

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

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 22/01/2020



Pour le Hcéres¹ :

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

Au nom du comité d'experts² :

Jean-Marie Filloque, Président du
comité

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

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

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

Présentation de l'établissement	4
1 / La caractérisation du territoire d'implantation.....	4
2 / La structuration du site Paris Lumières	4
3 / La caractérisation de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	5
4 / Le contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	7
1 / Un positionnement institutionnel en pleine évolution qui soulève des interrogations.....	7
2 / Une stratégie institutionnelle mieux maîtrisée	9
3 / Paris 8, une université active au sein d'un réseau partenarial dense et complexe	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	12
1 / Une organisation interne qui offre encore des marges de progression.....	12
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	13
a / Une gouvernance à la recherche de consensus.....	13
b / Une politique globale de la qualité en cours d'élaboration.....	14
c / Une communication qui renforce, en interne, le sentiment d'appartenance mais qui reste à consolider, en externe, par une stratégie globale	15
3 / Un pilotage à renforcer pour garantir l'équilibre financier de l'établissement.....	16
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier..	17
a / Un dialogue social riche, support d'une politique RH ambitieuse mais qui doit être sécurisée	17
b) Une fonction financière remaniée, qui doit mieux accompagner l'établissement dans la maîtrise des coûts	18
c / Un immobilier maîtrisé mais en partie inadapté aux contraintes d'accueil de certains publics à besoins spécifiques	19
La recherche et la formation	20
1 / La recherche : une stratégie d'interdisciplinarité et des engagements spécifiques ancrés dans un territoire en mutation et portés par un pilotage renforcé	20
a / Des thématiques et des engagements spécifiques assumés	20
b / Une stratégie territoriale à clarifier.....	21
c / Un pilotage renforcé qui porte ses fruits et doit encore s'approfondir	21
2 / La formation : un pilotage qu'il convient de consolider, une stratégie d'établissement à affirmer	22
a / Une restructuration des services de soutien à la formation à consolider.....	22
b / Un dialogue de gestion avec les composantes à transformer en contrats d'objectifs et de moyens	23
c / Une stratégie générale de l'université en matière d'offre de formation et un suivi des coûts de l'offre à construire.....	23
d / Une formation continue et une formation à distance à (re)dynamiser	24
3 / Un lien entre recherche et formation à maintenir au cœur de la stratégie	25
4 / Un service de documentation de très grande qualité	26
La réussite des étudiants	27
1 / L'accompagnement à la réussite de l'étudiant : une politique à (re)construire à l'échelle de l'établissement.....	27
a / Une réussite étudiante très hétérogène selon les publics qui questionne et doit mobiliser l'établissement.....	27
b / La diversification pédagogique, appuyée sur des projets financés par le PIA, pour améliorer les parcours étudiants et augmenter leur réussite	28
c / Un accueil personnalisé des publics à développer.	28
d / Une université engagée pour le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés, mais des taux de réponse qui restent faibles.....	29

2 / Une vie étudiante dynamique mais qui manque de structuration	29
3 / Une participation des étudiants à la gouvernance à renforcer et à sécuriser	30
La valorisation et la culture scientifique	32
1 / La valorisation des résultats de la recherche, une démarche à consolider.....	32
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : des acteurs engagés sans vision stratégique au niveau de l'établissement	33
Les relations européennes et internationales	34
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur	34
a / Une politique de recherche internationale qui pose la question de la dispersion et de l'efficacité ...	34
b / Promouvoir les mobilités entrante et sortante afin de pallier à la stagnation des échanges internationaux.....	35
c / L'accueil d'étudiants étrangers hors programme : un atout menacé	35
d / Un pilotage de l'international à renforcer	36
Conclusion	37
1 / Points forts	38
2 / Points faibles.....	39
3 / Recommandations	39
Liste des sigles.....	40
Observations de la présidente	45
Organisation de l'évaluation	49

Présentation de l'établissement

1 / La caractérisation du territoire d'implantation

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

En Île-de-France, il existe huit (bientôt neuf)³ coordinations territoriales⁴. Trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association⁵ regroupent des établissements essentiellement implantés dans le périmètre de la ville de Paris, quatre (bientôt cinq)³ autres coordinations territoriales⁶ regroupent des établissements situés principalement hors Paris.

2 / La structuration du site Paris Lumières

En 2019, la Comue Université Paris Lumières (UPL)⁷ comporte trois membres : les deux universités Paris 8 Vincennes - Saint-Denis (Paris 8) et Paris Nanterre, ainsi que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ; et 15 associés : les Archives nationales ; la Bibliothèque nationale de France (BNF) ; le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ; l'École nationale supérieure Louis Lumière (ENSL) ; l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés (INSHEA) ; le Musée de l'histoire et de l'immigration ; le Musée du Quai Branly ; le Pôle Sup'93 ; le Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales (CEDIAS), Musée social ; l'Institut national de l'audio-visuel (INA) ; la Maison des cultures du monde ; le Musée du Louvre ; l'Académie Fratellini ; le Musée d'archéologie nationale - domaine national de Saint Germain en Laye ; l'École supérieure de travail social (ETSUP).

Son implantation couvre trois académies : l'académie de Paris pour son siège et certains de ses membres associés, l'académie de Créteil pour l'Université Paris 8 et l'académie de Versailles pour l'Université Paris Nanterre. Les deux universités membres de la Comue UPL accueillent à la rentrée 2016, 52 918 étudiants en formations universitaires⁸. Elles comprenaient en 2017, près de 2 900 personnels titulaires⁹, dont 1 687 enseignants et 1 150 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé (Biatss).

Les six domaines stratégiques de la Comue sont : la recherche ; la politique doctorale ; la formation ; le numérique ; l'international ; les conditions de vie, de travail et d'études. Le collège doctoral de la Comue fédère dix écoles doctorales (ED) dont quatre sous tutelle de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis et six sous tutelle de l'Université Paris Nanterre.

Les sites internet des deux universités membres identifient une participation à 73 unités de recherche dont 33 pour l'université Paris 8 et 40 pour l'université Paris Nanterre. Dans le cadre de la vague E, le Hcéres a évalué 58 de ces unités de recherche (dont 16 UMR¹⁰) regroupant 1 357 EC¹¹ toutes tutelles confondues et 111 chercheurs des organismes.

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

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

³ Création prochaine de l'IPP : L'institut Polytechnique de Paris.

⁴ Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

⁵ Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités a évolué en date du 1er janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

⁶ Université Paris Est, Université Paris Lumières, Université Paris Saclay, Université Paris Seine.

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

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

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

¹⁰ Unité mixte de recherche.

¹¹ Enseignant-chercheur.

La Comue est lauréate de deux laboratoires d'excellence (Labex), une école universitaire de recherche (EUR), un nouveau cursus à l'université (NCU), une initiative d'excellence en formations innovantes (Idefi), un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité). La Comue UPL a présenté le projet « @Anthropolis : l'humain dans la cité » dans le cadre des appels à projets Idex¹² et Isite¹³ de la première (2012) et de la deuxième vague (2016) du PIA¹⁴, sans succès cependant.

En mars 2019, les conseils d'administration (CA) de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis, de l'Université Paris-Nanterre, et le conseil d'administration de l'UPL ont voté, avec le soutien du CNRS, pour le maintien de la Comue, dans ses statuts actuels¹⁵.

3 / La caractérisation de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis

Créé par le décret n°68-1106 du 7 décembre 1968 sous la forme d'un centre universitaire expérimental à Vincennes, l'université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis est un Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

Les locaux principaux (71 435 m²) sont implantés sur la commune de Saint-Denis depuis 1980, les deux Instituts universitaire de technologie (IUT) de Montreuil et Tremblay-en-France complétant le campus (16 971 m² pour les deux sites). La surface bâtie totale de l'université (répartie sur 3 sites) est de 88 406 m²¹⁶.

L'université est structurée en 11 UFR¹⁷, 5 instituts¹⁸, 4 écoles doctorales¹⁹. D'après les données de l'établissement pour 2017, le budget initial en dépenses est établi à 143,658 M€ et en recettes à 139,877 M€²⁰.

L'université accueille 22 374 étudiants, 64,6 % en licence (moyenne nationale 61,2 %), 29,6 % en master (moyenne nationale 35,2 %), 5,7 % en doctorat (moyenne nationale 3,6 %)²¹.

1 053 enseignants, dont 742 titulaires (215 professeurs, 445 maîtres de conférences, 82 enseignants du second degré) et 311 enseignants non permanents constituent le corps enseignant. Les effectifs Biatss sont au total de 914, dont 505 titulaires et 409 non titulaires²². Par ailleurs, l'Université collabore avec un peu moins de 50 chercheurs CNRS et une vingtaine d'ingénieurs, techniciens et administratifs (ITA).

L'offre de formation initiale est répartie en 5 domaines : arts ; droit, économie et gestion (DEG) ; sciences humaines et sociales (SHS) ; sciences, technologies et santé (STS) ; lettres et langues. L'offre de formation continue présente une trentaine de diplômes. Une vingtaine de diplômes nationaux accueillent des étudiants en alternance ou des adultes en reprise d'études.

L'université compte 33 unités de recherche, dont 8 UMR CNRS. Des thématiques avaient été définies en 2008 pour dynamiser les relations entre les laboratoires de recherche du site : arts et connaissances ; épistémologie des sciences sociales et humaines ; la ville des sciences humaines et sociales²³. Ces thématiques transversales sont judicieusement liées à celles de la Comue Paris-Lumières : sociétés de demain : durabilité, innovation sociétale, émancipation humaine ; droits : justice et injustice ; création d'hier à demain : arts, patrimoine, humanités²⁴.

¹² Initiative d'excellence.

¹³ Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie.

¹⁴ Programme d'investissements d'avenir.

¹⁵ Dépêche AEF publiée le 09 avril 2019.

¹⁶ <https://www.univ-paris8.fr/Paris-8-en-chiffres> (page consultée le 1er juillet 2019).

¹⁷ 11 Unités de formation et de recherche : UFR administration économique et sociale (AES) économie et gestion ; UFR Arts ; UFR culture et communication ; UFR droit ; UFR langues et cultures étrangères (LLCE-LEA) ; UFR mathématiques, informatique, technologies, sciences de l'information et de la communication (Mitsic) ; UFR psychologie ; UFR science du langage ; UFR sciences de l'éducation, psychanalyse et français langue étrangère (FLE) ; UFR erites (études, recherche et ingénierie en territoires – environnements – sociétés) ; UFR textes et sociétés.

¹⁸ 5 instituts : Institut d'enseignement à distance ; Institut d'études européennes ; Institut français de géopolitique, IUT de Montreuil, IUT de Tremblay.

