entre 2014 et 2017, et la fragilité de cette situation à l'issue de la période considérée, en dépit d'une amélioration à partir de 2018<sup>83</sup>. Or, si cette évolution positive s'est maintenue jusqu'en 2021, l'ensemble des indicateurs financiers y étant au vert (résultat comptable et capacité d'autofinancement positifs, trésorerie satisfaisante), la période de 2022 à 2024 a été marquée par une succession de situations annuelles déficitaires qui se sont aggravées (3,2 M€ de déficit comptable en 2022, 4,1 M€ en 2023, et un déficit budgétaire de 7,3 M€ prévu dans la note de présentation du projet de budget initial de 2025). **Il ressort de cette analyse que la période de 2018 à 2021 ne représente qu'une parenthèse dans une dégradation progressive, mais certaine de la situation financière de l'université<sup>84</sup> – dégradation qui a pris un virage particulièrement brutal à partir de 2022 et qui a conduit à la définition d'un plan de rétablissement de l'équilibre financier présenté en conseil d'administration. Ce plan a reçu un avis favorable de la rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation, en septembre 2024.**

Les comptes financiers témoignent ainsi d'un emballement des dépenses de fonctionnement dès 2021, tant celles qui sont relatives à la masse salariale (+ 15,5 % entre 2019 année de référence, l'année 2020 étant l'année marquée par le début de la crise sanitaire) que celles qui concernent le fonctionnement hors masse salariale (+ 31,35 %), alors que, dans le même temps, les recettes n'ont progressé que de 12,86 %. S'agissant de la masse salariale, le ratio recettes encaissables/masse salariale se situe à 86,24 % en 2023 – bien au-dessus, donc, du seuil d'alerte de 85 % fixé par le décret du 2 décembre 2024 relatif à la soutenabilité des établissements publics

82 Ce que reconnaît d'ailleurs l'établissement : « politiques qualité sectorielle mais pas de politique globale ». Voir SWOT « organisation, gouvernance, pilotage », p. 570.

83 Rapport de 2020, p. 18.

84 Comptes financiers 2020-2024, rapports de gestion 2020-2024.

à caractère scientifique, culture et professionnel<sup>85</sup>. Paris 8 a justifié cette dégradation de deux manières : d'une part, par des facteurs qui concernent l'ensemble des universités, c'est-à-dire l'inflation, l'augmentation des coûts de l'énergie, les mesures salariales nationales non compensées par l'État (RIPEC, mesures Guérini, augmentation du point d'indice) ; d'autre part, par l'une de ses spécificités, à savoir un montant de la subvention pour charge de service public inférieur de 3,5 M€ à ce qu'elle devrait être – la part de la subvention liée au fonctionnement et le montant par étudiant reçus par l'université sont inférieurs à la moyenne de la subvention versée aux établissements du même type – situation qui vaut pour toutes les universités dont les sciences humaines et sociales sont la dominante. **Si le comité estime que ces facteurs expliquent en partie la situation de l'établissement, il considère également que celui-ci a fait des choix coûteux, qu'il comprend, mais qui ont eu un impact financier certain sur sa situation actuelle** : revalorisations indemnitàires, augmentation des rémunérations des agents non titulaires, progression des heures complémentaires et revalorisation du taux horaire étudiant à plus de 13 euros. Or, cette rigidification de la masse salariale, conséquence entre autres de ces mesures, associée à sa progression naturelle liée au glissement vieillesse technicité, laisse peu de marges de manœuvre à l'université pour mettre en œuvre son nouveau projet d'établissement, sauf à limiter en nombre ou en masse salariale le renouvellement des emplois vacants dans le cadre des campagnes annuelles – mesure que l'université a pu mettre en œuvre dès 2023, mais qui ne peut être considérée comme une solution de redressement durable. **Au vu de la situation, le comité recommande donc à l'université de ne pas engager pour le moment de nouvelles dépenses liées à des mesures générales pérennes qui pourraient être décidées dans le cadre de l'agenda social de 2025<sup>86</sup>. De telles mesures ne pourraient en effet être prises, aux yeux du comité, qu'au détriment de la politique d'emploi de l'établissement.**

En vérité, l'inversion de la trajectoire financière de Paris 8 ne semble possible qu'à condition de mettre en œuvre deux types d'actions :

- D'une part, comme le souligne d'ailleurs le plan de redressement, l'université gagnerait à développer ses ressources propres qui, au cours de la période évaluée, ont représenté entre 8 et 10 % de ses ressources globales<sup>87</sup>. En effet, si celles-ci ont progressé, principalement en lien avec le développement de l'alternance et les succès à des appels à projets, le comité a pu constater qu'elles restent pour l'heure insuffisantes. D'abord, en matière de formation continue, Paris 8 est en attente de la mise en œuvre du projet « Accélérations », co-porté avec Paris Nanterre, avec un gain estimé à 600 000 € annuels en moyenne au cours des quatre prochaines années<sup>88</sup>. Ensuite, les effectifs de l'enseignement à distance à Paris 8 sont en baisse, alors que l'Institut d'enseignement à distance constitue un dispositif historique de l'établissement qui pourrait utilement abonder son budget (réf. 15). Si l'université a décidé, dans le cadre de son plan de redressement, d'augmenter les droits d'inscription de ses formations en distanciel à hauteur de 5 %, cette décision ne règle pas le problème de son attractivité. Enfin, la culture du financement par projets n'est pas encore complètement développée au sein de l'établissement, malgré les progrès réalisés au cours de la période évaluée (réf. 11), ce qui signifie qu'il dispose encore d'un levier qu'il pourrait actionner. **Le comité recommande donc Paris 8 de développer ces trois sources de financement, par exemple en mettant en place des formations courtes, lucratives, notamment dans le cadre de la formation à distance, à destination de publics plus diversifiés que les publics actuels de l'université – les salariés du secteur privé notamment, dans l'esprit qui était celui du Centre universitaire expérimental de Vincennes. En outre, l'université aurait tout intérêt à s'appuyer sur son service d'appui à la recherche nouvellement créé (réf. 11) pour favoriser l'accompagnement des chercheurs dans le montage de réponses aux appels à projets, notamment à l'échelle européenne, et à développer la valorisation de ses activités (réf. 12-13).**
- D'autre part, Paris 8 ne pourra pas inverser sa trajectoire financière sans amélioration de sa prévision budgétaire annuelle et pluriannuelle. Si le comité a pu constater les progrès faits par l'université en ce sens – notamment la mise en place d'outils de chiffrage des campagnes d'emplois, l'implémentation de l'outil de prévision et de suivi de la charge d'enseignement OSE, dont le déploiement reste à finaliser, ou encore l'enrichissement des documents d'appui au dialogue de gestion annuel avec les composantes, dont la qualité est à souligner<sup>89</sup> –, la culture du pilotage de la performance doit encore

85 Décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050715012>.

86 La note relative au plan présenté en conseil d'administration mentionne ainsi une renégociation des régimes indemnitàires et des grilles des agents contractuels qui devra être engagée avec les organisations représentatives.

87 Rapport d'autoévaluation, p. 18.

88 Note du conseil d'administration relative au plan de redressement.

89 Entretiens.

être développée au sein de Paris 8, comme le reconnaît d'ailleurs cette dernière<sup>90</sup>. **Le comité encourage donc l'université dans son intention de créer une direction du pilotage, positionnée à haut niveau stratégique, dont la mission serait, en synergie avec des relais identifiés au sein des directions opérationnelles, et en relation étroite avec la direction des systèmes d'information et du numérique, de construire des outils de pilotage capables d'éclairer les choix stratégiques de la gouvernance et d'en mesurer l'impact.**

**Référence 8. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »**

## 8 / Des progrès notables en matière de qualité de vie au travail, mais des outils de pilotage encore à consolider

Le précédent rapport du Hcéres identifiait plusieurs faiblesses à la politique de ressources humaines de Paris 8 et faisait quelques recommandations en la matière : le comité soulignait ainsi « le manque de connexions fonctionnelles claires de plusieurs services d'appui ou de soutien » ayant entre autres pour conséquences « l'émergence de risques psycho-sociaux » et « l'absence de schéma directeur du handicap » ; il encourageait l'établissement à « renforcer l'anticipation [pluriannuelle de son activité], grâce notamment à l'exploitation du schéma de gestion pluriannuelle des emplois, des effectifs et des compétences, tant dans la répartition optimisée des ressources et compétences disponibles, que dans la réflexion sur les campagnes d'emplois ; il l'invitait enfin à « développer une politique permanente de prévention des risques psycho-sociaux » et à « finaliser le schéma directeur du handicap » afin de « le mettre en œuvre rapidement »<sup>91</sup>. **Or, sur ces différents points, les résultats de Paris 8 au cours de la période évaluée sont en demi-teinte :**

- D'un côté, au cours de la période évaluée, et en réponse aux recommandations du précédent rapport du Hcéres, Paris 8 a multiplié les actions visant à améliorer la santé, le bien-être et la sécurité de ses personnels, en adéquation avec des valeurs clairement revendiquées – liberté, diversité, solidarité, engagement, responsabilité académique et citoyenne –, promouvant la qualité de vie et des conditions de travail des personnels comme un axe fort de sa politique de ressources humaines. **Les résultats en la matière sont particulièrement positifs.** D'une part, le comité a pu constater, lors de sa visite, la perception positive des représentants du personnel, de leur liberté d'expression et l'importance accordée au dialogue social, comme en témoigne la fréquence de la tenue des instances (bimestrielle pour le CSA et trimestrielle pour la F3SCT), bien supérieure aux obligations réglementaires. La question de la prévention des risques psycho-sociaux est désormais bien prise en charge, puisque l'université a lancé une démarche d'évaluation en partenariat avec l'Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), dont les conclusions, en cours de traitement au moment de la venue du comité, seront à exploiter dans les mois à venir. Enfin, Paris 8 a mis en place un certain nombre de dispositifs en matière d'égalité (réf. 4), qui entrent également dans une politique globale de santé et de bien-être au travail, qu'il s'agisse d'un plan d'action en faveur de l'égalité (dont l'impact est à évaluer) et d'un schéma directeur du handicap (qui reste à actualiser). **Le comité salue donc globalement ces résultats, et recommande à Paris 8 de poursuivre les démarches engagées dans la mise en place et l'évaluation de ses plans d'action (risques psycho-sociaux, égalité, handicap).**
- D'un autre côté, l'université a certes progressé dans l'élaboration d'outils de pilotage de ses emplois, notamment grâce à la création en 2021 d'une vice-présidence Relations et ressources humaines, qui est venue renforcer les capacités de pilotage de l'établissement en la matière. Une cartographie des emplois a été établie, ainsi qu'une enquête visant à cartographier les fonctions, **ce qui est un résultat remarquable**<sup>92</sup>. Les campagnes d'emplois annuelles, bien préparées par un dialogue de gestion soutenu et structuré, sont désormais chiffrées. Néanmoins, la gestion prévisionnelle des emplois n'est toujours pas en place, ce qui constitue un véritable frein à une allocation en emploi cohérente couplée avec une stratégie de long terme que pourrait adopter l'établissement. Cette situation pose des problèmes concrets, comme dans le cas du plan de formation. Si, en effet, le comité a pu constater la qualité de ce plan, qui prend en compte les principaux enjeux de Paris 8 en matière de transition

<sup>90</sup> SWOT du pilotage de l'établissement.

<sup>91</sup> Rapport de 2020, p. 18 et 39.

<sup>92</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 20.

écologique ou formation « qualité de vie et des conditions de travail », il ne s'intègre pas, du fait de l'absence de cartographie des compétences, dans une gestion globale des celles-ci, qui réponde aux besoins de l'établissement. **Le comité recommande donc à Paris 8 de mettre en place des outils de pilotage (schéma directeur des ressources humaines, cartographie des compétences...) au service d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui reste à construire. Il l'encourage à inscrire cet objectif dans le prochain contrat quinquennal, qui constitue un enjeu crucial dans le contexte financier où se trouve l'établissement.** Cela dit, **le comité salue deux résultats majeurs obtenus par l'université au cours de la période évaluée, qui vont dans le sens du renforcement d'une stratégie en matière de ressources humaines** : l'obtention du label européen HRS4R et la formalisation, en matière de recrutement, d'une politique OTMR<sup>93</sup> (recrutement ouvert, transparent et au mérite).

Au-delà des éléments qui viennent d'être évoqués, le comité considère enfin que l'enjeu principal de l'établissement en matière de ressources humaines, que ce dernier a par ailleurs bien identifié, est celui de l'attractivité des emplois. D'un côté, en effet, la bonne appréhension par Paris 8 des enjeux de qualité de vie et des conditions de travail, cohérente et articulée avec ses valeurs et sa nouvelle signature d'Université des créations, est un vecteur fort d'attractivité pour l'université. Mais, d'un autre côté, tant le rapport d'autoévaluation que les entretiens mettent en lumière les difficultés de recrutement et de fidélisation des personnels, en particulier BIATSS, en le justifiant par un faible niveau de rémunération ou indemnitaire. De ce point de vue, l'appréciation du comité est la suivante : même si le montant des rémunérations constitue le levier essentiel dans le déploiement d'une politique d'attractivité et de fidélisation, l'établissement peut aussi mettre à profit son image et les valeurs qu'il porte à travers sa politique de communication interne et externe. Or, Paris 8 reconnaît avoir aujourd'hui un déficit d'image, même si elle n'en endosse pas complètement la responsabilité<sup>94</sup>. Il y a donc là, pour le comité, un levier qu'il reste à activer. **Le comité recommande donc Paris 8 de s'en saisir pleinement et de s'appuyer sur une nouvelle stratégie de communication interne et externe, qui reste à élaborer en cohérence avec sa nouvelle signature (supra, réf. 5), afin de promouvoir une marque employeur autour des valeurs portées par l'université et partagées par la communauté.**

**Référence 9. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »**

## 9 / Une stratégie immobilière ambitieuse qui doit désormais établir des priorités

L'université qualifie sa politique immobilière de « volontariste, globale, anticipée, durable, partenariale et centrée sur la réussite et le bien-être de la communauté universitaire »<sup>95</sup>. **Or, le comité a pu constater, à la lumière du rapport d'autoévaluation, du schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2025-2030 présenté en conseil d'administration en janvier 2025 et des échanges menés lors de la visite, le bien-fondé de cette appréciation.** Plusieurs éléments peuvent ici être mentionnés pour fonder ce jugement :

- D'abord, **Paris 8 s'est assurée d'avoir à sa disposition un pôle immobilier complet**, porté au plus haut niveau politique par la vice-présidence du conseil d'administration et par une direction du patrimoine particulièrement fournie (34 personnes), une direction logistique et un service hygiène et sécurité. Un poste à la direction générale des services a en outre été récemment créé afin d'assurer la coordination de l'ensemble des directions et services techniques, dont les directions du patrimoine et de la logistique, ainsi que le service hygiène et sécurité<sup>96</sup>. Ce pôle immobilier complet permet ainsi à Paris 8 de gérer de façon efficace son patrimoine immobilier qui représente 90 000 m<sup>2</sup>, s'étend sur quatre sites (Saint-Denis,

<sup>93</sup> Open Transparency Merit-based Recruitment.