¹⁹ 4 écoles doctorales : École doctorale cognition, langage, interaction – 224 ; École doctorale esthétique, sciences et technologies des arts - 159 ; École doctorale pratiques et théories du sens – 031 ; École doctorale sciences sociales – 401.

²⁰ Note de présentation du budget initial 2017, p. 3.

²¹ Données de l'établissement.

²² Direction générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri).

²³ RAE, p. 55-56.

²⁴ Contrat de site de la Comue UPL.

4 / Le contexte de l'évaluation

L'Aeres a publié un rapport d'évaluation de l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis en janvier 2014.

Le comité Hcéres 2018-2019 a intégré dans ses réflexions les conclusions et les recommandations de la précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- l'organisation de l'établissement au service de la stratégie ;
- le parcours et la réussite étudiante ;
- le pilotage ;
- les politiques de site, partenariats et valorisation ;
- les relations internationales ;
- les impacts des PIA²⁵.

Préambule

Le comité a travaillé sur la base des documents fournis par l'université : le rapport d'autoévaluation (RAE) et ses documents annexes fournis avant la visite puis une série de documents sollicités par les membres du comité d'évaluation lors des entretiens, concernant en particulier des données chiffrées (recherche, formation, valorisation, *etc.*).

Le RAE fait essentiellement référence aux situations et organisations mises en place par la nouvelle équipe élue en 2016 et s'articule avec sa vision stratégique, qui se place dans la continuité de l'équipe précédente. Le RAE adopte la structure du référentiel Hcéres et en suit toutes les références explicitement. Par contre la disponibilité des documents nécessaires, depuis le RAE lui-même jusqu'aux pièces complémentaires demandées par le comité a subi des retards, ce qui a été préjudiciable pour les conditions de travail du comité d'évaluation. Il est à noter que la construction du RAE fourni par Paris 8 a souffert d'aléas liés aux différents mouvements que l'établissement a subis depuis deux ans. Le RAE a ainsi été rédigé alors que l'université sortait d'une double occupation de ses locaux par plus d'une centaine de migrants, sur une durée de 6 mois, et des étudiants opposés à la loi ORE, sur une durée de 2 mois. Ces mouvements ont eu des incidences fortes tant sur le plan patrimonial que sur l'organisation des services et l'activité de la gouvernance.

²⁵ Programme d'investissements d'avenir.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un positionnement institutionnel en pleine évolution qui soulève des interrogations

Paris 8 présente un positionnement institutionnel qui tend à s'affirmer au regard de ses valeurs et de ses missions. Ses valeurs sont issues autant de son histoire, en particulier pour son approche expérimentale, critique inter- et transdisciplinaire, que des disciplines qu'elle porte et dont elle revendique l'émergence en France (la psychanalyse, la géopolitique, les arts et technologies de l'image, les études de genre, la création littéraire), que de son territoire d'implantation actuel, concentré sur le nord du Grand Paris. Elle porte ainsi des valeurs de « réussite et promotion sociale, d'expérimentation et critique, et de vie démocratique »²⁶ malgré une image souvent contrastée et parfois déformée véhiculée par les médias lorsqu'ils ne s'intéressent qu'aux mouvements contestataires dans l'établissement. Ces valeurs sont promues par ses étudiants et les membres de son personnel qui montrent un attachement fort à l'institution. Paris 8 entend poursuivre son développement en promouvant l'ouverture sur la cité, la créativité et l'innovation, tout en composant avec l'histoire qui est la sienne.

Ses valeurs, mais aussi son inscription dans un territoire caractérisé par sa jeunesse et une situation économique et sociale fragile mais en pleine évolution²⁷, conduisent Paris 8 à développer ses partenariats, tout en revendiquant sa singularité parmi les universités françaises. Elle revendique ces spécificités, parfois sur un ton militant (esprit pionnier, expérimental, non académique, prise de risques), comme une marque distinctive qu'il faut préserver. Toutefois, elle ne masque pas le fait que cette singularité la place en décalage dans les contextes actuels d'autant plus que les recompositions en cours dans l'enseignement supérieur en Île-de-France ne sont pas toujours favorables à Paris 8, université à dominante ALL-SHS²⁸.

L'articulation entre la recherche et la formation structure la stratégie en lien avec le positionnement de Paris 8. Pour la formation, elle s'appuie sur l'expérimentation, l'interdisciplinarité, la pédagogie différenciée. Pour la recherche, elle favorise les approches non thématiques et transversales dont Paris 8 reconnaît que cela peut parfois nuire à la cohérence de l'établissement, tout comme le renouvellement générationnel des chercheurs peut fragiliser une reconnaissance basée sur des individualités. Ce positionnement a contribué au succès à des appels à projets des investissements d'avenir (PIA), Paris 8 est porteur du Labex (laboratoire d'excellence) Pia 2 Arts-H2H²⁹ et de l'Idefi (initiatives d'excellence en formations innovantes) Créatic³⁰ - Création et technologie de l'information communication, dans le cadre du PIA3, la Comue Université Paris Lumières (dont Paris 8 est membre) porte l'EUR (école universitaire de recherche) ArTeC³¹ et le NCU (nouveau cursus à l'université) *So Skilled*³².

Ce positionnement interdisciplinaire est revendiqué et valorisé par l'apport de deux disciplines du domaine sciences et techniques (informatique et mathématiques) ayant permis d'explorer de nouveaux champs comme les humanités numériques. Toutefois, ces apports ne sont pas encore adossés à des partenariats avec des établissements sciences, technologie et santé, qui permettraient d'explorer des voies en dehors des SHS. De plus, Paris 8 reconnaît la difficulté à étendre ces approches en incluant les disciplines présentes dans les deux IUT, du fait principalement de la distance géographique.

L'insistance sur la relation essentielle à l'environnement territorial est l'un des marqueurs des valeurs portées par l'établissement. Paris 8 est un membre fondateur de la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) Paris-Nord³³ avec l'Université Paris 13 et le CNRS. Membre fondateur du Campus Condorcet en 2009 avec 10 autres

²⁶ Annexes. Axes stratégiques 2020-2024.

²⁷ La Seine Saint-Denis est un territoire en pleine mutation, passant d'un modèle industriel à un tissu de petites entreprises innovantes, et en plein développement, avec l'implantation de grandes institutions (Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Archives nationales, Cité du cinéma, etc.), le siège du Conseil Régional, et à La Plaine, le campus Condorcet, le démonstrateur industriel de la ville durable – DIVD - « Rêves de scènes urbaines », notamment porté par Cap Digital, etc. En outre s'y déroulera une bonne partie des Jeux olympiques et paralympiques d'été en 2024.

²⁸ Arts, Lettres et Langues- Sciences humaines et sociales.

²⁹ <http://www.labex-arts-h2h.fr/>. Site web consulté le 1^{er} juillet 2019.

³⁰ <http://idefi-creatic.net/fr/>. Site web consulté le 1^{er} juillet 2019.

³¹ <http://eur-artec.fr/>. Site web consulté le 1^{er} juillet 2019.

³² <https://www.u-plum.fr/ncu-so-skilled/>. Site web consulté le 1^{er} juillet 2019.

³³ <https://www.mshparisnord.fr/wp-content/uploads/2019/01/livret-accueil2019.pdf> (page consultée le 1^{er} juillet 2019).

établissements³⁴, par une volonté politique d'ouverture, Paris 8 joue un rôle reconnu pour son inscription dans le territoire. Elle a pour objectif d'établir des ponts entre le Campus Condorcet, la MSH Paris-Nord et le tiers-lieu *Enedis*³⁵ qui se trouvent tous sur le même territoire afin de resserrer les liens et d'impulser des dynamiques de recherche au sein des SHS, entre SHS et STS³⁶, et entre universités et partenaires du territoire, notamment du monde économique³⁷. Ayant appuyé la candidature de l'Université Paris Nanterre dans le Campus Condorcet³⁸, l'Université Paris 8 la retrouve dans la Comue Université Paris-Lumières (créée en 2014³⁹, confirmée en avril 2019⁴⁰), au sein de laquelle elles développent des projets communs dont les réponses aux appels à projet (AAP) du PIA. Paris 8 porte ainsi un positionnement institutionnel inséré dans le contexte territorial d'une Comue de projets. En interne, la disparition de la crainte d'une Comue intégratrice et absorbante, portée par la nouvelle convention signée, a fait tomber les oppositions de principe au profit d'une demande de plus forte coopération et de projets⁴¹.

L'ouverture du Campus Condorcet, regroupant des établissements appartenant à quatre coordinations territoriales différentes et dont il devra porter les enjeux de la coordination scientifique et stratégique constitue une attente forte de Paris 8 qui, sans y déménager, y disposera de locaux dédiés. Deux UMR de Paris 8 y seront hébergées en permanence. Le pari est fait que les projets portés par des équipes de Paris 8 qui bénéficieront de bureaux sur la durée donnée de la réalisation desdits projets dans des espaces dédiés⁴² impulseront une dynamique dont profiteront les nombreuses unités de recherche engagées. À cet égard la Maison de la recherche qui ouvre ses portes sur le site principal de Paris 8 au printemps 2019 et qui hébergera les 26 équipes d'accueil de l'établissement et deux autres UMR, pourrait contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance à des communautés de recherche en évolution⁴³. **Les communautés d'enseignants-chercheurs et de chercheurs auront accès à deux espaces nouveaux de co-construction des savoirs dont il faudra cependant gérer les cohérences (géographiques et fonctionnelles) et les liens avec les formations, notamment en master.**

Sur le plan international, Paris 8 a fait sienne la devise « Université-Monde » en référence à une période où elle a été considérée comme un modèle pour celles et ceux qui cherchaient des contre-modèles ou des modèles alternatifs d'université. Elle exprime aujourd'hui un sentiment de fragilité de ce positionnement. Son attractivité reste forte, le taux d'étudiants étrangers inscrits est de 28 %, (la moyenne nationale est de 14,2 %⁴⁴) dont 87% sont originaires de pays hors Union européenne (UE). L'attractivité repose à la fois sur une réputation d'accueil, tout en présentant une réussite étudiante faible, et sur des chercheurs reconnus. Paris 8 ne démontre pas avoir eu de stratégie spécifique pour son aire de recrutement international mais a, par contre, développé les moyens pour offrir un accueil et un accompagnement adapté, en particulier aux publics étrangers en situation de précarité administrative (*cf. infra* « accueil et réussite étudiante »). Elle propose un (re)positionnement au niveau international *via* une offre en anglais lisible et l'inscription dans un réseau international d'universités (*Critical Edge Alliance*⁴⁵).