<sup>94</sup> L'établissement impute ce déficit à l'association de Paris 8 aux difficultés du territoire de Seine-Saint-Denis, et à l'inadéquation de ses moyens (une subvention pour charge de service public trop faible, qui l'empêche d'assumer pleinement son rôle de service public). Rapport d'autoévaluation, p. 4.

<sup>95</sup> Entretiens.

<sup>96</sup> Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

Montreuil, Tremblay et le Campus Condorcet), et dont les problématiques immobilières majeures se situent sur le site principal de Saint-Denis (72 600 m<sup>2</sup>)<sup>97</sup>.

- Ce pôle **lui permet également de définir et de mettre en œuvre une stratégie immobilière ambitieuse, qui est en adéquation avec la politique globale de l'université (comme en témoigne le schéma pluriannuel), et s'inscrit dans un réseau partenarial pertinent**. Sur un campus à l'emprise très contrainte, les projets sont ainsi nombreux (le schéma pluriannuel en recense 48), de tous ordres et dimensions : déconstruction-reconstruction, réhabilitations lourdes pour améliorer les conditions d'études et de travail, projet « cœur de campus » regroupant les services à l'étudiant, maison des associations étudiantes, opérations de gros entretien et renouvellement, mais également construction du nouveau bâtiment H, adapté à l'accueil d'enseignements artistiques de cinéma, théâtre, danse, son, photo. Ces projets sont partagés au sein de la communauté universitaire et les usagers sont associés à ceux qui concernent le cadre de vie. La mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière s'appuie en outre sur un partenariat avec la banque des territoires dans le cadre d'une démarche d'*intracting*, l'Epaufif, et en lien avec les collectivités locales (réf. 4). Elle s'inscrit enfin pleinement dans la politique immobilière de l'État, dont les enjeux portent sur le renforcement, chez ses opérateurs, des connaissances en matière de bâtiments, de performance énergétique, et de professionnalisation de la fonction immobilière.

**Si l'appréciation du comité sur la politique immobilière de Paris 8 est donc globalement positive, il considère également qu'elle pourrait encore être améliorée à plusieurs niveaux**, et propose donc les deux recommandations suivantes :

- Un premier axe est **la rationalisation de l'usage de certains locaux du campus principal (alloués à la recherche et à l'administration), dont les surfaces sont conséquentes, ce qui lui permettrait de dégager davantage d'espace pour l'enseignement – les besoins en la matière n'étant pas satisfaits aujourd'hui**<sup>98</sup>.
- Ensuite, l'université a évalué le coût de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière à 93,65 M€ TDC, dont 60,49 M€ non financés, mais en intégrant dans la part financée 3 M€ de fonds de roulement annuel que la situation financière actuelle et future ne peut pas garantir (réf. 7). **Le comité encourage donc l'université, dans le contexte budgétaire défavorable auquel elle est confrontée, d'établir des priorités parmi l'ensemble des projets mentionnés dans le schéma pluriannuel et de continuer à chercher des financements externes, comme elle l'a fait au cours de la période évaluée (plan de relance, contrat de plan État-région, plan de résilience notamment)**. Or, parmi ces priorités, **le comité recommande fortement à l'établissement d'intégrer la question de l'accessibilité des campus de Saint-Denis, de Tremblay et de Montreuil**. En effet, le précédent rapport du Hcéres invitait déjà Paris 8 à s'assurer que « l'AD'AP (Agenda d'accessibilité programmée) soit considéré comme une priorité de l'établissement »<sup>99</sup>. Or, si le comité a pu constater que des travaux ont été réalisés entre 2017 et 2021, les campus de Saint-Denis, de Tremblay et de Montreuil restent à des niveaux d'accessibilité insuffisants (respectivement 50%, 42% et 33%).

---

97 Les bâtiments de ce campus sont en effet dans des états très différents, les plus anciens, qui datent des années 80, étant dans un mauvais état général (bâtiments A et G).

98 Entretiens.

99 Rapport de 2020, p. 19.

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### a) Forces

- Un positionnement clarifié autour d'une nouvelle signature, qui actualise la vocation originelle de Paris 8, notamment sa dimension expérimentale, et dont les valeurs sont partagées par l'ensemble de la communauté.
- Une inscription locale remarquable, qui se traduit par des partenariats solides avec les collectivités et les acteurs socio-culturels et par une reconnaissance de son rôle d'acteur territorial de premier plan.
- La participation, en tant que pilote, à l'alliance ERUA, dont les valeurs réformistes, la stratégie de recherche et les spécificités des universités partenaires sont tout à fait adaptées au positionnement de Paris 8.
- Un dialogue social riche et une politique de ressources humaines qui contribuent fortement à la qualité de vie au travail des personnels et à leur attachement particulier pour l'établissement.
- Une stratégie immobilière ambitieuse, qui s'appuie sur un réseau partenarial et une organisation particulièrement structurée, et dont la mise en œuvre a permis à Paris 8 d'obtenir des résultats convaincants, notamment en matière de développement durable.

### b) Faiblesses

- Une dégradation brutale de la situation financière de l'établissement, qui a abouti à l'adoption d'un plan de rétablissement de l'équilibre financier, et qui constitue un obstacle majeur à son fonctionnement actuel et à la mise en œuvre de sa stratégie future.
- Un manque global de stratégie d'établissement qui soit en cohérence avec la nouvelle signature de Paris 8, s'applique à l'ensemble de ses missions (formation, recherche, inscription de la science dans la société, vie étudiante) et qui prenne en compte l'enjeu de la dissémination des résultats de ses expérimentations (en recherche, en formation, en pédagogie) dans bon nombre d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche.
- Un certain isolement à l'échelle régionale et nationale, qui se traduit par un manque de relations avec l'Université Sorbonne Paris Nord, un lien fragile avec des partenaires historiques comme le CNRS et l'Université Paris Nanterre, et un positionnement stratégique peu clair vis-à-vis du Campus Condorcet.
- Un manque de stratégie de communication interne et externe, qui constitue pourtant l'un des leviers principaux que peut utiliser Paris 8 pour mettre en avant sa nouvelle signature, lutter contre son déficit d'image et le turn-over de ses cadres.
- Une absence de politique de la qualité et de système d'information décisionnel, et un manque encore patent d'outils de pilotage, notamment en matière de ressources humaines, qui sont préjudiciables à la mise en œuvre raisonnée et efficace de sa vocation expérimentale.

### c) Recommandations

- Inverser la trajectoire financière de l'établissement en travaillant sur deux axes : d'une part, l'accroissement des ressources propres issues de la formation continue, en présentiel et en distanciel, des réponses à des appels à projets d'envergure nationale et européenne, et de la valorisation des activités de recherche ; d'autre part, l'amélioration de la prévision budgétaire annuelle et pluriannuelle, qui suppose la mise en place d'une direction du pilotage, positionnée à un haut niveau stratégique.
- Définir une stratégie globale d'établissement au regard du nouveau positionnement de Paris 8, qui soit structurée autour de l'enjeu de garder et de renforcer sa capacité d'expérimentation, et qui couvrirait tant ses missions que son fonctionnement global : développement de sa communication interne et externe, construction d'un système d'information décisionnel, définition d'une politique globale de la qualité, renforcement de la politique de ressources humaines.
- Trouver et affirmer davantage sa place dans le paysage universitaire et scientifique d'Île-de-France : stabiliser et renforcer ses partenariats historiques avec le CNRS et Paris Nanterre, définir sa position vis-à-vis du Campus Condorcet et élargir ses partenariats vers le nord (Sorbonne Paris Nord) et vers le centre de Paris (Inalco, Sorbonne Nouvelle).

- Peser de tout son poids pour développer davantage les actions de ERUA en matière d'appels à projets de recherche internes, de développement d'une offre de formation partenariale ou encore de mobilité de personnels et d'étudiants.

# La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

## Référence 10. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

### 1 / Des résultats scientifiques remarquables dans plusieurs secteurs de pointe, mais un manque de stratégie claire

Conformément à sa politique partenariale (réf. 3), l'activité de recherche de Paris 8 est structurée à plusieurs échelles :

- D'abord, à l'échelle de l'établissement lui-même, Paris 8 est tutelle de 33 unités de recherche, dont 30 sont rattachées principalement au domaine des sciences humaines et sociales et trois au domaine des sciences et techniques. Cependant, la part des publications par domaine confirme le positionnement originel de l'université comme établissement pluridisciplinaire, couvrant un ensemble de domaines bien au-delà des arts, lettres et langues et des sciences humaines et sociales (réf. 1). Ainsi, sur les 2 244 publications<sup>100</sup> que compte Paris 8 entre 2018 et 2022, si 62,1 % le sont en sciences humaines et sociales<sup>101</sup>, la somme des publications en sciences de la vie (7,4 %) et en sciences physiques et ingénierie (30,5 %) – avec deux grands contributeurs, les mathématiques (14 %) et l'informatique et les systèmes d'information (10,7 %) – représente 37,9 % du total<sup>102</sup>. C'est d'ailleurs cette pluridisciplinarité interne à Paris 8 qui lui permet de proposer des dispositifs de recherche aussi innovants que l'est, par exemple, ArTec. **De ce point de vue, le comité souligne la grande cohérence entre le positionnement général de l'établissement et la répartition de sa production scientifique. Et si le nombre de ses publications peut paraître faible, notamment par rapport à des établissements comparables<sup>103</sup>, l'indice d'impact<sup>104</sup> moyen de ces dernières, par rapport à la moyenne annuelle des publications, est assez élevé : il est par exemple supérieur à celui de Lyon 2 et Paris Nanterre, qui publient davantage, ou égal à celui de Paris 1, qui produit deux fois plus que Paris 8. Ces données soulignent la qualité de la production scientifique de l'établissement, et la reconnaissance dont il jouit à l'échelle nationale et internationale.**
- Ensuite, si parmi ces 33 unités, 18 sont sous la tutelle unique de Paris 8, l'université compte malgré tout quatorze partenaires institutionnels, notamment le CNRS et l'Université Paris Nanterre, tutelles de neuf unités chacun. Ainsi, l'activité de recherche de l'université possède une dimension fortement partenariale, qui se traduit par le nombre total de publications en compte fractionnaire<sup>105</sup> (1 147,3), la part des publications en co-publications<sup>106</sup> (29 % avec le CNRS, puis 7 % avec l'Université Paris Cité et 6 % avec l'Université Sorbonne Paris Nord et Sorbonne Université) et la part des publications produites dans des laboratoires où Paris 8 est cotutelle (39 % avec le CNRS, 17 % avec l'Université Sorbonne Paris

100 Articles de revues scientifiques et actes de conférences.

101 Avec une importance particulière des sous-domaines « SH5 - Cultures et production culturelle » (15,1 % du total des publications) et « SH4 - L'esprit humain et sa complexité » (14,7%).

102 Rapport de l'observatoire des sciences et techniques Région Île-de-France, p. 33.

103 Le rapport de l'observatoire des sciences et techniques compare la production de Paris 8 à celle de Paris Nanterre, Lyon 2, Paris 1, Rennes 2, Toulouse 2, EHESS, Montpellier 3, Université de Toulouse et Science Po Paris. De ce point de vue, sur les dix établissements, Paris 8 est avant dernier en moyenne annuelle des publications entre 2018 et 2022, devant Science Po.

104 L'indice d'impact d'un établissement est la moyenne des scores de citation normalisés de ses publications. La méthode consiste à calculer un score normalisé (par catégorie de la base WoS, type de document et année) pour chaque publication, de façon à obtenir une mesure comparable pour tous les articles.

105 Le compte fractionnaire attribue à l'établissement une fraction de chaque publication, au prorata du nombre des contributeurs.

106 Part des publications de Paris 8 avec mention sur une ligne distincte de l'affiliation d'un auteur à un autre établissement français, selon l'identité de ce dernier.

Nord et 15 % avec l'Université Paris Nanterre)<sup>107</sup>. Ces indicateurs permettent également de réinterpréter l'intensité des relations qu'entretient Paris 8 avec ses partenaires, d'abord vue sous le seul angle de la répartition par cotutelle : d'un côté, le partenariat avec le CNRS s'affirme comme particulièrement significatif en la matière, et **le comité encourage Paris 8 à le stabiliser et le renforcer (réf. 3)** ; d'un autre côté, Paris Nanterre, pourtant cotutelle du même nombre d'unités que le CNRS, paraît beaucoup plus en retrait par rapport à Paris 8, et cela en dépit de leur histoire commune et des liens institutionnels qu'ils ont tissés à travers la Comue Université Paris Lumières, puis la coordination territoriale Paris Lumières Alliance<sup>108</sup> (*infra*) ; enfin, au cours de la période évaluée, les chercheurs de Paris 8 ont entretenu assez peu de relations avec les universités de Paris intramuros de profil similaire, comme l'Université Paris 1 (trois unités en cotutelle, 7 % des publications en cotutelle), l'Université Paris Sciences et Lettres (une unité, 5 %), l'Université Paris Cité (une unité, 5 %) ou encore Sorbonne Nouvelle et l'Inalco. **Le comité recommande donc à Paris 8 de renforcer ses relations à la fois avec son partenaire historique, Paris Nanterre ; avec Sorbonne Paris Nord, qui partage avec elle la MSH Paris Nord, et dont l'activité est par ailleurs remarquable ; et avec les établissements de Paris intramuros, avec lesquels elle a commencé à tisser des liens encore tenus (réf. 3).**

- Par-delà les cotutelles, la politique de la recherche de Paris 8 se développe également à l'échelle du site. Ainsi, une stratégie a été formalisée dans le cadre de l'Université Paris Lumières, qui distingue trois axes de recherche – culture, patrimoine et médias ; créations ; faire monde commun –, et qui est adossée à une politique d'appels à projets internes. Mais, si cette stratégie paraît pertinente et cohérente avec la production scientifique de Paris 8, le comité a cependant éprouvé des difficultés à comprendre l'articulation entre la politique de recherche voulue et menée dans ce cadre, et la politique de Paris 8 elle-même, dans la mesure où cette dernière ne lui est pas apparue clairement. En effet, si le rapport d'autoévaluation définit bien le principe général de la recherche qui est menée à l'université – elle est « exploratoire et expérimentale », et l'établissement promeut « la création sous toutes ses formes » –, il n'indique pas clairement les « grandes orientations thématiques » qui sont supposées l'organiser<sup>109</sup>. De ce point de vue, la mention de « la création sous toutes ses formes » parmi ces orientations pose question au comité, dans la mesure où, précisément parce que cette création est conçue « sous toutes les formes » – artistique, sociale, méthodologique –, elle couvre en réalité l'ensemble de ce qui se fait en matière de recherche à Paris 8, et ne constitue donc pas une priorité de recherche en elle-même. **De façon générale, le comité comprend le paradoxe qu'il y a, d'un côté, à promouvoir une recherche expérimentale, donc innovante et qui sort des sentiers battus, et, d'autre part, à construire une stratégie de recherche fondée sur des priorités fixées en amont.** Mais, d'un autre côté, comme le confirme la synthèse des évaluations de la recherche, l'ensemble de la production scientifique de l'université n'est pas expérimental en ce sens précis. Paris 8 possède indéniablement des domaines de recherche internationalement (9) et nationalement (23) reconnus, mais également des secteurs de pointe, dont les résultats font école et dont les équipes sont mondialement reconnues – qu'il s'agisse des mathématiques, de la géopolitique ou de l'étude des langues des signes<sup>110</sup>. Dans ces domaines, Paris 8 obtient des résultats particulièrement significatifs, notamment en matière de réponse à des appels à projets de grande ampleur : par exemple, **deux enseignants-chercheurs de Paris 8 portent une bourse de l'ERC dans la catégorie Advanced, ce qui est remarquable**<sup>111</sup> – même si cela ne doit pas cacher le fait que certaines équipes de rayonnement international n'ont pas encore obtenu de projets structurants européens (réf. 11). Mais ces secteurs scientifiques de pointe sont précisément des « pépites » ou des « niches d'excellence académique » dans l'ensemble de la production de

107 Rapport de l'observatoire des sciences et techniques île-de-France, p. 33.

108 Cette analyse se confirme d'ailleurs lorsque l'on regarde l'employeur des enseignants-chercheurs rattachés aux 33 unités : Paris 8 contribue à hauteur de 62 % de cet effectif, contre 13 % pour Nanterre et 7 % pour Sorbonne Paris Nord.

109 « Dans le but de favoriser une recherche émergente, l'établissement met en place un appel à projets blanc annuel, destiné aux membres de sa communauté scientifique dont le système de labellisation permet en outre d'encourager certaines initiatives prioritaires. À cela s'ajoutent les grandes orientations thématiques définies par la CR et le CA, comme la création sous toutes ses formes, qui s'appuie notamment sur le succès de l'EUR ArTeC ». Rapport d'autoévaluation, p. 23.

110 Synthèse des évaluations de la recherche, p. 5-6.

111 Il s'agit des projets DATAROUTES, qui vise à cartographier les routes de l'Internet et leur manipulation à des fins stratégiques, et GRABS (Growing Up AcrossBorders: Experiences of Young People in Forced Migration), portant sur les jeunes non accompagnés en situation de migration forcée. On notera également les projets Fermapyr (l'industrie du fer dans le massif des Pyrénées), qui bénéficie d'un financement européen FEDER (en collaboration avec la Région île-de-France) et Faire face aux inégalités et aux défis démocratiques par la coproduction dans les villes (Fairville), qui a décroché un financement national ANR MRSEI et international H2020.

l'université<sup>112</sup>. Et même ces « pépites » supposent la définition d'une stratégie de la part de l'établissement, c'est-à-dire la détermination de priorités à suivre à moyen terme, et un pilotage rigoureux afin d'en tirer tous les bénéfices, notamment pour, sinon institutionnaliser les dispositifs innovants mis en place dans un cadre particulier, du moins les mettre à disposition d'autres projets. **Si Paris 8 possède donc des forces scientifiques et une reconnaissance significatives, y compris à l'international, le comité lui recommande de définir clairement une véritable stratégie en matière de recherche, qui détermine des priorités, et de la piloter précisément, dans la mesure où c'est là l'unique manière, aux yeux du comité, de tirer tout le bénéfice pour l'établissement des expérimentations qui y sont menées. Cette stratégie devra s'appuyer sur une cartographie des dispositifs expérimentaux qui sont aujourd'hui sa marque de fabrique, afin d'en tirer toutes les conséquences ; mais elle devra également se fonder sur l'identification des domaines d'avenirs, dans lesquels Paris 8 possède (ou pourrait posséder) des forces scientifiques remarquables, et qu'il serait pertinent que l'établissement explore sur le mode expérimental qui est le sien, en relation avec ses partenaires.** De ce point de vue, le comité considère que l'un des axes de cette future stratégie pourrait porter sur la science ouverte, qui constitue un élément central du positionnement de Paris 8 et de la contribution qu'elle souhaite apporter à la « capacitation citoyenne »<sup>113</sup>. En effet, si, au cours de la période évaluée, l'établissement a mis en place un pôle science ouverte<sup>114</sup> et a déployé un réseau de référents science ouverte et données de la recherche, les résultats en la matière indiquent que ce potentiel reste à exploiter : l'indice d'accès ouvert de l'université (1,1 en moyenne, 1 pour les sciences humaines et sociales) est en effet à peu près égal à ce que l'on constate en moyenne dans le monde, mais inférieur à celui de la France entière (1,3)<sup>115</sup>. **Les résultats de Paris 8 en matière de science ouverte doivent donc encore progresser pour se porter au niveau de l'ambition que son positionnement requiert, d'autant plus que le développement d'une recherche ouverte constituait déjà l'un des objectifs du précédent contrat pluriannuel<sup>116</sup>. Le comité l'invite à évaluer les dispositifs mis actuellement en place pour s'assurer de leur efficacité, soit pour les compléter, soit pour les adapter, à se fixer des objectifs réalistes en matière d'ouverture des publications, et à les suivre à l'aide des indicateurs qu'elle considère comme pertinents.**

- Enfin, si le même type d'interrogation sur la stratégie qui a été soulevé à propos de l'Université Paris Lumières pourrait l'être concernant le Campus Condorcet (*supra*, réf. 3), il en va différemment de la dernière échelle à laquelle est articulée la recherche à Paris 8, celle de ERUA. Ainsi, au cours de la période, et sur le fondement d'une cartographie préalable des recherches menées au sein des universités fondatrices, l'alliance a fixé sa politique scientifique et l'a déclinée en cinq priorités – migration, exil et réfugiés ; démocratie, droits de l'homme ; inclusion et égalité des sexes ; Interculturalité et multilinguisme ; arts et avant-gardes. Cette dernière thématique consacre évidemment la contribution particulière de Paris 8, et en particulier de ArTec, à la recherche au sein d'ERUA, et démontre la pertinence et la cohérence de sa participation à cette alliance. **Le comité, tout en saluant cette association prometteuse, considère dans le même temps que l'alliance en est encore à ses débuts, alors même qu'elle fait partie de la deuxième vague des universités européennes : il encourage Paris 8 à peser de tout son poids, en tant qu'établissement pilote, pour amplifier cette dynamique (réf. 3).**

---

112 Synthèse des évaluations de la recherche, p. 6.

113 Rapport d'autoévaluation, p. 33.

114 L'objectif était de « structurer les différents services au sein de l'université en lien avec la science ouverte et pour faciliter les actions en faveur du libre accès au savoir scientifique ». Rapport d'autoévaluation, p. 28.

115 La valeur neutre de l'indice d'accès ouvert est 1. Lorsque l'indice est supérieur à 1, les publications de l'établissement sont plus souvent en accès ouvert que la moyenne mondiale à structure disciplinaire égale.

116 Objectif 3, « une recherche innovante et responsable, engagée au service de la société », de l'axe 2, « développer une recherche collaborative et ouverte ».

## 2 / Un soutien à la recherche renforcé, un suivi budgétaire perfectible

La politique de ressources et de soutien à la recherche de Paris 8 se traduit à plusieurs niveaux :

- D'abord, au plan de la gouvernance et de l'organisation, outre la vice-présidence recherche statutaire, l'établissement dispose d'une direction générale des services adjointe qui couvre la recherche, la formation, l'orientation et la vie de campus, et une direction des services de la recherche, composée de quatre services – l'appui aux unités de recherche (exécution et suivi des conventions), aux projets de recherche (ANR et Europe), à la valorisation de la recherche et à la coordination des écoles doctorales. Au cours de la période évaluée, cette direction a connu une grande instabilité à sa tête (réf. 2), qui a eu des conséquences sur le pilotage de cette mission au niveau de l'établissement. Cela dit, la situation était stabilisée au moment de la visite du comité et, surtout, un service d'aide au montage des projets (pour le moment composé d'un ingénieur de projets) ayant été récemment mis en place. **Si la création de ce dernier n'a pas eu d'influence sur les résultats obtenus par Paris 8 au cours de la période, ceux-ci ont malgré tout été particulièrement significatifs puisque l'université a fortement augmenté la part de son budget de la recherche lié au financement par contrats, passée de 2 M€ en 2019 à environ 5 M€ en 2023<sup>117</sup> – et cela en dépit du manque criant de personnels d'appui à la recherche (23 personnels de Paris 8 affectés dans les 33 unités de recherche)**<sup>118</sup>. Cette augmentation s'explique à la fois par la hausse du nombre de dépôts de projets ANR et européens, par l'amélioration des succès à ces appels à projets (de 15 % à 33 % au cours de la période pour les premiers)<sup>119</sup>, et par l'obtention d'appels à projets du programme d'investissement d'avenir (ArTec). Ces succès sont le résultat, pour ArTec, de la combinaison des forces du CNRS, de Paris Nanterre et de Paris 8, mais également, de façon plus générale, d'une véritable stratégie d'incitation de la part de Paris 8, qui, au cours de la période, a mis en place une série de dispositifs dont l'efficacité est indéniable (veille des appels à projets, ateliers de sensibilités, mise en place d'une formation « réussir son montage de projet » notamment) <sup>120</sup>. **Le comité salue donc à la fois la stratégie d'accompagnement mise en place et les résultats obtenus par Paris 8 en matière de réponse aux appels à projets. Pour le comité, l'axe principal d'amélioration concerne désormais le financement de projets structurants d'envergure européenne qui, comme le souligne la synthèse d'évaluation de la recherche, demeure limité<sup>121</sup>. De ce point de vue, le service d'aide au montage des projets récemment créé sera amené à jouer un rôle important dans le renforcement de la culture du financement par projets en général, et des financements européens en particulier. Il salue notamment le choix de Paris 8 de consacrer un budget de 120 k€ en 2025 pour ce service, ce qui permettra de bénéficier d'un consultant pour la rédaction et d'organiser des séminaires d'information et d'accompagnement au montage de projets. Enfin, le comité considère favorablement le développement, au niveau de ERUA, d'un « research support network » qui permet le travail collaboratif des services administratifs en appui à la recherche : si l'un des deux projets ERC finalement lauréats a bénéficié d'un accompagnement particulier dans ce cadre (organisation d'oraux blancs), il juge là encore que Paris 8 aurait tout intérêt, à terme, à construire avec ses partenaires un pôle d'appui commun, qui mutualise les ressources, comme cela peut se faire dans d'autres alliances d'universités européennes.**
- À un second niveau, la politique de ressources se traduit par l'allocation de moyens. De ce point de vue, le budget construit par le service de la recherche se décompose en deux parties : une partie conventions (3,5 M€) et une partie dotations (2 M€). Les 2 M€ se décomposent eux-mêmes en 1,2 M€ pour la dotation des laboratoires, 325 k€ pour les quatre ED – ce qui témoigne de l'attention que porte l'université à ses doctorants, 70% de cette somme étant consacrée au financement de leurs activités de recherche – et le reste est à destination des groupements d'intérêt public, des structures fédératives, des réseaux professionnels et de la vie administrative (prestations de service). Concernant les moyens

117 Rapport d'autoévaluation, p.32

118 Synthèse des évaluations de la recherche, p. 5.

119 Rapport d'autoévaluation, p. 32.

120 Rapport d'autoévaluation, p. 32

121 Synthèse des évaluations de la recherche, p. 32

- des laboratoires en particulier, outre la dotation récurrente distribuée selon deux critères (taille de l'équipe et disciplines concernées pour favoriser la stabilité ainsi qu'une gestion plus rationalisée du budget), et fondée sur un dialogue de gestion riche, Paris 8 répartit le budget à travers la redistribution des frais indirects issus des projets européens et par un appel à projets interne annuel. Celui-ci est adossé à un système de labellisation qui vient abonder le budget finançant divers projets de recherche, des manifestations scientifiques et des publications qui s'intègrent dans les grandes orientations de l'établissement (Université européenne ERUA, Grand événement Paris 8, Sciences avec et pour la société, Transition écologique). **De façon générale, le comité salue la pertinence du système de labellisation, qui incite les équipes à proposer des projets de recherche, des manifestations scientifiques et des publications alignés avec les grandes orientations de l'établissement – même si ces dernières s'apparentent davantage à des priorités universitaires générales qu'à des priorités de recherche proprement dites (à l'exception de la labellisation ERUA, réf. 10).** Il souligne également l'enrichissement des documents d'appui au dialogue de gestion annuel permis par la mise en place de nombreux outils au cours de la période évaluée (notamment le bilan d'activité annuel, des indicateurs de suivi du taux d'exécution, la nature et le nombre des contrats obtenus). Le comité encourage cependant Paris 8, au vu de sa situation financière, à améliorer le suivi de la consommation du budget et le taux d'exécution des conventions, qui demeurent insuffisants, en dépit de l'introduction de ces nouveaux outils – problèmes dont l'établissement a par ailleurs tout à fait conscience.
- Enfin, en ce qui concerne la politique en matière de ressources humaines, si le comité salue l'obtention du label HSR4R, il attire également l'attention de l'établissement, comme il l'a fait plus haut (réf. 8), sur la nécessité de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois alignée avec sa stratégie scientifique de long terme, qu'il lui reste à définir sur le fondement de sa nouvelle signature d'établissement (réf. 2).

**Référence 12. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

**Référence 13. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »**

### 3 / Un engagement fort dans les innovations sociales, mais une stratégie et un pilotage à construire

Le précédent rapport d'évaluation précisait « que la valorisation des résultats de la recherche restait une démarche à consolider », et formulait à ce sujet plusieurs recommandations, qui relevaient à la fois de la stratégie, de l'organisation et du pilotage : d'une part, la mise en place d'**« une politique de valorisation de la recherche plus ambitieuse allant au-delà de celle liée à l'école universitaire de recherche [ArTec] »** ; d'autre part, « une montée en puissance du service de la valorisation » et « la coordination avec les autres services (relations internationales, communication, partenariats), afin de doter l'établissement d'une force cohérente et offensive à l'extérieur, défendant les travaux de ses chercheurs et la spécificité de son image » ; enfin, au-delà de « l'accompagnement des enseignants-chercheurs dans la recherche de financements externes », « la création de tableaux de suivi des partenariats, contrats et conventions »<sup>122</sup>. **De ce point de vue, il apparaît que la situation de Paris 8 est en demi-teinte. D'un côté, l'intensité et la diversité des actions menées par l'université, bien décrites dans le rapport d'autoévaluation, et qui couvrent tout le champ de l'inscription de la science dans la société, sont indéniables et conformes à la nouvelle signature d'Université des créations (« imaginer et faire un autre monde »<sup>123</sup>).** De l'autre, si l'établissement a récemment renforcé sa gouvernance, son organisation et sa stratégie en matière de valorisation, les éléments fournis au comité n'ont pas permis de démontrer de façon objective que l'université est en mesure de piloter cette mission essentielle.