L'université s'est dotée d'un bureau animé par la présidente, il a pour mission de réfléchir de manière transversale aux orientations à moyen et long terme de l'établissement en produisant des analyses sur son positionnement et sa stratégie. Il a produit en juillet 2017⁴⁶ une analyse des opportunités et des risques. Le

³⁴ École des hautes études en sciences sociales (EHESS), École pratique des hautes études (EPHE), Institut national d'études démographiques (Ined), CNRS, École nationale des Chartes, Université Paris 1, Université Paris 3, Université Paris 8, Université Paris 13, Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH).

³⁵ « Le tiers-lieu Enedis, servira de guichet d'accès à l'Université pour les entreprises du territoire et permettra de se positionner sur une recherche conduite autour de l'innovation économique, sociale et urbaine en lien avec le développement du numérique ». Axes stratégiques, p. 3.

³⁶ Sciences, technologies et société

³⁷ RAE p. 8.

³⁸ RAE p. 8.

³⁹ La Comue a pris la suite du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) créé en octobre 2012.

⁴⁰ Les CA des établissements membres – universités Paris 8 et Paris-Nanterre – et de l'UPL ont voté, avec le soutien du CNRS, très favorablement pour le maintien de la Comue, dans ses statuts actuels : CA de l'université Paris 8, le 11 mars 2019 : vote à l'unanimité, six abstentions ; CA de l'Université Paris-Nanterre, le 11 mars 2019 : vote à l'unanimité, trois abstentions ; CA de l'UPL, le 13 mars 2019 : vote à l'unanimité.

⁴¹ Notes d'entretiens.

⁴² 1 850 m² de bureaux hors grand espace de documentation, 17 bureaux pour les chercheurs et 193 postes de travail dont 60 postes pour les doctorants.

⁴³ Avec un amphithéâtre multifonctions, une salle pour les doctorants, des salles de réunions, les services d'appui réunis, pour la recherche et international, etc. (notes d'entretiens).

⁴⁴ Donnée établissement, année 2017-18. Sur ces 28 %, 82 % sont issus d'un système éducatif étranger avec 13 % venant de l'UE et 87 % hors UE. La moyenne pour les universités Française est de 17 % d'étudiants originaires de l'UE.

⁴⁵ <https://www.criticaledgealliance.com/> (page consultée le 1er juillet 2019). "Critical Edge Alliance is a global collaborative framework for universities that focus upon student-centered learning, critical thinking, interdisciplinary teaching and research, and social engagement."

⁴⁶ Annexe 1 au RAE.

document a été partagé et présenté au CA en juillet 2017 et a contribué à la réflexion sur les axes stratégiques pour 2020-2024.

La double appartenance à la Comue UPL et au Campus Condorcet élargit le champ des partenariats, la première devant apporter une ouverture extérieure avec de nombreux grands acteurs culturels qui lui sont associés et le Campus Condorcet devant assurer une visibilité internationale par son ambition d'être le plus grand campus européen dans le domaine de la recherche en sciences humaines et sociales.

2 / Une stratégie institutionnelle mieux maîtrisée

Paris 8 revendique une gestion démocratique comme garantie de l'engagement de la communauté dans la réussite des projets⁴⁷. Toute la stratégie de l'équipe actuelle est orientée dans ce sens, d'autant qu'elle indique qu'à son arrivée existait une situation de défiance vis à vis de la gouvernance, causée par un manque de liens et des clivages politiques. Ce constat porte visiblement sur les relations entre les différents conseils et l'équipe de direction, mais aussi sur l'articulation avec un ensemble de composantes qualifiées de disparates et nombreuses. La nouvelle équipe, arrivée en milieu de contrat, a mis en place une stratégie pour remédier à ces dysfonctionnements qui limitaient les potentialités offertes par le positionnement transdisciplinaire et en réseau qui caractérise Paris 8. Cette stratégie passe par un renforcement des capacités de dialogue et de concertation grâce, entre autre, à la transformation de la composition et du rôle du bureau de l'université et à la création d'un bureau des directeurs de composantes (distinct du Conseil des composantes qui associe les directeurs et les RAF) et de la réunion des directeurs des unités de recherche⁴⁸.

Le contrat 2014-2018 s'est inscrit dans la continuité des orientations du précédent contrat et a pris en compte les constats et recommandations de l'Aeres de 2014 sans pour autant résoudre l'ensemble des problématiques identifiées. Ces recommandations portaient sur la définition de choix stratégiques, la structuration de partenariats dans une politique de site et la poursuite active de la mise en place des outils de gestion. Malgré les événements qui ont perturbé la vie de l'établissement entre 2016 et 2018 et la modification des équilibres politiques internes après l'élection de la nouvelle équipe, la vision stratégique pour l'avenir, élaborée en fin de contrat est en cohérence avec les recommandations faites en 2014 et en partie reprises dans les objectifs du présent contrat. Elle porte sur des avancées dans le développement d'une recherche collaborative inscrite dans la politique de site, le passage de l'expérimentation à la généralisation des dispositifs d'accompagnement à la réussite dans le cadre de la future offre de formation, l'amélioration du fonctionnement institutionnel et de la vie de campus incluant une meilleure inclusion des usagers dans la gouvernance et le développement des relations partenariales⁴⁹.

Paris 8 a su tirer parti des plans immobiliers successifs en bénéficiant d'un large soutien des contrats de plan Etat-Région (CPER) successifs. Cela s'est traduit par la construction de la très innovante bibliothèque universitaire dans les années 1980 jusqu'à celle de la toute nouvelle Maison de la recherche. Aujourd'hui, le Campus Condorcet, résultat du plan Campus de 2008, est indéniablement au cœur de la stratégie de l'établissement qui mise sur son ouverture prévue en septembre 2019 pour conforter ses grandes orientations de recherche qui associeront ALL-SHS et STS. Il en est de même des projets sélectionnés dans le cadre des investissements d'avenir et pour lesquels Paris 8 est porteur ou partenaire : l'Idéfi CréaTic, le Labex Arts H2H, le NCU *So Skilled*⁵⁰ ou l'EUR ArTeC⁵¹ tant en recherche qu'en formation.

La question de la soutenabilité financière est clairement posée, l'exercice 2017 s'étant clôturé en déficit de 2,7 M€. Une solution transitoire et technique forte⁵² a été adoptée pour revenir à l'équilibre en 2018⁵³. Si elle a

⁴⁷ Statuts de l'université.

⁴⁸ RAE, p. 9, notes d'entretien. Il est souvent question du bureau des directeurs de composantes (formation) mais il existe aussi un bureau actif des directeurs d'unités de recherche.

⁴⁹ Annexes. Axes stratégiques pour 2020-2024.

⁵⁰ <https://www.u-plum.fr/ncu-so-skilled/> (consulté le 1^{er} juillet 2019). « L'UPL est lauréate de la première vague du 3^{ème} Programme d'investissement d'avenir (PIA 3) portant sur les appels à projets Nouveaux Coursus à l'Université (NCU) et les Ecoles Universitaires de Recherche (EUR) avec un projet dans chacune des catégories.

Le projet NCU So Skilled « Soft Skills, expériences étudiantes et pré-requis tout au long de la vie » a été retenu par le jury international et s'est vu attribué la note maximale A+.

⁵¹ Site web de l'EUR : <http://eur-artec.fr/presentation/> (page consultée le 1^{er} juillet 2019). « 3 axes majeurs : la création comme activité de recherche ; les nouveaux modes d'écritures et de publications ; les technologies et les médiations humaines.

⁵² Gel de 40 postes lors de la campagne d'emploi 2018.

⁵³ Présentation du compte financier 2018 (avril 2019) : augmentation des recettes pérennes (subvention de l'État pour charge de service public et subvention exceptionnelle pour les travaux de remise en état après le blocage de 2 mois et demi contre la loi ORE et l'occupation de certains locaux pendant 5 mois pour l'accueil des réfugiés). Diminution des dépenses dont meilleure maîtrise de la masse salariale et des recrutements. Le compte financier 2018 établit un résultat comptable positif de +2,04 M€.

été intégrée par l'ensemble de la communauté, grâce à un processus de dialogue renforcé avec les acteurs concernés et confortée par des recettes exceptionnelles, et avant une réforme de fond calée sur le nouveau contrat, **le comité recommande à l'établissement de se saisir de cette question pour trouver des solutions structurelles pérennes à la question de la soutenabilité du modèle économique en s'appuyant sur la mise en place, déjà engagée, d'un outil de suivi des heures d'enseignement.**

Paris 8 est une université impliquée dans les problématiques de responsabilité sociétale à la fois vis-à-vis de ses usagers, de ses personnels que de son environnement socio-économique. De par son histoire, ses activités de recherche et son offre de formation, Paris 8 s'intéresse tout particulièrement aux questions de genre, de parité et de discrimination. Alors qu'un service dédié existe depuis 2003 à Paris 8 (avant la loi de 2005), un schéma directeur handicap a été élaboré au niveau de la Comue UPL et acté au contrat de site pour 2016 mais ne s'est pas traduit en plan d'action pluriannuel au niveau de l'établissement, en particulier pour les problèmes d'accès à certains locaux pédagogiques (*cf. infra sur l'immobilier*). Un comité d'éthique de l'établissement a, lui, été créé en juillet 2018.

L'équipe présidentielle exprime, sur ces engagements, des objectifs précis : être une université de tous les usagers ; une université sociale et citoyenne, une université au service du territoire et une université populaire et alternative qui trouvent des expressions quotidiennes au cœur des actions mises en œuvre ; formation tout au long de la vie ; recherche participative en sciences sociales ; spectacles grand public ; bibliothèque ouverte à tous ; etc. En revanche, et de manière étonnante pour le comité, la question du développement durable, notamment en matière de gestion environnementale n'a pas donné lieu à une réflexion stratégique.

La stratégie institutionnelle de l'établissement est aujourd'hui mieux affirmée même si le modèle de soutenabilité économique reste fragile. **Le comité a constaté des évolutions positives dans les instances mais recommande à l'établissement de mener une réflexion approfondie sur son modèle économique et sur sa politique du développement durable.** Des plans d'action sont nécessaires pour passer de l'intention à l'action.

3 / Paris 8, une université active au sein d'un réseau partenarial dense et complexe

L'insistance sur la relation essentielle à l'environnement territorial est l'un des marqueurs des valeurs portées par l'établissement⁵⁴. Ainsi, ce dernier se retrouve impliqué dans tous les projets prenant corps dans son environnement : la Comue UPL, la MSH Nord, le campus Condorcet. La Comue offre donc un espace de coopération original et unique par la nature de ses membres : deux universités et le CNRS, mais aussi l'INA, la BNF, les Archives Nationales, l'école Louis Lumière, des musées et centres d'arts (Centre Pompidou, Le Louvre, *etc.*). Pour l'établissement, elle constitue un attracteur pour d'autres partenaires là où le campus Condorcet fournira une unité de lieu favorable à une meilleure visibilité internationale aux activités de recherche.

Au-delà des organisations structurantes dans lesquelles Paris 8 s'investit, d'autres projets émergent dans cette périphérie nord de Paris, qu'ils soient scientifiques, culturels ou économiques. Paris 8 impliqué (et membre fondateur) dans le pôle de compétitivité Cap-digital⁵⁵ dédié aux usages du numérique, participera à des projets de recherche en développement numérique pour les Jeux olympiques (JO) 2024, avec une focalisation sur les jeux paralympiques, et prépare une réponse à l'AAP du PIA3 Territoire d'Innovation et de Grande Ambition, porté par Plaine Commune. Elle mise sur l'ouverture d'un tiers lieu créé dans le cadre d'une convention avec Enedis, lui permettant d'offrir un guichet unique aux partenaires et entreprises du territoire, incubateur en capacité de développer des projets « autour de l'innovation économique, sociale et urbaine en lien avec le développement du numérique »⁵⁶ incluant des dimensions très spécifiques telles que les arts ou les lettres. La proximité entre ce lieu, le campus Condorcet et la MSH Paris Nord pourra favoriser toutes sortes d'interactions.

Université au cœur d'un territoire caractérisé par sa jeunesse et une situation économique et sociale fragile, Paris 8 s'est engagée dans une politique volontariste de partenariat avec les lycées de son bassin de recrutement pour développer des dispositifs dans le cadre des cordées de la réussite. Depuis 2009, des conventions sont signées avec onze lycées, permettant de toucher chaque année entre 800 et 1 000 lycéens⁵⁷.

⁵⁴ L'établissement se présente comme une « Université du territoire », RAE, p. 8 ; « La recherche à l'Université Paris 8 se fait en vue de l'impact sur le territoire », p. 60.

⁵⁵ <https://www.capdigital.com/>. Site consulté le 1er juillet 2019.

⁵⁶ Axes stratégiques 2020-2014, n° 2, p. 4.

⁵⁷ RAE, p.26.

Si tous ces partenariats s'inscrivent dans des relations organisées et suivies avec les autres acteurs académiques, économiques ou politiques du territoire, la relation spécifique avec la collectivité régionale est moins nourrie aujourd'hui, malgré des projets communs importants (financement de la Maison de la recherche, CPER passé et en cours de discussion). **Le comité recommande à Paris 8 de porter une attention spécifique à cette évolution.**

Même si Paris 8 s'affirme prudente, elle se positionne aujourd'hui comme un acteur majeur de son territoire : « Paris 8 a une responsabilité particulière et doit œuvrer à rassembler les différents acteurs, à créer du commun »⁵⁸. **L'université, implantée aujourd'hui dans une périphérie du nord de Paris en pleine mutation, a passé un cap dans la structuration de ses partenariats mais doit encore clarifier les enjeux stratégiques portés par chacun d'entre eux en lien avec les priorités de la Comue UPL.**

⁵⁸ RAE, p.8.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne qui offre encore des marges de progression

L'université Paris 8 est implantée principalement à Saint-Denis, seuls les deux IUT étant localisés à Montreuil et Tremblay-en-France. En dehors de ces deux instituts, 14 composantes de l'université sont implantées sur un même site, ce qui n'est pas le cas actuellement des 33 unités de recherche qui seront à terme principalement localisées à la Maison de la recherche (25 EA) ou hébergées à Condorcet pour deux des UMR (*cf. infra* stratégie recherche).

Ces composantes sont de taille et d'objet fort différents, avec des périmètres très larges ou au contraire très restreints et apparaissent trop nombreuses, au point d'être qualifiées de « myriade » par l'établissement lui-même⁵⁹. Cette organisation, qui fait plutôt référence à des scissions disciplinaires successives, ne facilite pas la visibilité externe de l'établissement et ne favorise pas les économies d'échelle par la multiplication des structures administratives nécessaires au fonctionnement de chacune d'elles. **Constatant cette diversité reconnue par l'établissement lui-même, le comité s'interroge sur la capacité des équipes de formation à mettre en œuvre des formations bénéficiant pleinement des éclairages trans- et pluri-disciplinaires revendiqués par Paris 8 même si la construction de tels parcours constitue une orientation qui a fait l'objet d'un document de cadrage⁶⁰ pour la prochaine offre de formation.** Si la précédente évaluation notait qu'il serait souhaitable que l'université amorce un travail de recombinaison de ses composantes⁶¹, l'établissement n'a pas choisi cette voie. Il est notable en particulier que l'institut d'enseignement à distance, qui accueille 20 % des inscrits à l'université et avait fait l'objet d'une remarque spécifique sur sa situation, n'ait pas vu sa situation évoluer pendant la période. (*cf.* partie formation).

Il a été choisi de promouvoir le conseil des directeurs de composantes, associant les responsables administratifs et financiers (RAF) qui préexistait, en le complétant par un CDC (conseil des directeurs de composantes) restreint aux seuls directeurs, animé par un chargé de mission. Son rôle est, et a été dans ces dernières années, d'être une force de proposition pour la politique d'établissement (cadrage LMD⁶² (licence-master-doctorat) / mutualisation des bonnes pratiques, *etc.*), de développer le sentiment d'appartenance à l'université et de faciliter la cohésion des composantes. Ce CDC assure la liaison avec la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU). Le pari est, qu'à partir d'un cadrage général qui organise la pluridisciplinarité, des propositions de recoupements et de transversalités ainsi que des interfaces entre les disciplines et les facultés émergent, conduisant à des économies et à des optimisations fonctionnelles. Au-delà des économies d'échelle, il est attendu par l'établissement que naissent de ces interfaces de véritables nouveaux parcours de formations pluridisciplinaires. **S'il y a bien une réorganisation stratégique de la politique de formation autour de la pluridisciplinarité, la transversalité, l'accompagnement et l'articulation licence / master, correspondant à la prise en compte des recommandations de l'AERES, le comité engage l'établissement à veiller à sa mise en œuvre pour garantir une efficacité dans des délais raisonnables.**

En ce qui concerne la recherche, l'établissement montre qu'il a cherché, durant la durée du contrat, à réorganiser stratégiquement ses unités de recherche (rapprochements, fusion, émergence⁶³), par le dialogue, les soutiens financiers mais aussi en tenant compte des inflexions apportées par les réussites aux APP structurants et s'est dotée d'outils pour sécuriser cette stratégie⁶⁴. Un conseil des directeurs d'unités assure le lien avec la commission de la recherche.

Si des avancées ont eu lieu dans le domaine de la recherche, le comité maintient la recommandation faite en 2014 pour qu'une réflexion soit engagée sur le resserrement du nombre de composantes de formation autour de thématiques inter-disciplinaires. C'est une problématique que l'établissement ne pourra plus ignorer lors du prochain contrat.

⁵⁹ RAE, p.9

⁶⁰ RAE, p.43.

⁶¹ Rapport Aeres 2014, p.9 et p.20 pour l'IED (Institut d'enseignement à distance).

⁶² Projet de refonte de l'offre de formation.

⁶³ Pendant le contrat en cours : deux créations : l'UMR 8238 LEGS (Laboratoire d'études de genre et de sexualité) ; l'UMR 8244-IHTP (L'Institut d'histoire du temps présent) + Essai de création d'une équipe d'accueil (EA) autour du monde méditerranéen. Pour le prochain contrat : deux créations d'EA : le centre de recherches juridiques de Paris 8 par réunion/fusion de deux unités de Paris 8, Forces du droit + droit et santé ; EA en psychologie cognitive ; une restructuration d'une unité en histoire et fermeture d'une EA (effectif trop faible).

⁶⁴ RAE, p. 56-57.

La nouvelle structuration de la direction générale des services, avec une DGS (directrice générale des services) et deux DGSA (directeurs généraux des services adjoints) met en évidence les grands enjeux de l'université, à savoir le pilotage de l'établissement et la gestion de l'offre de formation.

Les services centraux sont au nombre de 13 (8 directions et 5 services), les services communs au nombre de 7. On retrouve là une organisation classique autour de grandes directions.

L'équipe de direction affiche sa volonté de faire entrer la communauté universitaire dans la culture du pilotage afin, d'une part, de prendre les décisions les plus éclairées en termes de formation, de recherche, de politique budgétaire et, d'autre part, d'assurer au mieux la cohérence et la continuité de ses activités. Pendant la période évaluée, l'université a restructuré les services de soutien, qui sont désormais parfaitement identifiés pour la formation comme pour la recherche.

Si la création de la direction des études et de la vie universitaire a permis une clarification des missions et objectifs assignés, **la structuration des services supports doit se poursuivre pour une synergie accrue et une efficacité renforcée**. Ainsi, un rapprochement des fonctions patrimoine, logistique et hygiène et sécurité serait à étudier. L'activité audiovisuelle au service de la pédagogie est elle aussi très éclatée, avec des normes et des produits différents. Une centralisation de cette activité favoriserait le regroupement des achats permettant des économies d'échelle, ainsi qu'une harmonisation des matériels utilisés facilitant les opérations de maintenance et une optimisation de leur temps d'utilisation.

L'organisation interne de l'université a été progressivement modernisée pour améliorer le service rendu aux usagers et permettre un pilotage opérationnel plus efficace, y compris budgétaire, mais reste encore inachevée. Le comité recommande de poursuivre la structuration des services supports.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

a / Une gouvernance à la recherche de consensus

La ligne directrice affichée de l'équipe de direction en matière de fonctionnement est celle du plus grand partage possible par tous les membres de la communauté universitaire du projet qu'elle porte. Au-delà des mots, l'établissement précise la volonté de l'équipe de respecter les périmètres et les prérogatives des instances, leur légitimité, les articulations entre elles, le respect dans les débats et une information fiable pour des décisions éclairées. Des entretiens ont montré que la prééminence de l'équipe majoritaire au CA entre 2014 et 2016⁶⁵ lui donnait le pouvoir de décider dans l'esprit de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)⁶⁶, ce qui est un sujet sensible à Paris 8⁶⁷. Aujourd'hui, la recherche d'un consensus, consensus sur projet le plus souvent⁶⁸, le plus large, est affichée comme méthode de gouvernance. Le soutien des conseils pendant les périodes de crise⁶⁹ (2016, 2018) est salué par beaucoup⁷⁰. Le CDC a un rôle particulier qui a évolué avec la mise en place d'une chargée de mission dédiée à la coordination du bureau des directeurs de composantes. Il se réunit sous deux formats : complet intégrant les responsables administratifs ou restreint aux seuls directeurs. Son évolution et son impact sont valorisés. Il a, par exemple, pris en charge la question du calendrier universitaire avant que sa proposition soit soumise aux conseils centraux. Sur le volet recherche, un conseil des directeurs d'unités apparaît lui aussi très actif. Le bureau de l'université, en 2014, était constitué des vice-présidents (VP) et de la présidente. Son fonctionnement comme sa composition ont été revus en 2016. Il est constitué désormais de douze membres élus par le CA sur proposition de la présidente⁷¹ et reflète l'ensemble des corps de l'université toute tendance politique confondue. Il est formé actuellement de huit EC, trois Biatss et une doctorante. Cette nouvelle composition ne lui confère pas de rôle exécutif, mais de conseil à la gouvernance. Il s'est, par exemple, occupé de la rédaction du document « points forts/points faibles de Paris 8⁷² » ayant servi dans la construction du projet stratégique 2020-2024.