<sup>122</sup> Rapport de 2020, p. 32.

<sup>123</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 3.

D'abord, la diversité de la valorisation au sein de Paris 8 s'exprime dans la pluralité de ses acteurs – ArTec, l'IFG Lab, l'université dans le cadre de l'alliance ERUA, les Presses universitaires de Vincennes, le SCD, le CNIS –, et dans la nature des actions mises en œuvre, qui couvrent l'ensemble du domaine de ce que l'établissement nomme « innovation sociale », et dont l'objectif est de « contribuer à la capacitation citoyenne »<sup>124</sup> – recherche en émergence, recherche-action, recherche-création, recherche participative, recherche appliquée, diffusion, appui aux politiques publiques, transfert<sup>125</sup>. Très récemment, Paris 8 a souhaité structurer cette diversité d'acteurs et d'actions à travers la candidature commune, avec l'Université Sorbonne Paris Nord, au label « science avec et pour la société » du ministère de l'Enseignement supérieur. Cette candidature a ainsi été l'occasion pour l'université d'établir une stratégie globale en la matière, articulée en axes<sup>126</sup> et en actions<sup>127</sup>, et de renforcer sa gouvernance : création d'une vice-présidence Sciences avec et pour la société en 2023 et d'un groupe de travail associé. **Si le comité regrette que cette candidature n'ait pas été sélectionnée par le ministère, il encourage l'établissement, comme celui-ci l'a d'ailleurs suggéré au cours de la visite, à mettre en œuvre sa stratégie à partir de 2025 : en effet, l'essentiel des actions de valorisation est aujourd'hui le résultat de l'initiative des chercheurs, des enseignants-chercheurs ou des laboratoires<sup>128</sup>, et ne peut être considéré par conséquent comme le résultat d'une orientation et d'un pilotage mis en œuvre par Paris 8 elle-même – orientation qui permettrait d'inscrire véritablement le volet « sciences avec et pour la société » au sein du nouveau projet d'établissement.** Sur ce point, la création d'un label spécifique (corrélé à un abondement du budget de 1 500 €) dans le cadre des appels à projets « recherche et manifestations scientifiques » est certes intéressante, mais insuffisante, aux yeux du comité, pour structurer durablement les actions en la matière.

Outre la stratégie et la gouvernance, Paris 8 a également profité de la période évaluée pour renforcer l'organisation de sa mission de valorisation. Ainsi, l'ensemble des acteurs de cette dernière est accompagné par un service de valorisation de la recherche (quatre personnels), qui intervient pour « sensibiliser les équipes de recherche sur les réglementations en cours, faire le choix du contrat adapté et en négocier les termes, évaluer les enjeux économiques et de propriété intellectuelle », et qui fournit un appui pour le montage de projet, la veille, la diffusion et la valorisation des résultats de la recherche<sup>129</sup>. Ce service de valorisation est irrigué par le groupe de travail « science avec et pour la société » indiqué plus haut, animé par la vice-présidence SAPS, et est en interaction avec les services de la communication et de la création audiovisuelle afin de proposer aux chercheurs et aux enseignants-chercheurs un large éventail de modalités de diffusion des savoirs. **De ce point de vue, le comité salue la création récente d'une équipe en charge du montage de projet (réf. 10). Celle-ci permettra en effet de développer davantage de projets de valorisation et de renforcer le service qui lui est consacré, conformément à la recommandation du précédent rapport d'évaluation du Hcéres.**

Enfin, s'il ne s'agit pas à proprement parler de résultats – la stratégie de l'établissement en la matière, et sa politique d'incitation, étant trop récentes –, les personnels de l'université ont mené de nombreuses actions de rayonnement au cours de la période évaluée<sup>130</sup>. Le comité souhaite ici insister sur deux exemples en particulier, qui montrent à la fois le spectre très large de la valorisation mise en œuvre à Paris 8 – **qui singularise particulièrement cette dernière parmi les universités à dominante en sciences humaines et sociales** –, l'inscription particulièrement marquée de celle-ci dans son territoire, mais également la difficulté de pilotage à laquelle l'établissement est aujourd'hui confronté.

- Le premier exemple concerne le CNIS, qui joue un rôle significatif dans l'activité de valorisation menée au sein de Paris 8. On soulignera ainsi les « ateliers d'expertise coopérative »<sup>131</sup>, démarche de recherche participative soutenue par Plaine Commune, et dont le but est de coconstruire des solutions aux défis locaux grâce à une plateforme de coopération qui permet de créer des liens entre les différents acteurs

---

124 Rapport d'autoévaluation, p. 33.

125 Rapport d'autoévaluation, p. 36-37.

126 Trois axes : « développer les sciences et recherches participatives », « renforcer la place de la recherche dans le débat public et de l'expertise scientifique dans la décision publique », « soutenir la diffusion de la culture scientifique sur le territoire ».

127 Par exemple, le plan prévoyait la création d'un comptoir des sciences participatives, le renforcement du CNIS, l'établissement d'un plan de communication global ou encore la création d'un site web à destination des publics stratégiques.

128 La référence 12 est d'ailleurs essentiellement pensée comme une liste de ces actions, sans qu'elles puissent être considérées comme le résultat d'une véritable politique d'établissement.

129 Entretiens.

130 Rapport d'autoévaluation, p. 36-37.

131 Rapport d'autoévaluation, p. 35.

du territoire (habitants, étudiants, chercheurs, universités, collectivités, entreprises, associations...). Mais, à travers son incubateur I-Engage, le CNIS a également contribué, au cours de la période évaluée, à la création de 27 entreprises et accompagné 35 entrepreneurs. La montée en puissance de celui-ci s'est d'ailleurs traduite par l'évolution favorable du budget de la structure au cours de la période 2020-2022 : initialement porté en majorité (73%) par l'université, son financement a été marqué, à partir de 2021, par une plus forte contribution d'acteurs extérieurs, qui est désormais à hauteur de 82 % de ce budget. **Néanmoins, le comité considère, tout comme Paris 8, que la stratégie de développement de ce dispositif particulièrement ambitieux mériterait d'être rapidement définie, qu'il s'agisse de l'articulation de ses actions avec celle de la Maison des sciences de l'homme Paris Nord<sup>132</sup>, du développement de la plateforme de coopération indiquée plus haut, et qui est encore en préfiguration<sup>133</sup>, ou du rôle que le centre est amené à jouer dans la stratégie DD&RSE de l'établissement (réf. 4).**

- Le deuxième exemple, pour sa part, est relatif à la valorisation économique, qui existe également à Paris 8, et démontre la capacité des laboratoires de l'université à penser leurs activités de recherche au plus près des besoins et préoccupations du monde socio-économique. La labellisation Institut Carnot dont bénéficie CHArt, avec 22 autres unités, est à cet égard notable, mais on peut également souligner la création, par deux anciens docteurs de l'IFG Lab, d'une marque (GEODE) et d'un cabinet de conseil (CASSINI conseil, spécialisé dans l'analyse géopolitique et la production de cartographies), initiative accompagnée par l'université notamment à travers la concession d'une licence et par la définition d'un cadrage déontologique. Cette société de conseil permet ainsi au laboratoire de proposer facilement aux administrations publiques et aux acteurs socio-économiques des outils et une expertise en la matière, de faciliter l'insertion professionnelle des étudiants et de doter l'IFG Lab de plus de capacités financières<sup>134</sup>. **Si ces actions sont à saluer, le comité souligne dans le même temps que l'université ne dispose pas d'une vision de l'impact socio-économique qu'elle est pourtant en mesure de revendiquer.** Par exemple, le comité n'est pas capable de déterminer les modalités que l'université met en œuvre pour accompagner ses équipes scientifiques dans la création de start-up ou de spin-off, ainsi que les bénéfices que l'établissement en retire et les relations qu'il contractualise<sup>135</sup>. Ainsi, pour reprendre le cas de l'IFG Lab, l'université ne paraît pas en mesure d'assurer un suivi du transfert qu'il met en place (revenus produits, expertise matérialisée et transférée, etc.). Le comité regrette en particulier qu'elle n'ait amorcé de réflexion de fond ni sur la pérennité du modèle de l'IFG – elle n'a en effet mis en place aucune évaluation du dispositif –, ni sur la pertinence de le faire évoluer ou d'étendre son déploiement à d'autres unités dans d'autres champs de recherche<sup>136</sup>. Cette difficulté de pilotage se traduit également dans d'autres projets. Ainsi, des travaux réalisés dans le domaine du sommeil ont mené au dépôt de deux demandes de brevets en 2019 et d'un brevet dans le domaine de la petite enfance en 2016. Après sa mise au point, sa protection et sa maturation, la technologie a été transférée à une entreprise française, établie en Bretagne, qui commercialise aujourd'hui le dispositif. Au cours de la période, deux jeunes entreprises, en dehors du CNIS, ont également été créées grâce aux équipes de recherche. **Or, si ces résultats sont particulièrement positifs, les retours financiers attendus de ces transferts et de ces créations d'entreprises ne sont pas connus pour l'université.**
- Enfin, et de façon plus générale, au regard de sa production scientifique et artistique, le portefeuille d'actifs immatériels que l'université est à même d'identifier reste étonnamment léger et les bénéfices qu'elle en retire peu clairs (pas de suivi de l'exploitation ou de l'utilisation par les tiers)<sup>137</sup>.

**Au vu de la place qu'occupe la valorisation au sein de Paris 8 et des avantages que l'établissement peut en tirer, pour améliorer ses finances ou conforter sa signature, le comité lui recommande de mettre en place un système de pilotage de ses activités en la matière, qui lui permette à la fois de suivre ce qui est fait, de tirer des conséquences des dispositifs expérimentaux mis en place, et d'appuyer stratégiquement les projets qu'il considère comme porteurs. Afin de renforcer ses activités, il lui suggère d'identifier et de nouer des relations avec des partenaires spécialisés dans la valorisation, qui puissent lui apporter des ressources facilitant le déploiement des innovations, comme les SATT, le CNRS Innovation, la commission sciences humaines et**

---

<sup>132</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 9.

<sup>133</sup> L'annexe 3 du rapport d'autoévaluation n'apporte pas de précisions à ce sujet.

<sup>134</sup> Entretiens.

<sup>135</sup> Entretiens.

<sup>136</sup> Entretiens.

<sup>137</sup> Entretiens.

**sociales du Réseau Curie, les pôles universitaires d'innovation à composante SHS – la vision présentée par Paris 8 sur le sujet se limitant pour le moment à l'appui des pôles de compétitivité<sup>138</sup>.** La question des ressources constitue d'ailleurs un axe de développement de l'établissement pour la prochaine période d'évaluation : la mobilisation de ressources extérieures issues des entreprises reconnues et/ou innovantes reste limitée et largement à l'initiative des laboratoires<sup>139</sup> ; le financement des thèses à travers les dispositifs CIFRE et COFRA, dont le nombre demeure faible au vu du positionnement de l'université<sup>140</sup>, apporte peu de ressources et il ne fait pas l'objet d'une véritable stratégie d'établissement ; enfin, ArTec n'a pas encore démontré sa capacité à mobiliser des ressources complémentaires marquantes, issues des industries culturelles et créatives, et à organiser une valorisation économique des résultats et œuvres produites<sup>141</sup>. **De ce point de vue, le comité invite Paris 8 à déterminer et à mettre en place un budget consacré à la valorisation, notamment pour donner au service de la valorisation les moyens d'assurer la gestion de brevets, sur le modèle de l'appel à projets Brevet<sup>142</sup>, lancé en 2017, dont l'université doit encore évaluer l'intérêt.**

---

<sup>138</sup> Entretiens. L'université participe au groupe de travail sur la valorisation des sciences humaines et sociales du Réseau Curie - partage de bonnes pratiques, rapport d'autoévaluation, p. 31.

<sup>139</sup> Au cours de la période évaluée, une chaire UNESCO « Innovation, Transmission, Edition Numériques » et deux projets de recherche collaborative - entreprise - PRCE ont été obtenus et un projet de Labcom sur la santé mentale des enfants a été déposé.

<sup>140</sup> Rapport d'évaluation des formations du 3e cycle, p. 13. L'établissement indique également le « faible nombre de contrats doctoraux et [le] peu d'opportunités externes en ALLSHS (CIFRE, COFRA) » parmi les risques de son SWOT recherche, rapport d'autoévaluation, p. 573.

<sup>141</sup> Entretiens.

<sup>142</sup> Appel à projets pour une demande de dépôt de brevets.

# Conclusions du domaine « politique de la recherche, de l'innovation et de l'inscription de la science dans et pour la société.

## a) Forces

- Une production scientifique de grande qualité, cohérente avec le positionnement de Paris 8, qui tire particulièrement profit de sa structure pluridisciplinaire, et qui rayonne à l'échelle nationale et internationale notamment à travers quelques secteurs expérimentaux dont les recherches font école (en mathématique, en étude des langues des signes, en géopolitique).
- Une politique volontaire d'incitation au dépôt de réponse à des appels à projets qui s'est traduite par la création récente d'un service d'appui au montage de projet, et par une amélioration significative du nombre de dépôts et du taux de réussite en la matière au cours de la période évaluée. Paris 8 a ainsi augmenté sensiblement la part de son budget de recherche lié au financement par contrats, et a développé davantage la culture de ce type de financement.
- Des activités d'innovation sociale qui couvrent tout le champ de l'inscription de la science dans la société, de la science ouverte à la recherche-création et participation, en passant par l'édition, l'appui aux politiques publiques ou la valorisation économique, et présentent une dimension territoriale marquée, ce qui la distingue des universités à dominante en sciences humaines et sociales, et l'identifie auprès des partenaires socio-économiques de son environnement.

## b) Faiblesses

- Une stratégie de recherche peu lisible à l'échelle de l'établissement, qui n'établit pas explicitement de priorités scientifiques, dont l'articulation avec la politique portée par ses partenaires académiques (Paris Nanterre, Campus Condorcet, ERUA) n'est pas claire, et qui n'apporte pour le moment aucune réponse à l'enjeu de la dissémination des résultats de ses recherches exploratoires dans les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Une telle dissémination implique pour Paris 8, si elle souhaite maintenir sa position de pionnière, de trouver l'équilibre entre la liberté de l'expérimentation et la contrainte d'une stratégie préalable.
- Un suivi de la consommation du budget de la recherche qui n'est pas suffisamment précis, en dépit de la mise en place de nouveaux outils ; des succès limités aux appels à projets européens et une méconnaissance de l'impact de la valorisation économique mise en œuvre par les équipes de recherche. Ceux-ci constituent pourtant des leviers pertinents, à la fois de maîtrise et de meilleure répartition de la dépense, mais aussi de développement de ressources potentielles – leviers particulièrement importants dans le contexte financier dégradé qui est celui de l'université.
- Le manque d'outils de pilotage et l'absence d'une véritable stratégie de valorisation, claire et coconstruite avec les laboratoires, qui repose sur une connaissance précise des spécificités de ces derniers et du potentiel qu'ils constituent, et qui définit des grandes orientations en la matière.