⁶⁵ Période incluse dans notre observation.

⁶⁶ Notes d'entretiens.

⁶⁷ Voir par exemple <https://departement-italien-paris8.blogspot.com/2008/03/>. Page consultée le 1^{er} juillet 2019.

⁶⁸ Note d'entretiens.

⁶⁹ Administration provisoire en 2016, interruption dans les missions des services et détérioration des locaux d'enseignement en 2018 avec un double blocage de l'établissement.

⁷⁰ Notes d'entretiens.

⁷¹ Statut de Paris 8, p. 11 et RAE, p. 3.

⁷² Annexe 1 au RAE.

Par ailleurs, de très nombreuses commissions, comité de pilotages (Copil), bureaux sont mis en place et interagissent avec les instances afin d'instruire les dossiers et d'associer le plus d'acteurs possibles à la prise de décision.

Le précédent rapport de l'Aeres en 2014 notait dans les points faibles « une dilution des prises de décisions due à la fragmentation excessive des processus de concertation et de proposition »⁷³. Si les instances réglementaires se réunissent régulièrement, Paris 8 a trouvé les moyens d'associer la démocratie représentative, issue de la loi, à une forme de démocratie directe, grâce à des outils spécifiques comme le bureau, les réseaux de composantes, le CDC repensé ou les réunions « grand format »⁷⁴.

C'est un modèle qui semble convenir aujourd'hui à cette université en ce qu'il rend effectif une gouvernance démocratique mais qui peut conduire à un ralentissement dans les processus de décision. Si certaines décisions peuvent être plus longues à prendre, il s'agit là d'un choix stratégique et politique, qui n'a pas influé sur les prises de décision au niveau financier, comme en témoigne par exemple les deux campagnes d'emplois restreintes successivement. Le processus de décision est respectueux de la vie des instances avec des arbitrages qui interviennent après consultation des parties prenantes, avis et/ou délibérations des instances dans le respect de leurs périmètres tels que mentionnés dans le code de l'éducation. **Le comité recommande cependant à l'établissement de veiller à ce que ces ralentissements ne soient pas préjudiciables à la maîtrise des problèmes organisationnels en travaillant à la simplification des circuits de décision.**

Une réflexion est engagée sur la création d'un conseil étudiant au côté de la commission contribution de vie étudiante et de campus (CEVC) et de la CFVU avec pour objectif de renforcer l'implication des étudiants dans la gouvernance et leur offrir un lieu de débat sur des sujets intéressant l'université. Ce conseil sera constitué pour partie d'étudiants élus et d'étudiants tirés au sort⁷⁵.

Sur le sujet sensible des discriminations, Paris 8 ne décorrèle pas ses activités de recherche de son organisation. L'établissement met ainsi en avant l'application dans son organisation de ses engagements sur les questions de genre, de parité et de discrimination. Cela se traduit dans sa gouvernance par la présence de deux chargés de mission spécifiques à l'Égalité femmes-hommes et pour l'Université inclusive d'un référent Racisme, antisémitisme et laïcité.

Si l'établissement dispose aujourd'hui d'une stratégie responsabilité sociétale des entreprises (RSE), il ne dispose pas à ce jour d'une véritable stratégie développement durable (DD), mais il mène depuis 2017 des actions concrètes, telles que le tri du papier, la récupération des cartouches d'impression. Le dernier bâtiment neuf livré est conforme au référentiel Haute qualité environnement (HQE). **Le comité recommande à l'établissement de formaliser sa démarche naissante dans le domaine du développement durable.**

b / Une politique globale de la qualité en cours d'élaboration

Le processus d'élaboration du RAE a souffert des différents mouvements que la communauté a subis, en particulier entre janvier et juin 2018. Le dossier a été géré par un comité de pilotage (direction) auquel étaient adjoints les DGS et DGSA. Les parties pilotage (domaine 2 du référentiel), formation et recherche (domaine 3 du référentiel) ont été traitées par les VP en lien avec les services concernés. Il est fait principalement référence aux situations et organisations mises en place par la nouvelle équipe depuis son élection en 2016, dans la continuité du mandat précédent. Le travail d'analyse des points forts et points faibles a été conduit par le bureau de l'université, conçu comme un lieu de réflexion et a conduit à deux listes : huit opportunités et huit risques, présentés et discutés lors d'un CA de juillet 2017. **Si ce travail a pu contribuer à la réflexion sur le projet stratégique, le comité regrette que l'établissement ne s'en soit pas saisi dans le cadre de son auto-évaluation.**

Ce travail, différent d'une analyse de type SWOT a été faiblement corrélé avec le texte du RAE mais a pu contribuer à la réflexion sur le projet stratégique qui est présenté.

Le RAE adopte la structure du référentiel Hcéres et en suit toutes les références explicitement. Par contre, la prise en compte des recommandations du précédent rapport de l'Aeres associées aux engagements contractuels n'apparaissent que rarement de manière explicite dans le texte et ne servent pas d'entrée spécifique pour évaluer les progrès réalisés ou non.

Le RAE 2018 apparaît beaucoup plus comme une simple description énumérative des différents domaines, insistant plus sur les réussites que sur les difficultés, alors que ces difficultés structurelles et conjoncturelles sont davantage mises en évidence dans les annexes au RAE. Le RAE adopte un ton bien souvent déclaratif et ne

⁷³ Aeres 2014, p. 31.

⁷⁴ Assemblée générale dédiée à un sujet d'actualité et qui est convoquée plusieurs fois par an.

⁷⁵ Notes d'entretien.

prend pas suffisamment en compte l'exigence évaluative dont le texte devrait faire preuve. Il est difficile d'y voir l'application d'une stratégie définie, dont la mise en œuvre serait auto-évaluée en fonction de critères appropriés et compréhensibles. Quoique le pilotage par les chiffres soit mis en avant, le RAE contient très peu de chiffres alors qu'on en trouve dans les annexes et dans les documents de caractérisation. Il nous apparaît que si des éléments de stratégie sont assez souvent invoqués, ils sont peu soutenus par des objectifs opérationnels. Les modalités de mises en œuvre ne sont pas souvent décrites ni les indicateurs de pilotage alors qu'ils le sont dans le contrat de site et quantifiés dans les documents fournis par ailleurs. Il ressort donc de ce RAE peu d'analyse critique alors même que ce travail a été fait pour produire le projet stratégique (fourni en annexe au RAE), et qu'un travail important sur une cartographie des risques produite en décembre 2017 aurait pu être mise à profit.

L'établissement a créé un service pilotage, statistiques, contrôle de gestion et qualité lors de son passage aux RCE (responsabilités et compétences élargies) en 2012, rattaché à la DGS. À partir de fin 2017, deux directeurs généraux adjoints ont été nommés en charge du pilotage, l'un par les données et l'autre par la qualité. Motivé par les risques d'une dégradation de la situation budgétaire, par les réformes en cours (telles que la mise en place de la GBCP⁷⁶, la soutenabilité de l'offre de formation, etc.), l'établissement a dû opérer un changement de culture et d'organisation qui touche à la culture même de Paris 8⁷⁷. Une méthode participative a été choisie, qui implique la communauté, dans un souci pédagogique. Il a commencé la démarche de pilotage par la qualité en réalisant une cartographie des risques, des anomalies ou des dysfonctionnements qui affectent de façon significative le service rendu aux usagers. Un outil a été développé pour réaliser cette collecte tant auprès des agents que des usagers. Cette opération a conduit à identifier 80 risques/dysfonctionnements, les répondants ayant la possibilité de proposer directement des éléments de solution. Cette cartographie a été complétée par l'identification auprès des services et directions centrales des risques qu'ils subissent ou peuvent provoquer du fait de procédures inadaptées ou manquantes puis, enfin, par l'intégration du travail déjà mené sur le domaine budgétaire grâce au recrutement d'un qualificateur après le passage aux RCE. L'étape suivante a été la création d'une base de connaissances qui regroupe l'ensemble des procédures (deux-cents écrites à ce jour⁷⁸) et assure ainsi un espace de partage pour tous les acteurs de l'établissement.

Ainsi l'établissement s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de ses activités, en impliquant au plus près l'ensemble de la communauté et en portant une attention particulière aux risques associés aux circuits de décision. Un travail spécifique a été mené sur le volet formation par transposition de la démarche qualité de la formation continue⁷⁹ vers la formation initiale. Il est clairement affirmé l'adossement de la démarche qualité de l'établissement au référentiel du Hcéres. La prochaine campagne d'évaluation pourra ainsi en évaluer l'impact alors que cette démarche globale est trop récente pour en mesurer tous les effets aujourd'hui.

Le comité recommande vivement à l'établissement de poursuivre dans la voie qu'il a choisie en couvrant le périmètre complet de ses activités afin de sécuriser l'ensemble de ses processus, tout en s'appuyant sur un dialogue permanent, facteur de réussite de toute démarche qualité.

La concrétisation du déploiement des différentes approches et outils en matière de politique qualité, dont la première étape a été l'analyse des risques, constitue un enjeu stratégique pour Paris 8 sur la prochaine période.

c / Une communication qui renforce, en interne, le sentiment d'appartenance mais qui reste à consolider, en externe, par une stratégie globale

Ces dernières années, la communication s'est orientée vers le renforcement du sentiment d'appartenance à l'université parmi les étudiants et le personnel, conformément aux recommandations du rapport de l'Aeres 2014. Le journal interne « Intra8 », publié par le service de communication sous la responsabilité éditoriale de la présidente, l'utilisation intense des réseaux sociaux et l'organisation d'événements contribuent à la mise en œuvre de cette recommandation. L'organisation du « Grand 8 » à l'occasion de la rentrée, pilotée par le Service de la vie étudiante (auquel participent plus de 6000 participants et plus de 200 partenaires et services) est un des événements fédérateurs de la communauté universitaire, autant qu'une opération de communication externe. La communauté réagit positivement à ces efforts, mais constate toutefois un manque d'information sur la recherche à l'université, une lacune que la direction de la recherche a l'intention

⁷⁶ Décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique

⁷⁷ Notes d'entretien.