## c) Recommandations

- Déterminer des priorités de recherche claires, les articuler explicitement avec celles de ses partenaires, et se doter des outils de pilotage adéquats pour accompagner, évaluer, tirer les conséquences des expérimentations scientifiques mises en œuvre à l'échelle de Paris 8. En parallèle, identifier les futurs domaines porteurs sur lesquels les équipes de recherche de l'université, en raison de leurs spécificités, pourraient particulièrement se positionner.
- Mobiliser le nouveau service d'appui au montage de projets pour encourager et accompagner davantage le dépôt de réponses à des appels à projets, et inciter en particulier les laboratoires à rayonnement international à candidater davantage à des projets européens d'envergure.
- Mettre en place une stratégie de valorisation de la recherche fondée sur la connaissance des spécificités thématiques de l'établissement et de l'impact actuel de ses activités. Renforcer les interactions du service valorisation avec les acteurs de la valorisation en France afin de consolider les compétences présentes au sein de l'établissement et d'identifier des modalités de valorisation pertinentes. Enfin, mettre en place un retour d'expérience à propos des projets de valorisation considérés comme des réussites, déterminer ce qui est susceptible d'être reproduit (et amélioré), et l'étendre à d'autres projets.

# La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

**Référence 14. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »**

## 1 / Une ambition particulièrement distinctive, des résultats paradoxaux et un pilotage encore insuffisant

**L'analyse de la politique de formation de Paris 8 et de ses résultats au cours de la période évaluée présente, aux yeux du comité, un caractère ambivalent, qui témoigne des grands enjeux auxquels elle est actuellement confrontée.** D'un côté, l'offre de formation proposée possède plusieurs traits qui sont pleinement cohérents avec le positionnement et les valeurs historiques de Paris 8, et qui distinguent cette dernière des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à dominante en sciences humaines et sociales ; mais, de l'autre, l'université obtient en la matière des résultats parfois paradoxaux, souvent relativement éloignés de son ambition, et présente des faiblesses déjà soulignées lors de la précédente évaluation : « des taux de réussite étudiante qui restent bas » ; « le manque d'outils de suivi des indicateurs » ; « des composantes de formation qui éprouvent encore des difficultés face au concept de pilotage »<sup>143</sup>. **Cette situation pose le problème de l'adéquation entre l'ambition contenue dans le positionnement de Paris 8 et les moyens – qui ne sont pas seulement financiers – de la réaliser.**

Le premier trait distinctif de l'offre de formation de Paris 8 est la **pluridisciplinarité**. L'université propose en effet une offre articulée autour de quatre domaines : arts (3 766 étudiants), lettres et langues (2 382) ; droit, économie, gestion (4 012) ; sciences humaines et sociales (10 818) ; sciences, technologie, santé (1 511)<sup>144</sup>. Elle se distribue en 22 licences générales, 7 bachelors universitaires de technologie, 4 licences professionnelles, 42 masters et 4 formations doctorales (trois en sciences humaines et sociales, une pluridisciplinaire<sup>145</sup>). Si cette pluridisciplinarité est conforme à l'ambition d'origine du Centre universitaire expérimental de Vincennes (réf. 1), elle l'est également à sa signature (« création sociale ») : présente sur quatre sites de Seine-Saint-Denis (campus principal de Saint-Denis, Tremblay-en-France et Montreuil pour les deux instituts universitaires de technologie, Campus Condorcet), **Paris 8 assume en effet sa mission d'accès à l'enseignement supérieur d'un public divers** (proportion élevée de bacheliers professionnels et technologiques) **et en difficulté** (24 % d'étudiants vivant dans des quartiers prioritaires de la ville, 25 % de boursiers). **Mais elle l'assume tout en l'intégrant à une ambition plus globale d'émancipation intellectuelle et de « capacitation citoyenne ».** Cette particularité se traduit de plusieurs manières :

- Par le caractère **expérimental et innovant** de certaines formations que peuvent suivre les étudiants (psychanalyse, étude des langues des signes, ergonomie, géopolitique, ArTec par exemple) ;
- À travers l'aspect fortement **pluridisciplinaire** et, parfois, **interdisciplinaire** (surtout en master) des formations proposées ;
- Par **l'adossement précoce et continu à la recherche** qui, outre la part importante de la participation d'enseignants-chercheurs dans les formations, se manifeste par exemple par l'ouverture de séminaires de master ou de masteriales aux étudiants de licence (Philosophie, Sociologie par exemple), par un travail de recherche demandé en L3 (Philosophie, Musicologie, Cinéma, Sociologie, etc.) ou par l'initiation à la recherche-création (licences Cinéma, Arts plastiques) ;

---

143 Rapport de 2020, p. 39.

144 Chiffres de 2022-2023. Dossier d'autoévaluation, « données effectifs ».

145 Pratiques et théories du sens (ED 31) ; Esthétique, sciences et technologies des arts (ED 159) ; Sciences sociales (ED 401) ; Cognition, langage, interaction (ED 224).

- Par l'attention portée par l'établissement à la **professionnalisation**, qui bénéficie d'une participation importante des acteurs sociaux économiques locaux aux enseignements et qui est amorcée de manière innovante dans certaines formations (la Clinique juridique ou encore les ateliers linguistiques menés en milieu scolaire et à destination d'exilés en licence de Langues, littératures et civilisations étrangères et régionales) ;
- À travers l'attention portée aux **réussites plurielles** des étudiants, qui a conduit Paris 8 à intégrer dans toutes les maquettes des dispositifs d'aide à la réussite (réf. 16) ;
- Enfin, l'ambition de Paris 8 renvoie également à sa **dimension internationale** qui, dans le domaine de la formation, se traduit à la fois par sa participation à ERUA (réf. 3), mais également par le nombre particulièrement élevé d'étudiants d'origine internationale par rapport à la moyenne nationale (26 à 28% d'étudiants étrangers de 137 nationalités).

**De ce point de vue, le comité salue la cohérence de la politique de formation de Paris 8 qui, globalement, reflète bien son positionnement et sa nouvelle signature. Il estime cependant qu'en l'espèce, cette signature ne devrait pas se limiter à une simple mise en récit de ce qui se fait à l'université : la cohérence indiquée plus haut doit prendre une forme plus intégrée et structurée, qui résulte d'une stratégie de formation renouvelée à l'aune du concept d'« Université des créations ». Cette stratégie doit être l'occasion pour Paris 8 d'affirmer davantage encore sa singularité, mais également sa place dans l'écosystème – seuls une licence et trois masters sont aujourd'hui en co accréditations (avec Paris Nanterre) –, et ainsi d'élaborer ce que sera Paris 8 dans l'avenir.**

La nécessité de définir et de mettre en œuvre une telle stratégie s'impose, aux yeux du comité, dans la mesure où les traits caractéristiques qui viennent d'être rappelés ne prennent pas véritablement la forme d'orientations structurantes, ce qui explique l'ambivalence indiquée plus haut. Si la question de la dissémination des innovations produites par Paris 8 constitue évidemment un enjeu, dans le domaine de la formation comme dans celui de la recherche (réf. 10), le comité se propose d'indiquer ici quelques enjeux concernant les autres traits de l'offre de formation :

- Au plan **international**, Paris 8 fait face à une situation contradictoire. D'un côté, elle accueille une part très importante d'étudiants visiteurs inscrits à l'université en dehors d'accords d'échange institutionnels (les free movers, qui représentent 26 à 28% des effectifs étudiants) ; de l'autre, ses mobilités entrantes et sortantes encadrées sont très faibles (respectivement 417 et 345 en 2022-2023 sur 22 398 étudiants inscrits), même si elles ont augmenté au cours de la période évaluée, notamment grâce à ERUA<sup>146</sup>. Si l'établissement n'explique pas le faible nombre de mobilités entrantes encadrées, le rapport d'autoévaluation comme les entretiens ont montré que le faible nombre de mobilités sortantes encadrées s'expliquait, non pas tant par un déficit en matière d'apprentissage des langues – la politique mise en place par l'université en la matière est assez convaincante<sup>147</sup>, même si ses résultats pourraient être améliorés<sup>148</sup> – mais par les conditions matérielles des étudiants (qui souvent travaillent pour financer leurs études) et par une appréhension à l'idée de partir à l'étranger et de perdre ses repères. **Le comité recommande donc à Paris 8 d'identifier les raisons principales de sa faible attractivité en matière de mobilité entrante encadrée et, concernant la mobilité sortante, de créer une culture de la mobilité internationale pour en lever autant que possible les freins, comme l'indiquait déjà le précédent rapport d'évaluation du Hcéres<sup>149</sup>. Il encourage l'établissement à prendre des mesures incitatives afin de préparer très en amont cette mobilité sortante, ce qui suppose en premier lieu de renforcer davantage encore les compétences linguistiques des étudiants, par exemple par l'augmentation du nombre d'heures d'enseignement en langues étrangères et/ou par l'intégration des**

---

146 Rapport d'autoévaluation, p. 401 : respectivement +38 % et +19 % par rapport à 2021-2022.

147 Paris 8 met en place des cours de langue obligatoires pour chaque année de licence et de master ; il dispose d'un centre de langue qui propose l'apprentissage de treize langues différentes et la certification TOEIC et TOEFL ; il met à disposition de ses étudiants et de son personnel d'un dispositif gratuit d'entraînement et de certification dans 25 langues, grâce à un partenariat avec un partenaire privé, Altissia ; certaines formations permettent de choisir des éléments constitutifs libres en langue étrangère au sein de formation à distance de ERUA ; enfin, l'établissement organise des ateliers de conversation, individuel et collectif, à la bibliothèque universitaire, qui s'appuient sur des emplois étudiants natifs.

148 « Les compétences linguistiques ne sont jamais envisagées dans les DAE comme des compétences transversales à valoriser, ce qui transparaît nettement dans le fait qu'une fois abandonné le caractère obligatoire de la certification en langues, le nombre de certifiés s'est effondré (10 certifiés en 2022-2023 seulement en LLCER) ». Rapport d'évaluation des formations du 1<sup>er</sup> cycle, p. 14.

149 « La mobilité étudiante entrante et sortante stagnante ». Rapport de 2020, p. 39.

**certifications linguistiques au sein des cursus. Le développement de mobilités courtes (notamment à travers ERUA), la consolidation de programmes internes, le recours accru aux possibilités d'Erasmus+ et le renforcement des dispositifs de mobilités virtuelles<sup>150</sup> va également dans le bon sens. Par ailleurs, le comité recommande également à l'établissement de compenser le désengagement de la Région Île-de-France en développant ses propres bourses de mobilité – développement qui pourrait être envisagé à travers différents leviers, notamment celui de la fondation de l'université récemment créée. Le comité estime enfin que l'ensemble de ces actions mériterait d'être structuré au sein d'une stratégie internationale unique, qui intègre également le volet internationalisation prévu dans le futur schéma directeur des réussites étudiantes et dans le cadrage LMD5, afin d'éviter la dispersion des actions et de faire obstacle à un suivi global de celles-ci.**

- En ce qui concerne le dispositif **d'adossement à la recherche**, celui-ci est excellent, comme le soulignent d'ailleurs les rapports d'évaluation des formations des trois cycles. Cet adossement débute dès la licence 3 par des cours d'initiation à la recherche et est renforcé en master par des formations d'apprentissage aux méthodes du travail de recherche, notamment dans le cadre des éléments constitutifs libres<sup>151</sup> Tremplin avenir, orientés vers la poursuite d'études en doctorat. Cet adossement est renforcé par la présence d'un très grand nombre d'enseignants-chercheurs dans les équipes pédagogiques, par l'intégration d'enseignements méthodologiques, et par les liens forts entretenus avec les laboratoires : ces derniers sont en effet particulièrement impliqués dans les formations, en particulier en 3<sup>e</sup> cycle, et participent activement au bon fonctionnement des écoles doctorales. **Cependant, en dépit de cet excellent adossement à la recherche, non seulement Paris 8 présente un faible taux de poursuite d'études en doctorat, mais elle a vu la diminution de celui-ci au cours de la période considérée** : 221 inscriptions en 2022-2023 contre 258 en 2018-2019. Si la crise sanitaire a certainement eu un impact sur ces flux, celui-ci s'explique principalement, aux yeux du comité, par la proportion de thèses financées par l'établissement. Si, au cours de la période, celle-ci est passée de 14,5 % à 27,5 % (de 21,8 à 35,7 % si l'on prend en compte tous les types de contrats doctoraux), elle est encore loin des standards, y compris si l'on se limite aux établissements à dominante en sciences humaines et sociales : en effet, au niveau national, en 2022-2023, 28,4 % des thèses en sciences humaines et sociales sont financées par des contrats doctoraux d'établissement et 50,9 % tous financements confondus. De ce point de vue, il paraît étonnant que, dans son rapport d'autoévaluation, Paris 8 se contente d'observer le faible nombre de conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE)<sup>152</sup> et de conventions de formation par la recherche en administration (COFRA)<sup>153</sup>, alors même qu'elles paraissent particulièrement adaptées aux spécificités des recherches menées au sein de l'établissement. **Le comité recommande donc de mettre en place des actions incitatives auprès des écoles doctorales pour diversifier les sources de financement de thèse, en s'appuyant autant sur Paris Lumière Alliance que sur sa fondation nouvellement créée.**
- Le même type d'ambivalence se retrouve en matière de **professionnalisation**, qui constituait pourtant l'une des vocations du Centre universitaire expérimental de Vincennes au moment de sa création<sup>154</sup>. D'une part, la professionnalisation est une dimension active des formations de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, tandis que, pour le 3<sup>e</sup> cycle, elle demeure insuffisante<sup>155</sup> ; en outre, cette professionnalisation est très mal

---

150 Rapport d'autoévaluation, p. 45.

151 Les éléments constitutifs sont les enseignements proposés qui composent une unité d'enseignement. Ils sont dits « libres » lorsque l'étudiant peut choisir cet élément parmi tous les éléments libres de l'université. <https://www.univ-paris8.fr/Schema-des-diplomes-et-organisation-des-etudes>.

152 Haussse de 1 à 3 contrats pour l'ED CLI, stabilité à 1 pour EDESTA, baisse de 5 à 1 pour l'ED Sciences sociales et de 3 à 1 pour l'ED PTS sur la durée du contrat, rapport d'évaluation de 3e cycle, p. 12.