⁷⁸ Notes d'entretien.

⁷⁹ RAE, p. 38 : Réécriture de l'ensemble des procédures. Travail validé par un référencement au Datadock et auprès de Pôle Emploi. Paris 8 est en cours de certification de service FCU (formation continue à l'université) en 2019, nécessaire, entre autres, pour le référencement au CPF (compte personnel de formation).

de combler par une nouvelle publication périodique. Le projet a trouvé un début de réalisation à la fin de l'année 2018, par la publication d'un bulletin de veille du service de la direction de la recherche, à périodicité mensuelle⁸⁰ mais encore en *statu nascendi*.

Le service de communication assure l'aspect graphique attrayant de toutes les publications, y compris de nombreuses brochures et dépliants pour les étudiants. Le site Web de l'université, basé sur une technologie ancienne est en cours de refonte à l'initiative de l'équipe présidentielle qui en a fait une priorité politique dès le début de son mandat. La production de vidéos thématiques par le pôle audiovisuel du service communication, diffusées sur des plateformes de partage vidéo grand public⁸¹ représente un atout de la communication tout comme les *MOOCs* (Massive Open Online Courses)⁸² réalisés à la direction formation diffusés *via* la plateforme nationale FUN (France Université numérique).

Bien que la qualité du travail, soit indéniable, le travail du service de communication reste concentré sur la fabrication des outils dans une relative indépendance (*cf.* pas de rattachement direct à la présidence, mais un double rattachement DGS/VPCA) ce qui nuit à une vision d'ensemble de la stratégie globale de communication de l'établissement. En conséquence, l'information existante ne circule pas suffisamment ce qui entrave la valorisation des résultats de la recherche et de l'enseignement à l'échelle extérieure. L'université ne réussit donc pas à transformer la spécificité de son concept en une image de marque qui reflète son histoire unique et son évolution au cours des 50 dernières années.

Le comité considère que l'université doit, par ses organes directeurs, organiser la circulation de l'information en interne, afin de nourrir une stratégie de communication en direction de l'externe et se donner ainsi les moyens et outils pour revendiquer avec fierté son identité présente.

3 / Un pilotage à renforcer pour garantir l'équilibre financier de l'établissement

La structuration du pilotage par les données a été mise en place à partir d'octobre 2016 à travers, tout d'abord, une charge de mission prospective en appui à la vice-présidence budgets et moyens. Ce travail a été poursuivi par la création, en 2017, d'un poste de DGSA en charge du pilotage par les données. Les objectifs visés étaient de mettre en cohérence stratégie, moyens et résultats. Ce premier travail a débouché sur une nouvelle méthode d'allocation permettant de faire évoluer les deux exercices de dialogue de gestion et de campagne d'emplois vers une seule démarche d'allocation des moyens, mise en place à l'arrivée de la nouvelle équipe mais trop tardive pour éviter le déficit budgétaire apparu lors de l'exercice 2017. Une restructuration de la direction générale des services est en cours depuis octobre 2018, depuis l'arrivée d'une nouvelle Directrice générale des services après le départ à la retraite du précédent DGS. Six priorités ont pu être dégagées rapidement pour le travail de l'administration, à savoir le développement du pilotage, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de redressement financier, l'amélioration de la qualité de vie au travail, la relation entre les services centraux et les composantes, l'organisation des services administratifs, la poursuite de la transformation du campus (sécurité, lieux de vie et usages), la réussite étudiante et le développement de la vie de campus. Au regard de la période écoulée depuis ce changement de DGS, il n'est pas possible, à ce stade, d'envisager une évaluation de cette stratégie mais les intentions s'avèrent positives.

L'organisation du travail avec l'équipe de direction apparaît satisfaisante, avec la possibilité de pouvoir travailler plus précisément sur certaines politiques comme la lutte contre le harcèlement sexuel. **Le comité recommande que ce premier travail de réorganisation administrative soit développé au niveau de l'ensemble de l'établissement en veillant à ce qu'il soit articulé avec les composantes.**

La gouvernance administrative, pilotée par la DGS, s'organise sur trois niveaux : une réunion hebdomadaire réunissant les deux DGSA, une réunion avec les directeurs de service, et un autre format avec les RAF. Cette configuration permet à ces derniers, parfois isolés dans leurs composantes respectives, de disposer d'un espace d'échange et de compréhension des enjeux globaux de l'établissement⁸³.

Le nouvel organigramme de la direction générale des services est cohérent au regard de deux enjeux majeurs identifiés par l'établissement, à savoir le pilotage par les données et la nécessaire maîtrise de l'offre de formation.

⁸⁰ Documents fournis après la visite.

⁸¹ Vimeo et YouTube.

⁸² www.fun-mooc.fr/cours/#filter/university/upl?page=1&rpp=50. Site consulté le 1^{er} juillet 2019.

⁸³ Notes d'entretiens.

Les fonctions sont aujourd'hui ainsi réparties :

- un DGSA réussite des étudiants et vie de campus, chargé notamment de la supervision de l'élaboration du LMD4, à la fois sur les aspects de l'offre de formation que de la maîtrise de son coût et du pilotage de son déploiement raisonné, de la coordination des chantiers issus de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) ;
- un DGSA pilotage et ressources, chargé notamment de la coordination de l'ensemble des actions de développement du pilotage dans l'université, de la conception d'outils et de l'animation de leur déploiement dans les services et composantes, de l'amélioration des procédures, de leur connaissance et de leur respect, de la modernisation des services.

La constitution de la cellule de pilotage, qui regroupe autour du DGSA pilotage et ressources, les finances, les ressources humaines (RH), la direction de la formation, la qualité et le contrôle de gestion permet, par cette approche pluri professionnelle, la stabilisation des indicateurs et des procédures dans une dynamique pluriannuelle.

Le vice-président de la CFVU et le DGSA réussite des étudiants et vie de campus ont mis en place une procédure sur la soutenabilité de l'offre de formation avec l'appui de la direction formation, dont la méthodologie a été présentée en CDC et validée en CFVU le 13 septembre 2018. Si le nombre de rencontres d'équipes pédagogiques organisées était très conséquent, cette procédure permet de réguler, par un volume contraint d'heures d'enseignement par composante, les effets de création de nouveaux enseignements.

Les enjeux de cette réorganisation du pilotage sont importants, et doivent permettre à Paris 8 de se doter des outils d'anticipation et de sécurisation de l'équilibre financier. Toutefois cette organisation est encore trop récente, et par certains aspects, encore inachevée. **En particulier, le comité recommande de conduire une réflexion sur la coordination des fonctions support de l'établissement, par exemple via la création d'un service unique regroupant les fonctions immobilières, logistique et hygiène-sécurité.**

Le pilotage de l'établissement souffre également du manque de structuration du système d'information. Il semble essentiel que le schéma directeur du système d'information puisse être mis en place à court terme⁸⁴, afin de donner une cohérence et une qualité aux données produites. Le déploiement du logiciel OSE⁸⁵ devrait contribuer à la maîtrise du coût de l'offre de formation.

De même, la fonction de Responsable sécurité du système d'information (RSSI) doit être intégrée au sein des équipes afin de garantir la sécurité du système d'information (SI). Afin de favoriser les recrutements dans le domaine informatique, dans un marché de l'emploi sous tension et avec des emplois fonction publique peu attractifs, **le comité recommande de développer une communication de la DSI originale et présentant un projet attractif.**

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier

a / Un dialogue social riche, support d'une politique RH ambitieuse mais qui doit être sécurisée

Paris 8 apporte un soin particulier au dialogue social. La réunion régulière du comité technique (CT) et du CHSCT⁸⁶, bien au-delà des minima règlementaires, le confirme. La direction de l'établissement conduit ce dialogue avec une grande implication, malgré la présence d'un groupe organisé recherchant l'affrontement et altérant le climat au sein de certains conseils⁸⁷. Le comité ne peut que déplorer cet état de fait.

La cartographie des emplois et métiers a été réalisée sous l'angle des compétences et participe du dialogue de gestion RH. Cette cartographie a, notamment, objectivé la nécessaire recentralisation des fonctions audiovisuelles, dont l'éparpillement actuel ne permet pas de cohérence, au niveau de l'établissement.

⁸⁴ Un schéma directeur du numérique et du système d'information (SDNSI) était en cours d'élaboration et acté au contrat 2014-2018. Le SDNSI a été suspendu jusqu'à début 2019 alors que le contrat prévoyait son avancement pour 2016. (RAE, p. 17 + Annexe 10), en raison du décès très brutal du Directeur du SI en décembre 2017.

⁸⁵ Organisation des services des enseignants.

⁸⁶ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

⁸⁷ Notes d'entretiens.

L'exercice de cotation des postes, nécessaire pour la mise en place du nouveau dispositif RIFSEEP⁸⁸, a été également réalisé mais n'a pas été validé par le comité technique, avec une opposition unanime. **Le comité invite l'établissement à développer d'autres fonctionnalités de la GPEEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) sur l'adéquation entre les moyens humains alloués et les moyens nécessaires à attribuer pour satisfaire les enjeux de développement de l'université.**

La restructuration progressive des services centraux de l'université et le redéploiement des compétences qu'elle induit provoquent des changements dans les liens fonctionnels ou hiérarchiques entre les personnels. Cette situation peut conduire à l'émergence de risques psycho-sociaux qu'il faut anticiper. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un dispositif permanent de prévention de tels risques.**

Concernant les membres du personnel Biatss, Paris 8 affiche une politique sociale très favorable. La période 2013-2015 a été marquée par la mise en place du Riacc (régime indemnitaire et amélioration des carrières) qui a permis une hausse des primes et le rehaussement volontariste de la classification de certains postes (21 entre 2014 et 2016). L'application effective du dispositif Sauvadet de résorption de l'emploi précaire, a permis la stabilisation de 30 agents sur les quatre années du dispositif⁸⁹. Enfin, l'université a mis en place une politique de gestion des emplois de non titulaires en CDD⁹⁰ sur des fonctions pérennes qui améliore les conditions de renouvellement et diminue la précarité (après la première année, renouvellement pour deux ans puis trois ans, et enfin CDI⁹¹ éventuel).

En 2018, la sortie rapide du déficit budgétaire a été obtenue, entre autres, grâce à la non publication de quarante postes d'enseignants-chercheurs, permise grâce à un dialogue social élargi. Ce gel des recrutements a été partiellement compensé par un volant de 300 K€ dédiées au recrutement d'ATER (19 recrutements) et à des heures complémentaires.