153 Deux pour l'ED CLI, rapport d'évaluation de 3e cycle, p. 12.)

154 « Des possibilités seront offertes aux étudiants qui voudront dès la fin du premier cycle exercer une activité. Par différence avec l'actuel premier cycle des facultés des lettres et sciences humaines trop spécialisé en disciplines correspondant essentiellement aux branches de l'enseignement secondaire et qui ne menait, en fait, qu'à la préparation d'un second cycle, lui-même axé sur l'enseignement ou la recherche, les mesures envisagées permettront aux étudiants de s'orienter vers la vie active au bout de deux ans. L'adaptation aux besoins du monde extérieur se manifestera enfin sur différents plans. D'abord tous les étudiants, quelle que soit leur spécialité, suivront des enseignements de langues vivantes à caractère pratique et des enseignements d'informatique ; ensuite une révision systématique des enseignements sera envisagée chaque année ; enfin, une étude également systématique des débouchés sera effectuée, car il y a lieu de considérer que les disciplines enseignées à Vincennes ne doivent pas mener d'abord aux carrières de l'enseignement mais préparer les étudiants à leur insertion dans le monde économique, en soulignant la nécessité d'une mise à jour régulière des connaissances ». Rapport au Président d'E. Faure, p. 22.

155 Rapport d'évaluation du 3e cycle, p. 8.

mesurable, faute de fiche fournie sur le suivi du devenir des étudiants<sup>156</sup>, qu'il s'agisse de leur devenir au sein de l'établissement (continuum entre le 1<sup>e</sup> et le 2<sup>e</sup> cycle)<sup>157</sup>, ou de leur insertion professionnelle (réf. 17). D'autre part, si Paris 8 a mis en place depuis trois ans un forum de l'alternance piloté par la direction de la formation, ce que le comité salue, l'alternance est y inégalement développée : elle l'est particulièrement dans les licences professionnelles, les bachelors universitaires de technologie et certains masters, mais elle fait globalement défaut pour les formations du domaine des arts, des langues et de la littérature, ce qui pose question dans la mesure où il s'agit là d'une des dominantes d'enseignement de l'université. Enfin, Paris 8 dispose d'un potentiel important en matière de formation continue, au regard de la richesse de ses formations et de la part importante d'étudiants en reprise d'études et d'étudiants en situation professionnelle qu'elle connaît. Pourtant, elle est peu présente dans de nombreuses formations, et les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP) sont sous-exploités dans certains masters qui en possèdent pourtant toutes les qualités (géographie, aménagement, droit de la santé, etc.), par comparaison avec d'autres qui connaissent de beaux succès (le master de droit public en formation continue ou le master psychanalyse, qui a accordé plus de 100 VAP au cours de la période considérée). **De ce point de vue, le comité considère que l'obtention de la certification Qualiopi en 2022 et le succès à l'appel à projets Accélération en 2024 devraient donner l'élan nécessaire à l'établissement pour développer la formation continue et l'alternance. Il encourage Paris 8 à saisir cette occasion pour identifier de manière précise les publics concernés, mettre en œuvre un accompagnement adapté et une ingénierie pédagogique capable de prévenir les risques d'abandon, et, enfin, créer de nouveaux diplômes d'universités et des formations courtes issues des blocs de compétences des formations diplômantes.**

Ce panorama dévoile, aux yeux du comité, la difficulté structurelle de pilotage de l'établissement (réf. 7), à la fois pour recenser les actions menées en son sein, pour étendre, sinon à toutes, du moins à d'autres formations, les innovations expérimentées par certaines équipes pédagogiques, et pour structurer son offre afin de la conformer au mieux à l'ambition qui est la sienne (la conjugaison de la fonction sociale, de la capacitation citoyenne, du rayonnement international), et à ses implications concrètes : la professionnalisation des étudiants, un développement élargi de l'alternance et de la formation continue, des dispositifs accrus d'incitation à la mobilité internationale sous toutes ses formes, un accès étendu aux formations de 3<sup>e</sup> cycle fondé sur une offre adéquate de financement, etc.

**Référence 15. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »**

## 2 / Un pilotage en matière de qualité pédagogique encore insuffisant

Au cours de la période évaluée, l'établissement a mené de nombreuses actions au service de la qualité pédagogique de son offre de formation, à travers le diplôme d'université Passerelle, le dispositif PALSSE<sup>158</sup>, le programme UNIV'R<sup>159</sup>, certains axes du schéma directeur handicap, et s'est emparé de l'approche par compétence et de l'approche programme. Il a également bénéficié de son succès à l'appel à projets NCU du programme d'investissement d'avenir (projet So Skilled!). Les résultats obtenus, s'ils vont dans le bon sens, demeurent cependant éloignés de l'ambition inhérente au positionnement de Paris 8, et plusieurs axes de progression peuvent être envisagés :

- D'abord, au plan de l'organisation, la mise en place et le déploiement de ces actions nécessitent un accompagnement de proximité et une coordination des programmes. Or, les forces de Paris 8 en matière d'appui à la pédagogie sont éparpillées entre la direction de la formation (ingénieurs pédagogiques), le bureau d'appui à la pédagogie numérique (Moodle, etc.) ou encore la bibliothèque universitaire, ce qui diminue leur efficacité. **Le comité recommande donc à l'établissement de mieux coordonner les actions menées et de les rendre plus visibles. La mise en place**

156 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> et du 2<sup>e</sup> cycle, p. 9 et 14.

157 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 12.

158 Dispositifs d'accueil linguistiques pour les étudiants et chercheurs en exil.

159 Dispositif en partenariat avec le Haut-Commissariat aux réfugiés, destiné à l'accueil d'étudiants réfugiés.

**prochaine d'un service commun des transversalités et des réussites étudiantes constitue une première mesure répondant à ce problème, à condition que son périmètre de compétences soit correctement défini, ce qui constitue l'un des enjeux de la prochaine période d'évaluation. Sur ce point, le comité encourage Paris 8 à articuler ce nouveau service avec l'Institut d'enseignement à distance (IED), qui est actuellement en pleine restructuration (réorganisation, refonte du modèle économique, nouveau catalogue, politique de tarification). Il s'agit d'un enjeu important au regard de la signature de Paris 8, dans la mesure où, outre la question du développement des ressources propres (réf. 7), l'Institut doit permettre de mieux prendre en compte la multiplicité des publics de l'établissement.**

- Ensuite, concernant la mise en place de l'approche par compétence et de l'approche programme, il existe plusieurs axes d'amélioration : l'approche programme, pourtant un préalable à l'approche par compétences, est assez peu explicitée dans les dossiers d'autoévaluation des formations, sans doute faute d'un pilotage tout à fait efficient au niveau de ces dernières<sup>160</sup> ; les compétences identifiées restent celles du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), et sont donc très générales, alors qu'elles gagneraient à être rédigées sur la base des spécificités mises en avant par les formations<sup>161</sup> ; l'intégration des actions du NCU dans le parcours des étudiants est excessivement prudente dans certaines formations<sup>162</sup> ; enfin, l'acquisition et la valorisation des compétences, notamment non disciplinaires, posent question tel qu'elles sont actuellement mises en œuvre<sup>163</sup>. **Si le développement de l'approche par compétences va se poursuivre dans le cadre du LMD5, ces éléments illustrent, aux yeux du comité, les difficultés de pilotage de Paris 8. Le comité l'encourage donc à faire de la question des compétences un élément central de sa future stratégie, qui est de contribuer aux réussites plurielles de ses étudiants et à leur capacitation citoyenne.**

**Référence 16. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

### 3 / Une réussite étudiante qui reste faible en dépit de l'engagement de l'établissement

Au cours de la période évaluée, Paris 8 s'est fortement engagée dans le renforcement du continuum « bac-3 bac+3 » et dans le développement de dispositifs d'aide à la réussite. Il s'agit là d'éléments auxquels le comité a prêté une attention particulière, dans la mesure où ils jouent un rôle central dans le positionnement et dans la nouvelle signature de l'établissement, cette dernière étant notamment fondée sur l'idée de « réussites plurielles ». Parmi ces différentes actions, le comité souligne les suivantes, qui sont pleinement cohérentes avec le rôle social que souhaite jouer Paris 8 dans son territoire :

- D'abord, de façon assez classique, l'établissement est présent à travers les différents salons de l'orientation et organise une Journée Portes Ouvertes afin de communiquer sur son offre de formation. Paris 8 entretient également de bonnes relations avec le rectorat et organise avec ce dernier une demi-journée de liaison entre secondaire et supérieur à laquelle participent des professeurs principaux et des psychologues de l'éducation nationale. **Mais là où l'établissement se distingue particulièrement, c'est par son investissement dans les cordées de la réussite**, qui impliquent notamment les services du SCUIO-IP et de la bibliothèque. Ainsi, actuellement, 16 collèges et 17 lycées participent au dispositif. Dans ce cadre, des élèves du secondaire viennent à l'université et des étudiants font également des stages ou du tutorat dans le secondaire. Depuis peu, a été mis en place un festival des cordées, pendant lequel les élèves du secondaire présentent des projets théâtraux réalisés avec leurs professeurs et les étudiants de l'université. **Le comité salue ces résultats, qui sont remarquables. Si l'exercice est difficile, il recommande à Paris 8 de définir des indicateurs permettant d'objectiver les effets de ce dispositif sur**

---

160 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 14.

161 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 14.

162 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 12.

163 Par exemple, l'e-portfolio est très inégalement utilisé, et les compétences linguistiques ne sont jamais envisagées dans les dossiers d'autoévaluation des formations comme des compétences transversales à valoriser, ce qui transparaît nettement dans le fait qu'une fois abandonné le caractère obligatoire de la certification en langues, le nombre de certifiés s'est effondré (10 certifiés en 2022-2023 seulement en LLCER). Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 14.

**la poursuite d'étude au sein de l'établissement, afin d'avoir une idée plus exacte de son attractivité et de sa pertinence et, le cas échéant, de le recalibrer.** Plus largement, l'établissement gagnerait à procéder à une analyse plus fine de sa propre attractivité : si le nombre de candidatures sur Parcoursup a augmenté régulièrement depuis 2021 pour finalement se stabiliser, il conviendrait, aux yeux du comité, de mettre ces chiffres en regard de l'évolution du nombre de néobacheliers du vivier, ce que l'établissement ne fait pas pour le moment, préférant se concentrer sur les taux de remplissages qui dépendent des capacités d'accueil, et peuvent donc varier d'une année à l'autre. Or, le nombre d'inscriptions paraît être un indicateur plus pertinent, qui permettrait à Paris 8 de mesurer de façon plus précise à la fois son attractivité et l'impact réel de son investissement pour renforcer cette dernière (salons, cordées de la réussite, etc.).

- Ensuite, notamment grâce au NCU So Skilled!, Paris 8 a intégré dans toutes les maquettes de formation des dispositifs d'aide à la réussite : diplôme universitaire Universitas qui améliore la liaison entre le secondaire et le supérieur ; éléments constitutifs tremplins avenir pour faciliter l'insertion professionnelle ou le continuum entre licence, master et doctorat (réf. 14) ; diplôme d'université de préparation au doctorat, ou encore de transition à l'insertion professionnelle afin d'éviter que des étudiants qui ne trouveraient pas d'emploi à la sortie du diplôme redoublent volontairement pour effectuer des stages complémentaires. **Si le comité salue les efforts réalisés en matière de réussite académique, il existe cependant un écart entre ces derniers et les résultats obtenus.** En effet, les taux de réussite de nombreuses formations, surtout en début de cycle, restent particulièrement bas<sup>164</sup>. En 2022-2023, dans 12 licences sur 22, moins de 25 % des étudiants de L1 ont validé l'ensemble des crédits ECTS. 7 licences affichent même des taux inférieurs à 20 %, et seules 6 licences se situent au-dessus des 40 %<sup>165</sup>. Concernant le second cycle, on constate également des taux de réussite faibles dans certaines mentions. Ainsi, en 2022-2023, pour 16 masters sur 42, le taux de réussite des étudiants inscrits en deuxième année est inférieur à 60 %<sup>166</sup>. Cette première difficulté se combine, aux yeux du comité, à deux autres : d'une part, le manque de suivi du devenir des étudiants entre la licence, le master et le doctorat (réf. 15), qui ne permet pas à l'établissement d'apprécier son attractivité et la pertinence de sa politique de formation ; d'autre part, le suivi de l'insertion professionnelle est rendu difficile par un taux de réponse très faible aux différentes enquêtes réalisées par le pôle du pilotage de la direction de la formation – point déjà souligné dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres<sup>167</sup>. De ce fait, certaines formations, comme le master *Management et commerce international*, sont conduites à mettre en place leur propre système de suivi de l'insertion professionnelle.

La situation en matière de réussite étudiante comme de suivi du devenir et de l'insertion professionnelle des étudiants amène le comité à faire les recommandations suivantes :

- **Premièrement, il encourage le déploiement du schéma directeur des réussites étudiantes prévu prochainement, ainsi que la création du service commun des transversalités et des réussites étudiantes, qui permettront de mettre en place une coordination efficace des actions menées et d'en mesurer l'efficacité.**
- **Parallèlement à ces projets, le comité suggère à Paris 8 de réaliser une étude approfondie portant sur les causes d'échec des étudiants, sous la responsabilité de la vice-présidente « aide à la réussite ».** Plusieurs éléments pourront ainsi être examinés, dont l'intérêt porté au diplôme choisi, la situation professionnelle et économique des étudiants, la pertinence des dispositifs mis en place, afin d'y apporter les réponses adaptées. De ce point de vue, plusieurs innovations mises en œuvre par des formations mériteraient de servir de modèle : la licence de sociologie, qui favorise la réorientation et la reprise d'études, et affiche un taux de réussite des étudiants titulaires de baccalauréats technologiques en réorientation plus élevé que celui des néo-bacheliers ; ou encore le master géographie, aménagement, environnement et développement, qui connaît un taux de diplomation de 75% en dernière année grâce à un contrôle rigoureux du recrutement et une diversification des parcours<sup>168</sup>.
- **Enfin, le comité considère le suivi du devenir comme un outil important d'amélioration continue de l'offre de formation, outil qui suppose, pour être efficace, des taux de réponse satisfaisants.** Il

---

164 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 9.

165 Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 13.

166 RPC2, p. 9

167 Rapport de 2020, p. 29.

168 RP C1 et C1, p.

**recommande à Paris 8 de profiter de la définition du nouveau schéma directeur des réussites pour y intégrer des objectifs spécifiques en la matière, et d'envisager la constitution de réseaux d'alumni, qui constituent un bon instrument pour évaluer ses forces et ses faiblesses, et, le cas échéant, pour mettre en place des dispositifs de remédiation.** En l'espèce, l'établissement pourrait utilement s'appuyer sur certains dispositifs existants qui ont prouvé leur pertinence dans le domaine de l'amélioration continue. C'est le cas, par exemple, de l'évaluation des enseignements. En effet, les enquêtes annuelles mises en œuvre de manière centralisée par l'observatoire de la vie étudiante depuis 2014 ont atteint un taux global de réponses avoisinant les 60 %, progressant significativement au cours de la période évaluée grâce à la mobilisation des équipes et une meilleure communication auprès des étudiants (affichage, réseaux sociaux, etc.). Cette progression a favorisé des modifications de maquette grâce au travail des conseils de perfectionnement, dotés dorénavant d'ordre du jour, et qui peuvent donc se référer à un cadre d'exercice clair, ce qui les rend plus pertinents et efficaces. **Toutefois, dans ce domaine aussi, le taux global cache une disparité des taux de réponse selon les formations<sup>169</sup>.** Quant aux formations doctorales, elles ne sont pas évaluées. Le comité recommande donc à l'établissement de poursuivre ses efforts pour améliorer le taux de participation aux enquêtes (aux alentours de 70%) afin qu'elles soient les plus représentatives possibles et d'étendre au plus vite au doctorat le principe d'évaluation des enseignements.