Si cette mesure ponctuelle a prouvé son efficacité à court terme, elle doit être réinterrogée afin que les postes non publiés lors des prochaines campagnes d'emploi ne le soient plus au seul gré de la vacance de ceux-ci, mais relève d'une véritable politique d'établissement. (*cf. supra*).

Le contrôle de la masse salariale se fait, notamment, par le comité de pilotage, qui permet une objectivation de l'utilité des postes mis au recrutement. L'établissement constate que son travail doit reposer sur des outils de suivi performants et fiables permettant une réelle anticipation de l'évolution des coûts et doit se saisir de cette question. Le recours systématique à ce comité doit permettre la régulation du recours aux agents contractuels. Malgré tout, l'anticipation pluriannuelle de l'activité de l'établissement n'est pas aboutie. **Le comité recommande de renforcer cette anticipation, 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.**

La qualité de l'offre de formation pour les personnels, notamment la préparation aux concours, est à souligner.

- b) Une fonction financière remaniée, qui doit mieux accompagner l'établissement dans la maîtrise des coûts

Paris 8 présente une situation financière qui s'est dégradée entre 2014 et 2017, situation essentiellement due à l'augmentation du ratio masse salariale/recettes encaissables, bien au-delà des seuils d'alerte recommandés, situés à 82-83 %⁹². Elle a franchi plusieurs seuils d'alerte budgétaires en 2017 pour le résultat comptable (-2,3 M€), le niveau de la capacité d'auto-financement (CAF) descendu à seulement 0,17 M€, et un ratio masse salariale/recettes encaissables culminant à 87,37 % du budget. Cette situation a été régulée à partir de 2018, comme le relève le compte financier, avec un résultat à 2,04 M€ et une CAF restaurée à un niveau raisonnable. Pour autant, malgré les efforts importants de maîtrise de la masse salariale engagés en 2017, le ratio masse salariale/recettes reste trop élevé et le résultat dégagé en 2018 comporte une dimension conjoncturelle (*cf. supra*) indépendamment de l'aspect structurel lié aux effets des deux dernières campagnes d'emplois. Si la subvention pour charge de service public (SCSP) a augmenté, la situation de l'établissement demeure fragile.

⁸⁸ Rifseep : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel pour chaque poste, décret N°214-513 du 20 mai 2014, applicable à tous les fonctionnaires de l'État. Ce régime individualise les primes de tous les agents.

⁸⁹ RAE, p. 22.

⁹⁰ Contrat à durée déterminée.

⁹¹ Contrat à durée indéterminée.

⁹² Présentation du compte financier 2018 en avril 2019.

La fonction financière a été fortement remaniée au cours de la période, avec la centralisation des commandes autour de seulement six centres de services partagés pour l'ensemble de l'établissement, réduisant ainsi le nombre d'opérateurs, tout en permettant une meilleure sécurisation des actes. De même, la centralisation du tirage des recettes a permis une forte augmentation du taux d'exécution. Il manque toutefois un outil de suivi partagé. Il est à souligner que ni la mise en place du service facturier, ni celle de la GBCP n'ont permis, en 2017, d'anticiper le résultat d'exercice et d'estimer exactement le montant des charges à payer. La seule réserve exprimée par les commissaires aux comptes porte sur les immobilisations. L'outil Cocktail ne permet pas à ce jour ces extractions. **Il est nécessaire que l'établissement se dote au plus vite d'un outil informatique permettant de lever cette réserve.**

Un dialogue budgétaire annuel a été mis en place en 2012 avec les composantes et les services. Il se déroule en deux phases depuis 2015, en juin et en septembre et met l'accent sur le volet formation. Depuis 2018, une nouvelle méthode d'allocation des moyens est mise en œuvre. Elle se décompose en trois temps : dialogue d'orientation pédagogique, dialogue d'orientation budgétaire puis dialogue d'orientation RH. **Ces réunions, si chronophages soient-elles en raison de leur nombre élevé, participent du pilotage opérationnel de l'établissement et de l'anticipation pluriannuelle des nécessaires adaptations de l'établissement, ce qui ne peut qu'être encouragé par le comité.**

De façon générale, l'université a pris la dimension de l'enjeu lié au déficit budgétaire et **le comité recommande à l'établissement de poursuivre ses efforts de maîtrise de l'évolution de la masse salariale et de développement de ses ressources propres.**

c / Un immobilier maîtrisé mais en partie inadapté aux contraintes d'accueil de certains publics à besoins spécifiques

La fonction immobilière au sens large est partagée entre trois services (direction du patrimoine, direction de la logistique et service hygiène et sécurité).

Le nouveau SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière) est en cours de rédaction depuis la fin de l'année 2016. Le précédent SPSI a permis, notamment, la construction de la Maison de la recherche. La nouvelle stratégie immobilière est plus compliquée à mettre en œuvre. Les orientations retenues par les financeurs ne portent plus vers la création de m² supplémentaires, mais mettent en avant la restructuration, la restauration et la mise aux normes des bâtiments existants. En outre, la jauge de certains amphithéâtres ne semble plus adaptée aux nouveaux enjeux pédagogiques. Le patrimoine ancien de Paris 8, et plus particulièrement le bâtiment A, constitue une priorité pour les futurs investissements. Il serait souhaitable que le nouveau SPSI privilégie les enjeux de développement durable et l'adaptation nécessaire des bâtiments à toutes les formes de handicap.

L'université Paris 8 est en pointe sur l'accueil des étudiants sourds ou malentendants. Toutefois, plusieurs bâtiments sont considérés à risque pour l'accès et la sécurité des personnes porteuses d'autres formes de handicap. **Le comité recommande que l'AD'AP (Agenda d'accessibilité programmée) soit considéré comme une priorité de l'établissement.** Plus globalement, l'éclatement des services immobiliers n'est pas facteur de lisibilité. **Le comité recommande un rapprochement des services ou une coordination assurée au niveau de la direction générale des services.**

La recherche et la formation

1 / La recherche : une stratégie d'interdisciplinarité et des engagements spécifiques ancrés dans un territoire en mutation et portés par un pilotage renforcé

L'établissement compte 660 enseignants-chercheurs (215 professeurs, 445 maîtres de conférences), une quarantaine de personnels d'appui à la recherche (notamment ingénieurs, dont moins de 20 relèvent du CNRS) et, de par le fait qu'il est associé à 8 UMR, collabore avec un peu moins de 50 chercheurs CNRS (directeurs de recherche – DR et chargés de recherche - CR en activité) sur les 135 que compte la Comue Paris-Lumières⁹³. En dépit de ses difficultés financières, la dotation de la recherche octroyée par l'établissement est restée stable de 2015 à 2019 (en fonctionnement comme en investissement), hors Labex (devenu EUR) et financement ANR⁹⁴ et autres contrats, distribuée avec pertinence en deux temps : 70% puis le complément après dialogue de gestion pour fiabiliser l'exécution financière. **La sous-consommation budgétaire généralisée constatée sur plusieurs années est certes en partie due aux périodes de troubles auxquels l'établissement a fait face mais atteste également d'un manque de suivi dont l'établissement est conscient et auquel il doit remédier pour que le taux d'exécution des projets soit plus satisfaisant**⁹⁵.

a / Des thématiques et des engagements spécifiques assumés

Paris 8, qui a été à l'origine de « l'émergence de nouveaux champs disciplinaires »⁹⁶ en recherche, liés à des modèles d'avant-garde internationale (psychanalyse, géopolitique, études de genre, création littéraire), précise clairement la nature des thématiques étudiées. Elles sont liées aux pratiques sociales contemporaines : émancipations identitaires, crise des régulations, mondialisation, communautarismes, impensés mémoriels et revendications, utopie et savoirs citoyens, questionnements des formes de la démocratie et des modèles de développement, débats éthiques, développement durable, articulation de la création théorique et artistique avec les mouvements sociaux.

Concernant les domaines d'excellence de l'université (avec en particulier l'obtention du Labex Arts-H2H puis de l'EUR ArTeC à laquelle il a été intégré à la rentrée 2018), Paris 8 est toujours à la pointe pour l'étude pluri-inter- et transdisciplinaire incluant arts, technologie de l'image, médiations et création comme activités de recherche et les liens recherche/formation⁹⁷. Les premiers résultats obtenus par les laboratoires impliqués sont visibles sur les sites web dédiés. Le bilan du Labex (rapport 2015⁹⁸) manifeste une cohérence scientifique et une productivité remarquables en de multiples domaines. Il a concerné, peu ou prou, près de 50 % des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'établissement (319 sur 660). Il a constitué un dispositif de premier plan pour la transformation des recherches interdisciplinaires autour des arts : méthodes, thématiques, humanités numériques. Son rayonnement est largement attesté par ses réalisations scientifiques ayant amené à publication mais également à valorisation culturelle et socio-économique avec les partenaires du territoire et à l'international⁹⁹. Ces engagements apparaissent comme intimement liés à l'une des spécificités fortes de l'établissement : le choix de l'interdisciplinarité.

⁹³ Source ; sites web des UMR concernées, dont plusieurs également implantées à Paris-Nanterre. Un nombre conséquent d'enseignants-chercheurs de Paris 8 est surtout impliqué dans les 5 UMR suivantes ; CRESPPA (Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris), (38/55 EC au total), SFL (structures formelles du langage) (16/29), LADYSS (Laboratoire Dynamiques sociales et recomposition des espaces) (17/49), IHTP (Institut d'histoire du temps présent), (3/6) et LEGS (Laboratoire d'études de genre et de sexualité), (10/16).

⁹⁴ Agence nationale de la recherche.

⁹⁵ RAE et compte financier 2018, document fourni après la visite : « Sous-exécution sur dotation de fonctionnement 2017 : 91 K€ sur 1,406 M€ de crédits ouverts soit 6,5 % (mais 24 % en investissement) ; sous-exécution sur conventions : 466 K€ sur 1,2 M€ de crédits ouverts soit 38,81 % . »

⁹⁶ RAE, p. 4.

⁹⁷ L'établissement est très soucieux des adossements recherche des enseignements, d'où des développements très conséquents et pertinents, dans le RAE et ses annexes, consacrés à l'articulation des champs de formation et des domaines de recherche.

⁹⁸ Rapport fourni en document annexe après la visite sur site. Le document de fondation de l'EUR (2018) n'a pas été transmis.

⁹⁹ Rapport du Labex et données de suivi des publications.