**Référence 17. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »**

#### 4 / Des progrès en matière de soutenabilité financière, un manque d'alignement entre la politique des ressources humaines et la stratégie de l'établissement

Paris 8 suit l'évolution de son offre de formation à deux niveaux, financier et de ressources humaines<sup>170</sup> :

- D'abord, au regard de la situation financière de l'établissement (réf. 7), la soutenabilité de l'offre est particulièrement scrutée. L'université en a fait un enjeu majeur au cours de la période évaluée : lors de la construction de l'offre de formation, elle a ainsi mis en place un modèle unique de maquette, qui permet, à partir du coût théorique, d'assurer un suivi par diplôme. Toute demande de modification (écart par rapport au coût théorique) est encadrée en tenant compte à la fois de la soutenabilité de l'écart et des besoins pédagogiques. Cette procédure vient s'ajouter aux dialogues budgétaires biennuels, qui permettent de faire un bilan quantitatif et qualitatif de l'offre de formation de chaque composante à partir de séries d'indicateurs<sup>171</sup>. Par ailleurs, Paris 8 a déployé l'application Organisation des Services d'Enseignement (OSE), qui est assurément un outil précieux pour mieux suivre les variations des heures complémentaires et pour assurer une saisie plus précoce des services prévisionnels et définitifs par les enseignants – ce qui suppose que les composantes s'en saisissent. Enfin, au cours de la visite, Paris 8 a déjà fait part de plusieurs pistes d'amélioration du suivi budgétaire de l'offre de formation : d'une part, l'établissement participe actuellement à un groupe de travail proposé par la DGESIP sur le calcul des coûts des formations<sup>172</sup>, qui aura également un impact positif sur l'élaboration du catalogue de la formation continue ; d'autre part, l'établissement envisage de mettre en place une comptabilité analytique qui permettra de connaître le coût réel de chaque formation. **Le comité salue l'ensemble de ces initiatives. Compte tenu des difficultés financières que connaît l'établissement et des incertitudes budgétaires nationales en matière d'enseignement supérieur et de recherche, il lui recommande de poursuivre ses efforts et de faire du suivi de l'offre de formation et de sa soutenabilité une priorité pour les années à venir.**

<sup>169</sup> Par exemple, 17 masters ont encore un pourcentage de participation inférieur à 33 % en 2022-2023, avec, pour certains, des taux de réponse bien plus faibles encore, comme danse, droit public, histoire, informatique ou traduction et interprétation. RP C2, p. 17.

<sup>170</sup> Le suivi en termes d'amélioration continue a été abordé en référence 16.

<sup>171</sup> Taux de réussite et d'insertion professionnelle, taux de remplissage des diplômes, taux d'encadrement (nombre d'enseignants ETP pour 100 étudiants) de chaque diplôme.

<sup>172</sup> Entretiens.

- Ensuite, au niveau des ressources humaines, l'établissement, par l'intermédiaire du conseil académique<sup>173</sup>, arbitre la campagne d'emplois à partir des besoins exprimés par les composantes (fiche argumentaire justifiant la demande) et des indicateurs produits par la direction (taux d'encadrement, taux de réussite, taux d'insertion professionnelle notamment). Cependant, au-delà de cette procédure, le comité n'a eu aucun élément permettant de juger si la campagne d'emploi est au service de la stratégie de l'établissement, si des postes sont fléchés en ce sens, si des redéploiements ont lieu<sup>174</sup>, ou si, au contraire, il y a un renouvellement automatique des profils. **Le comité recommande donc à l'établissement de mettre en cohérence le plus possible ses campagnes d'emplois avec sa stratégie de formation. Il s'agit là en effet d'un instrument essentiel pour donner à sa nouvelle signature un caractère structurant.**

**Référence 18. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »**

## 5 / Une politique de vie étudiante et de vie de campus désormais structurée et lisible

Depuis la précédente évaluation<sup>175</sup>, le comité constate que l'établissement a franchi une étape significative dans la structuration de sa politique de vie étudiante et de vie de campus.

- D'abord, au plan de l'organisation, la création d'une direction vie de campus (DVC), désormais installée au sein de la maison de l'étudiant, marque une avancée importante. Cette direction regroupe cinq pôles<sup>176</sup>, qui couvrent l'ensemble des dimensions-clés de la vie étudiante, et permet une meilleure lisibilité de l'offre de services et une centralisation des actions, comme le confirme le nombre important d'initiatives étudiantes soutenues (494) <sup>177</sup>. Le projet Cœur de campus a d'ailleurs l'ambition de renforcer cette centralisation en regroupant physiquement, à terme, l'ensemble des services destinés aux étudiants afin de pallier leur actuelle dispersion. Certains services, comme le service universitaire des activités physiques et sportives ou le service d'action culturelle et artistique, sont en effet encore situés en dehors de la maison de l'étudiant, alors même que ce problème avait déjà été soulevé dans le précédent rapport du Hcéres<sup>178</sup>.
- Ensuite, à un niveau plus stratégique, un nouveau schéma directeur de la vie étudiante, issu d'une large concertation, est en cours de finalisation et constitue une avancée structurante. Organisé autour de cinq axes<sup>179</sup> et articulé avec le schéma directeur des réussites étudiantes – conformément à la volonté de Paris 8 de penser conjointement la vie étudiante et la question des réussites –, il s'appuie sur une coordination transversale et un réseau partenarial dense (CROUS, CAF, MDPH, associations). Il porte ainsi une attention particulière à l'accompagnement social des étudiants, notamment dans le cadre du projet « Territoires zéro non-recours »<sup>180</sup> (réf. 3). **Le comité salue ces résultats, et encourage Paris 8 àachever et à mettre en œuvre son schéma directeur de la vie étudiante.**

---

173 Chaque demande est analysée par un binôme femme homme CR/CF et présenté au conseil académique.

174 Par exemple, lorsque des formations n'ont pas ou peu d'étudiants : « la licence cinéma signale des cours vides ; seulement 7 diplômés dans le parcours Mondes hispaniques de la licence LLCER ». Rapport d'évaluation du 1<sup>e</sup> cycle, p. 11.

175 Le rapport de 2020 soulignait en effet « une vie étudiante dynamique mais qui manque de structuration », p. 29.

176 Pôle événementiel et initiatives étudiantes, pôle Social, pôle Handicap, pôle d'accompagnement et soutien aux étudiants étrangers et pôle responsabilité sociétale des universités.

177 Rapport d'autoévaluation, p. 60.

178 Rapport de 2020, p. 30.

179 Accueil-intégration, accessibilité et handicap, bien-être, précarité et engagement étudiant.

180 Ce programme facilite l'accès au droit pour lutter contre la précarité étudiante. Lors de la crise Covid, la Région Ile-de-France a soutenu la politique d'accompagnement social des étudiants, notamment par un don massif d'ordinateurs ; elle soutient également une vingtaine d'emplois étudiants autour de la santé, du handicap, de l'accueil des publics.

## 6 / Une implication des étudiants dans les instances insuffisante, une vie associative dense

Si la politique de la vie étudiante de Paris 8 s'est nettement renforcée au cours de la période, il en va différemment de l'implication des étudiants dans la vie de l'université, qui paraît en demi-teinte.

- D'une part, au plan de la représentation des étudiants, conformément à la réglementation, des élus étudiants sont systématiquement présents au sein des conseils centraux ainsi que des conseils de composantes. Mais la visite a montré que les étudiants avaient beaucoup de difficultés à faire entendre leur voix dans ces instances et, au-delà de ces instances. Le comité a constaté, à la lecture des documents fournis par l'établissement, que les réunions de la commission en charge de la CVEC révélaient surtout la présence d'étudiants tirés au sort (4 étudiants sur les 11 siégeant dans cette commission). La représentation des étudiants constitue donc un sujet que Paris 8 doit prendre à bras le corps au regard de son ambition et de son positionnement. De ce point de vue, le projet récurrent de création d'un conseil étudiant, présenté plusieurs fois en commission formation et vie étudiante, témoigne d'une volonté d'élargir les canaux de dialogue avec les étudiants, mais il reste à concrétiser, alors même qu'il s'agissait d'une recommandation du précédent rapport d'évaluation<sup>181</sup>. Sa mise en place effective permettrait de structurer un espace d'expression complémentaire aux instances existantes, renforçant la prise en compte des préoccupations des étudiants, portées par et pour les étudiants (élus ou non). **Le comité recommande donc à nouveau à Paris 8 de s'inspirer de dispositifs déjà existants dans d'autres établissements, en particulier parmi les universités franciliennes, tels que les conventions citoyennes étudiantes ou les parlements étudiants, afin de construire un modèle de concertation adapté à l'échelle de l'établissement – modèle qui est non seulement cohérent avec sa signature et ses valeurs historiques, mais que ces dernières requièrent.**
- D'un autre côté, en matière de vie associative, Paris 8 s'appuie sur un tissu associatif dense (environ 100 associations) et des événements structurants, comme le festival de rentrée «Grand 8» et les semaines thématiques. L'université soutient cet engagement à travers la direction vie de campus et des dispositifs diversifiés (CVEC, FSDIE<sup>182</sup>, budget participatif). La CVEC finance une grande diversité de projets (aménagements, formations, initiatives artistiques et sportives). Un budget participatif, doté de 100 000 €, est également abondé par la CVEC<sup>183</sup>. Enfin, conformément au positionnement de l'université fondé sur les réussites plurielles, la reconnaissance académique de l'engagement étudiant est valorisée à travers l'EC libre «engagement étudiant» (800 bénéficiaires en 2024-2025), le certificat de formation à la gestion associative, le diplôme universitaire «conduite de l'engagement associatif» ou encore le prix de l'engagement étudiant (décerné en partenariat avec la ville de Saint-Denis). Afin d'harmoniser ces différentes initiatives à l'échelle de l'établissement, Paris 8 a d'ailleurs achevé et mis en œuvre une charte relative à l'engagement étudiant, conformément à une recommandation du précédent rapport du Hcéres<sup>184</sup>. **Si le comité salue l'ensemble de ces actions, il encourage Paris 8 à renforcer ses échanges avec le CROUS afin d'améliorer la lisibilité et la complémentarité des projets financés par la CVEC. De plus, le comité relève que des contraintes logistiques, notamment le manque de locaux de stockage, sont susceptibles d'affecter l'activité associative. En attendant la livraison de la maison des associations prévue en 2027, le comité estime qu'il est souhaitable de mettre en place des solutions transitoires afin de pallier ces difficultés.**

---

181 Rapport de 2020, p. 14 et 31.

182 En 2023, le FSDIE a soutenu 142 projets, notamment dans l'UFR Arts.

183 « L'université met à disposition des étudiant.e.s et des personnels une enveloppe pour imaginer, proposer et élire les projets préférés. Les projets sélectionnés par le vote de la communauté universitaire seront ensuite réalisés », <https://www.univ-paris8.fr/Budget-participatif-2eme-edition>.

184 Rapport de 2020, p. 30.

## 7 / Un engagement fort en faveur des conditions de vie et d'étude, porté par une diversité de dispositifs

**Enfin, le positionnement social de l'établissement se traduit par son engagement significatif en faveur de l'amélioration des conditions de vie et d'études des étudiants, nationaux et internationaux.**

Le comité a ainsi pu constater que la lutte contre la précarité étudiante occupait une place centrale à Paris 8. Cette lutte s'appuie sur diverses mesures : aides financières, exonérations, hébergement d'urgence, prêts d'ordinateurs, distributions de produits essentiels, protections menstruelles gratuites, etc. La bibliothèque universitaire, élément central du campus de l'université, propose des aménagements spécifiques en période de partiels. En matière de santé, la réorganisation du service de santé étudiante facilite l'accès aux soins, malgré des fragilités liées à l'absence de direction et aux difficultés de recrutement<sup>185</sup>. Ce service s'appuie notamment sur six étudiants relais santé, qui contribuent aux actions de prévention et de sensibilisation menées sur le campus. Par ailleurs, bien que l'emploi du temps chargé des formations en IUT (stages, alternance) complique la structuration d'une vie de campus sur les sites de Montreuil et Tremblay-en-France, l'université déploie des efforts ciblés pour leur intégration, à travers des animations et services spécifiques. L'offre sportive de Paris 8 est dynamique (6 000 inscrits à l'EC libre « Sport »), avec des activités inclusives comme le ski adapté, mais souffre du manque d'infrastructures sur le campus, contraignant au recours à des équipements extérieurs coûteux. Le projet de halle des sports envisagé dans le contexte des Jeux Olympiques n'a pu aboutir en raison de contraintes techniques et financières. **Le comité invite néanmoins l'université à explorer des solutions alternatives pour renforcer l'offre d'équipements sportifs sur le campus.** Enfin, Paris 8 accorde une attention particulière à l'accueil de ses étudiants internationaux : un pôle au sein de la direction de la vie de campus propose un accompagnement administratif (visa, logement, bourses) assuré par des personnels bilingues ; et l'université se distingue par la suppression des frais différenciés, conforme en cela à l'ambition de Paris 8, qui veut être un établissement engagé en faveur de l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur, en France et dans le monde.

---

185 Rapport d'autoévaluation, p. 63.

## Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

### a) Forces

- Une offre de formation pluridisciplinaire, innovante, professionnalisante, qui bénéficie d'un excellent adossement à la recherche, et permet de conjuguer, d'une manière particulièrement distinctive, une fonction sociale de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur et une ambition forte de « capacitation citoyenne ».
- Un suivi de la soutenabilité de l'offre de formation renforcé par l'adoption d'un modèle unique de maquette, particulièrement utile au regard de la situation financière de l'établissement.
- Une politique de vie étudiante et de vie de campus qui s'appuie sur une organisation structurée et lisible.
- Un tissu associatif particulièrement dense, qui bénéficie de multiples sources de financement pour soutenir ses activités.
- Une forte valorisation de l'engagement des étudiants, conforme au positionnement de l'établissement en matière de réussites plurielles.

### b) Faiblesses

- Des traits caractéristiques de la politique de formation, qu'il s'agisse de l'international, de la professionnalisation ou de l'adossement à la recherche, qui ne sont pas suffisamment structurants, et ne permettent pas de conformer l'offre aux grandes orientations de la nouvelle signature d'établissement.
- En lien avec ce premier point, un pilotage général de la politique de la formation insuffisant, qui se traduit par un manque d'outils essentiels pour mettre en œuvre un processus d'amélioration continue (attractivité de l'établissement, devenir des étudiants notamment), permettant d'évaluer et de mesurer la pertinence et l'efficacité des actions que l'université met en place, et d'introduire les mesures de remédiations adéquates.
- Ce défaut de pilotage se traduit particulièrement en matière de réussite étudiante, qui constitue pourtant le cœur du positionnement de Paris 8 : dans ce domaine, cette dernière obtient des résultats insuffisants, notamment en premier cycle où le taux est en dessous de la moyenne nationale, et cela en dépit des dispositifs mis en place par l'établissement.
- Une mobilité entrante et sortante encadrée encore insuffisante, là encore en dépit des efforts entrepris par Paris 8 pour renforcer l'apprentissage des langues et le développement de mobilités courtes ou virtuelles (notamment à travers ERUA).
- Une représentation des étudiants insuffisante à l'échelle de l'établissement, malgré une participation effective des élus étudiants aux différents conseils.

### c) Recommandations

- Mettre en œuvre le nouveau schéma directeur des réussites étudiantes et délimiter le champ de compétences du nouveau service des transversalités et son articulation avec les autres services afin d'agir rapidement et efficacement sur l'enjeu crucial de la réussite des étudiants.
- Mettre en place et renforcer les instruments permettant à l'établissement d'instaurer une démarche globale d'amélioration continue et de piloter efficacement la politique de formation.
- Profiter de l'ASDESR pour développer davantage la formation continue et l'alternance, qui permettront à la fois d'abonder le budget de l'établissement et de renforcer la professionnalisation des étudiants.
- S'appuyer sur la Fondation Paris 8 nouvellement créée afin de recueillir des fonds qui pourraient utilement financer certains dispositifs d'égalité des chances et de réussite et favoriser la mobilité sortante des étudiants.
- Créer une instance de représentation des étudiants : réaliser une étude comparative portant sur les initiatives existantes afin d'identifier un modèle de représentation adapté à l'établissement.

# Table des matières

<b>Avis du comité .....</b>	<b>3</b>
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	4
3 / Recommandations principales .....	5
<b>Présentation de l'établissement.....</b>	<b>6</b>
1 / Caractérisation de l'établissement .....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2020) .....	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	8
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel .....</b>	<b>10</b>
1 / Un positionnement actualisé et clarifié à travers la signature d'« Université des créations ».....	10
2 / Une stratégie globale d'établissement à construire au regard de la nouvelle signature .....	13
3 / Des partenariats et une reconnaissance solides au niveau local, mais un isolement relatif au plan régional et national.....	15
4 / Des avancées significatives en matière de DD&RSE, mais qui manquent d'une approche unifiée et structurante .....	19
5 / Une gouvernance et une organisation consolidées, une stratégie de communication et un système d'information décisionnel à construire.....	21
6 / Une absence de politique globale de la qualité .....	24
7 / Une dégradation brutale de la situation financière, aggravée par un manque d'outils de pilotage .....	24
8 / Des progrès notables en matière de qualité de vie au travail, mais des outils de pilotage encore à consolider.....	26
9 / Une stratégie immobilière ambitieuse qui doit désormais établir des priorités .....	27
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel » .....	29
<b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société .....</b>	<b>31</b>
1 / Des résultats scientifiques remarquables dans plusieurs secteurs de pointe, mais un manque de stratégie claire .....	31
2 / Un soutien à la recherche renforcé, un suivi budgétaire perfectible .....	34
3 / Un engagement fort dans les innovations sociales, mais une stratégie et un pilotage à construire.....	35
Conclusions du domaine « politique de la recherche, de l'innovation et de l'inscription de la science dans et pour la société. ....	39

<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....</b>	<b>40</b>
1 / Une ambition particulièrement distinctive, des résultats paradoxaux et un pilotage encore insuffisant .....	40
2 / Un pilotage en matière de qualité pédagogique encore insuffisant .....	43
3 / Une réussite étudiante qui reste faible en dépit de l'engagement de l'établissement .....	44
4 / Des progrès en matière de soutenabilité financière, un manque d'alignement entre la politique des ressources humaines et la stratégie de l'établissement.....	46
5 / Une politique de vie étudiante et de vie de campus désormais structurée et lisible ..	47
6 / Une implication des étudiants dans les instances insuffisante, une vie associative dense .....	48
7 / Un engagement fort en faveur des conditions de vie et d'étude, porté par une diversité de dispositifs.....	49
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	50
<b>Table des matières .....</b>	<b>51</b>
<b>Observations du président de l'Université Paris 8.....</b>	<b>53</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>54</b>

# Observations du président de l'Université Paris 8



**Arnaud Laimé**

**Président de l'université**

**Présidence**

**Université Paris 8**

**HCERES**

Saint-Denis, le 30 janvier 2026

## **Objet : Observations sur le rapport d'évaluation Etablissement**

Madame la Présidente du HCERES,  
Monsieur le Président du comité d'évaluation,

L'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis remercie, par la présente, l'ensemble des membres du comité d'experts ainsi que le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur pour le travail d'évaluation conduit dans le cadre de la campagne 2024-2025.

Nous tenons à souligner la qualité du rapport transmis, tant par la précision des analyses que par la clarté des constats et la pertinence des recommandations formulées. Les échanges intervenus lors de la visite d'évaluation ont également été riches et constructifs. L'université a été sensible à l'attention portée par le comité aux spécificités historiques, sociales et académiques de Paris 8.

Le rapport met en lumière de manière équilibrée les forces distinctives de l'établissement et les fragilités structurelles qui appellent des transformations. L'Université Paris 8 considère ce travail d'évaluation comme un appui précieux pour conforter et accélérer les chantiers déjà engagés.

Ainsi, le rapport souligne avec justesse la pertinence de la signature « Université des créations », qui actualise l'héritage fondateur de Paris 8 tout en affirmant une ambition contemporaine articulant innovation scientifique et pédagogique, création artistique, émancipation intellectuelle et engagement citoyen. Cette clarification du positionnement constitue un levier essentiel de cohésion interne et d'attractivité externe, et elle irrigue désormais l'ensemble de nos orientations stratégiques.

Le comité met également en avant la qualité de la production scientifique de l'établissement, son rayonnement national et international, ainsi que des réussites notables dans l'accès à des financements compétitifs, notamment européens. Ces résultats témoignent de la vitalité des équipes de recherche, de leur accompagnement soutenu par les services supports et de la cohérence entre les thématiques développées et la signature institutionnelle.

L'université se reconnaît pleinement dans l'analyse soulignant sa capacité à conjuguer excellence académique et inscription de la science dans la société. La place accordée à la science ouverte, à la recherche-création et à la recherche-action, aux partenariats avec les acteurs territoriaux, ainsi qu'aux démarches de médiation scientifique, constitue un marqueur fort de Paris 8. Ces dynamiques traduisent la volonté constante de l'établissement de faire de la recherche un levier de transformation sociale et culturelle.

En matière de formation, le rapport souligne le caractère innovant et pluridisciplinaire de l'offre, son fort adossement à la recherche et son engagement en faveur de la réussite des publics étudiants, dans toute leur diversité. L'université est particulièrement attachée à ce modèle de formation, qui articule acquisition de savoirs, fruits de la recherche, professionnalisation, engagement citoyen et accompagnement des parcours.

Enfin, la reconnaissance de la richesse de la vie étudiante et associative constitue un point de satisfaction. Les dispositifs d'engagement étudiant, la vitalité du tissu associatif et les actions en faveur de la vie de campus sont au cœur du projet de Paris 8 et participent pleinement à la formation de citoyennes et citoyens éclairés et engagés.

L'université partage les constats formulés par le comité d'experts concernant les fragilités structurelles de l'établissement, notamment en matière de pilotage stratégique, de soutenabilité financière, de système d'information, de démarche qualité et de positionnement partenarial. Ces enjeux ont été identifiés depuis plusieurs années et font déjà l'objet de chantiers structurants, en particulier dans le cadre du Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2025-2027 et des axes stratégiques préparant la période 2026-2030.

L'université partage l'analyse du comité quant à la nécessité d'améliorer la trajectoire financière et de renforcer les capacités de développement des ressources propres. Il faut noter que, dans le cadre d'un PREF, l'établissement a déjà opéré un tournant dans sa trajectoire financière permettant de réduire le déficit malgré une dotation qui demeure insuffisante. Le COMP intègre explicitement cet objectif à travers plusieurs leviers structurants : le développement de l'apprentissage et de la formation continue, le renforcement de l'accompagnement au montage de projets de recherche financés, ainsi que la mobilisation de la Fondation Paris 8 pour la levée de fonds. Ces actions sont d'ores et déjà engagées, avec une volonté claire de professionnaliser les fonctions support et de sécuriser durablement le modèle économique de l'établissement.

Le rapport souligne à juste titre la nécessité de renforcer les outils de pilotage et de développer une véritable culture de la donnée au service de la décision stratégique. C'est pourquoi l'université a engagé un chantier structurant avec la création d'une direction du pilotage, le déploiement progressif d'un système d'information décisionnel, la mise en place d'une comptabilité analytique et le renforcement des compétences en contrôle de gestion et en analyse de données. L'objectif est de disposer, à court terme, d'indicateurs fiables et partagés permettant de piloter la formation, la recherche, les ressources humaines et la trajectoire financière de manière intégrée.

L'université partage également le constat relatif à l'insuffisante structuration d'une démarche qualité globale, notamment en matière de suivi des parcours étudiants et d'évaluation de l'efficacité des dispositifs de réussite. Plusieurs actions sont déjà engagées : consolidation des indicateurs de formation, suivi des cohortes, développement d'enquêtes d'insertion, et structuration institutionnelle des dispositifs d'accompagnement. La création du *Bureau des transversalités et des réussites étudiantes* constitue à cet égard une avancée majeure, visant à coordonner les actions existantes, à renforcer leur lisibilité et à en assurer le pilotage stratégique.

Le comité souligne la nécessité de décliner plus opérationnellement la stratégie d'établissement et de renforcer la communication interne et externe afin de valoriser la signature « Université des créations » et de combler un déficit d'image. C'est pourquoi l'université a engagé un travail de structuration de sa communication institutionnelle, notamment à travers une nouvelle identité visuelle et une stratégie de valorisation de ses réussites scientifiques, pédagogiques et partenariales. Les projets immobiliers en cours et à venir, en particulier le bâtiment consacré à l'enseignement artistique et les opérations de réhabilitation du campus, constituent également des leviers majeurs d'attractivité et d'amélioration des conditions d'étude et de travail.

Concernant la nécessité de renforcer et de clarifier son positionnement dans l'environnement académique francilien, national et européen, la consolidation de Alliance Paris Lumières, le développement de l'alliance européenne ERUA, le renforcement des partenariats avec les organismes de recherche et l'inscription stratégique dans les dynamiques du Campus Condorcet constituent des axes prioritaires pour les années à venir. L'établissement entend s'appuyer sur ces réseaux pour développer des projets structurants en matière de recherche, de formation, d'innovation et de diffusion des savoirs au sein de la société.

A propos de la recommandation relative au renforcement de l'association des étudiants à la gouvernance, l'université, tout en rappelant la vitalité de la vie associative qui constitue déjà un atout majeur, s'engage à structurer davantage des espaces de dialogue et de concertation élargis, tels qu'un conseil ou un parlement étudiant, en complément des instances élues. Le Conseil des transitions a été depuis voté par nos instances, conseil dans lequel siègent des étudiants. Ce conseil a pour mission d'accompagner et d'évaluer la mise en œuvre de la politique TEDS, d'enrichir les orientations de l'université en matière de transitions écologiques, sociales et sociétales, et de formuler des avis et recommandations à destination du Conseil d'Administration, en lien étroit avec le CITIES (Centre Interdisciplinaire des Transitions et des Innovations Écologiques et Sociales). Cette orientation s'inscrit pleinement dans la volonté de faire du campus un lieu de vie démocratique et d'apprentissage citoyen ; la construction prochaine d'une Maison des associations renforcera cette dynamique.

Pour conclure, l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis considère que le rapport d'évaluation du Hcéres constitue à la fois une reconnaissance forte de ses spécificités, de la qualité de ses activités de formation et de recherche, et un cadre d'orientation pour conduire les transformations nécessaires à la consolidation durable de son modèle. Les recommandations confortent la volonté de Paris 8 de renforcer son pilotage, de sécuriser sa trajectoire financière, d'améliorer en continu la qualité de ses formations et de ses services, de valoriser pleinement sa signature institutionnelle et de s'inscrire plus fortement dans des dynamiques partenariales structurantes.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Présidente, Monsieur le Président, l'expression de notre considération distinguée.

Arnaud Laimé  
Président de l'université



[presidence@univ-paris8.fr](mailto:presidence@univ-paris8.fr)

Université Paris 8  
2 rue de la Liberté  
93526 Saint-Denis cedex  
France  
**[www.univ-paris8.fr](http://www.univ-paris8.fr)**

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis a eu lieu les 20, 21 et 22 mai 2025, à Saint-Denis.

Le comité était présidé par **M. Jean-Paul de Gaudemar**, ancien professeur de sciences économiques (section 05 du CNU) à Aix-Marseille Université, ancien recteur d'académie et de l'Agence Universitaire de la Francophonie, ancien directeur général de l'enseignement scolaire au ministère de l'Éducation Nationale.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme. Agnès Bégué**, adjointe au chef du service en charge du pilotage territorial et des ressources au ministère de la Justice, ancienne directrice générale du Crous Lorraine.
- **M. Elias Habib**, doctorant COFRA à Science Po Paris et chargé d'études au service de la coordination des stratégies de l'ESR (DGESIP / DGRI).
- **M. Mathieu Porchet**, président de Humalis, cabinet de conseil en innovation SHS. Ancien directeur des relations extérieures au département Sciences Humaines & Sociales de la Satt Lutech.
- **Mme. Cécile Reynaud**, directrice d'études en histoire de la musique européenne (section sciences historiques et philologiques) à l'École pratique des hautes études-PSL, vice-présidente recherche de la même école.
- **M. Gregory Simon**, maître de conférences habilité à diriger des recherches en psychologie cognitive à l'Université de Caen-Normandie, vice-président délégué en charge de l'orientation, de l'insertion et des réussites plurielles, ancien vice-président délégué en charge de l'orientation, des réussites étudiantes et de l'insertion professionnelle de la même université.

**Madame Hélène Velasco**, conseillère scientifique, et **Monsieur Aurélien Djian**, 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 <https://www.Hcéres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

**Évaluation des universités et des écoles**  
**Évaluation des unités de recherche**  
**Évaluation des formations**  
**Évaluation des organismes nationaux de recherche**  
**Évaluation et accréditation internationales**



19 rue Poissonnière  
75002 Paris, France  
+33 1 89 97 44 00