À cet égard, **le comité recommande que les quatre nouvelles thématiques transversales, installées en 2017 et visant à l'attractivité aux niveaux national et international¹⁰⁰, soient également connectées aux actions interdisciplinaires des partenaires du territoire, en particulier celles de la Maison des sciences de l'Homme lors de son nouveau contrat¹⁰¹**. Le développement des humanités numériques étant très important dans de nombreuses universités de France, avec des focus et des pratiques très différentes les unes des autres, Paris 8 aura tout intérêt à bénéficier de la très grande infrastructure de recherche (TGIR) Huma-num en cours d'installation sur le Campus Condorcet.

b / Une stratégie territoriale à clarifier

L'établissement a clairement identifié le délicat changement culturel à opérer en SHS : passer du rayonnement individuel de chercheurs de premier plan au travail collectif dans les laboratoires et la nécessité du travail collaboratif pour y parvenir grâce à la construction de problématiques transversales dans les équipes. Cette évolution, fortement encouragée par le CNRS avec lequel l'établissement partage huit unités mixtes, trouvera, lors du prochain contrat, des outils de premier plan au sein de la Maison de la recherche (26 équipes accueillies, 3 600 m²) et du Campus Condorcet, (1 850 m², installation de deux UMR et d'une vingtaine de projets pluriannuels). Des engagements concrets ont été pris ces dernières années, amorçant l'évolution attendue dans les nouveaux lieux collectifs et spécialisés pour 2019, ce qui traduit bien une stratégie à moyen terme.

La stratégie qui a consisté à impliquer le plus fortement possible Paris 8 dans le développement futur du Campus Condorcet, eu égard à la spécificité de la quasi-totalité des trente-trois unités de recherche de l'établissement, apparaît comme un choix fort et clairement revendiqué afin de renforcer sa visibilité internationale.

Dans ce cadre, **le comité recommande à l'établissement de développer une stratégie d'interdisciplinarité la plus large possible entre les humanités, les sciences humaines et sociales, les sciences et techniques (notamment dans le numérique), ainsi qu'avec les sciences du vivant dans le cadre des partenariats qui prendront place sur le Campus Condorcet (grâce aux EUR), dans le tiers lieu et en accord avec les impulsions de partenaires comme le CNRS (notamment dans le cadre de la nouvelle convention cadre avec la MSH-Nord, en particulier pour les domaines des industries culturelles et des urbanisations)¹⁰²**.

Les expérimentations, menées en mode collectif et collaboratif avec les entreprises publiques et privées, ne devraient pas être en désaccord avec les valeurs de promotion sociale et de vie démocratique de l'établissement, les partenariats culturels organisés dans le cadre, unique en France, du Campus Condorcet pouvant notamment aider à conforter ces valeurs.

c / Un pilotage renforcé qui porte ses fruits et doit encore s'approfondir

Paris 8 a cherché, durant la durée du contrat, à réorganiser stratégiquement ses unités de recherche (rapprochements, fusions, émergences), par le dialogue, les soutiens financiers mais aussi en tenant compte des inflexions apportées par les réussites aux AAP structurants, la direction de la recherche ayant été en appui constant. En toute fin du contrat, l'établissement a notamment mis en place une fiche analytique (programmation, contractualisation, nombre d'enseignants chercheurs, données financières) et une fiche de répartition par masses en fonction des actions de chaque laboratoire. Chacun d'eux fait l'objet d'un dialogue de gestion, auquel ces fiches servent de support. Le fait que la commission de la recherche ait, en outre, conditionné les moyens financiers à disposition en fonction des engagements interdisciplinaires est un autre marqueur fort de pilotage.

Le rôle accru de la commission de la recherche au cours du contrat est bien mis en évidence ainsi que celui de la direction de la recherche créée en 2016 et forte de 32 personnes relevant de trois services. Ses activités s'orientent vers : mise en place de régulations pour les dotations et les suivis, encouragements aux AAP et soutiens réguliers (recherches exploratoires, grands événements, label interdisciplinaire), réunions régulières des directions de laboratoires, dialogues de gestion et d'orientation, mutualisation des Biatss (assistant-e-s de laboratoires aux compétences financières et d'aide à l'événementiel), redéfinition des périmètres des laboratoires, liens structurels renforcés avec le Labex Arts H2H transformé en EUR ArTeC en 2018.

¹⁰⁰ « Arts et connaissances (lien entre théorie et pratique, recherche et création) », « Épistémologie des sciences sociales et humaines (apport des SHS dans les évolutions technologiques) », « La Ville des sciences humaines et sociales », « L'Université-Monde (étudiants étrangers et rayonnement international) », RAE.

¹⁰¹ Axe « Développer une recherche collaborative ouverte » du Contrat 2020-2024.

¹⁰² En convergence avec un engagement de l'axe « Développer une recherche collaborative ouverte » du Contrat 2020-2024.

L'établissement s'est doté, en fin de contrat, d'un délégué à la protection des données assurant une mission tout à fait indispensable eu égard aux types de recherches menées dans les contextes nationaux et internationaux. Est en outre précisé dans le RAE l'effort accompli pour la sécurisation juridique et financière des conventionnements de recherche, ce qui correspond bien à un esprit d'amélioration continue dans ce domaine. L'établissement a créé son comité d'éthique, à la rentrée 2018, lequel prend progressivement en charge toutes les questions d'éthique de la recherche (doctorats et contrats).

Une note de synthèse¹⁰³ concernant les dépôts de projets de l'établissement depuis 2016 fait apparaître une montée en puissance des financements de la Comue et des dépôts de projets européens concernant une bonne partie des laboratoires. Cherchant à soutenir ces engagements, le service de la valorisation de la recherche a mis en place, en décembre 2018, un Bulletin mensuel de veille¹⁰⁴ synthétisant les appels en cours (régionaux, nationaux, européens, internationaux). Néanmoins, le constat est fait par l'établissement du manque de véritables outils de suivi en recherche.

La mise en place inachevée d'indicateurs durant la période considérée n'ayant pas encore totalement permis un partage des orientations de l'établissement, le comité recommande que cela devienne une priorité du prochain contrat.

2 / La formation : un pilotage qu'il convient de consolider, une stratégie d'établissement à affirmer

L'offre de formation initiale de Paris 8 est répartie sur les quatre domaines : ALL (arts, lettres, langues) ; SHS (sciences humaines et sociales) ; DEG (droit, économie et gestion) ; STS (Sciences, Technologies, Santé). Elle se décline en sept DUT¹⁰⁵ ; vingt-et-une mentions de licence et deux doubles licences ; onze mentions de licences professionnelles ; quarante-et-une mentions de master. Les domaines ALL (arts, lettres, langues,) et SHS rassemblent plus de 73 % des effectifs. Les diplômes sont portés par deux IUT, onze UFR et trois instituts.

a / Une restructuration des services de soutien à la formation à consolider

L'établissement met en avant ses efforts pour mettre en œuvre une organisation et des procédures devant permettre un pilotage plus efficient et un cadrage partagé de l'offre de formation : création d'une DGA dédiée au pilotage par les données et à l'offre de formation ; restructuration des services de soutien à la formation qui a abouti à la création de la direction formation en 2016 ; mise en place, en 2018, d'un processus de dialogue d'orientation pédagogique avec les composantes. Le parti pris intéressant et original de Paris 8 a été de regrouper l'ensemble des services relatifs à l'offre de formation quels que soient le statut des étudiants (formation initiale - FI, formation continue - FC, apprenti), les modalités d'accès au diplôme, (formation, validation des acquis), le type de formation (diplôme national, diplôme universitaire, certificat, module) et la modalité pédagogique (présentiel, FOAD, formation ouverte et à distance). Le RAE liste les avantages attendus de cette approche formation tout au long de la vie : meilleure connaissance des publics et des partenaires internes à l'université et externes ; meilleur suivi des cohortes ; transposition de la démarche qualité de la formation continue¹⁰⁶ vers la formation initiale ; développement d'outils de pilotage commun. Si trop peu d'éléments objectivables d'évaluation de la nouvelle direction formation sont présentés, il convient de souligner que son intérêt est généralement bien compris par les membres de la communauté qui voient toute l'utilité que peut avoir un guichet unique à la fois pour les usagers, les responsables pédagogiques et ceux des composantes. Perdurent cependant certaines craintes au sujet du risque de réorientation des missions des personnels administratifs de l'ancien Sufco (service universitaire de la formation continue) vers la FI (formation initiale) au détriment de la FC (formation continue). **Le comité recommande à l'établissement de définir rapidement les missions des personnels de cette nouvelle direction afin de lever ces craintes.**

¹⁰³ Dépôts depuis 2016. Document annexe fourni après la visite sur site.

¹⁰⁴ Documents annexes fournis après la visite sur site.

¹⁰⁵ Diplôme universitaire de technologie.

¹⁰⁶ RAE, p. 38 : Réécriture de l'ensemble des procédures. Travail validé par un référencement au Datadock et auprès de Pôle Emploi. Paris 8 est en cours de certification de service FCU en 2019, nécessaire, entre autres, pour le référencement au CPF (compte personnel de formation).

b / Un dialogue de gestion avec les composantes à transformer en contrats d'objectifs et de moyens

Les dialogues d'orientation pédagogiques (DOP) entre direction (VP CFVU, CFVU et direction formation), composantes et responsables de formation s'appuient sur la production par la direction formation d'indicateurs très nombreux et mobilisent un nombre de réunions extrêmement important. Un travail de partage de ces indicateurs a été nécessaire et l'est encore, les chiffres de la direction et ceux des composantes n'étant pas toujours identiques, notamment sur le coût en heures équivalent TD (travaux dirigés) de l'offre de formation. En effet, les premiers dialogues ont montré des divergences dans la manière de définir la taille et le nombre de groupes ou encore les taux d'encadrement selon les activités organisées, voire les effectifs concernés, et ont permis d'ajuster et/ou corriger certaines données objectivables. Les différents acteurs reconnaissent aujourd'hui l'intérêt de ces données en termes d'objectivation et de comparaison de pratiques et de réalités très diverses entre composantes. Ils permettent également de rendre plus lisibles et acceptables certains arbitrages des conseils centraux (en particulier pour les campagnes des emplois). Les DOP ne concernent toutefois pas uniquement les éléments partagés sur l'ensemble de l'établissement, tels que les effectifs étudiants, les taux de réussite, les taux d'encadrement, mais aussi la stratégie de l'offre à travers le déploiement des NCU, les doubles licences, ou le tutorat par exemple, mais aussi les bouquets de formation, les licences accordées, les dispositifs d'accompagnement dans leur diversité.

Le comité recommande une évolution vers un système de contrats d'objectifs et de moyens (COM), qui permettraient une prévision et une stratégie pluriannuelles au sein des composantes.

c / Une stratégie générale de l'université en matière d'offre de formation et un suivi des coûts de l'offre à construire

En matière de compétences, il apparaît que l'approche est encore en phase d'amorçage. Les entretiens évoquent l'horizon du prochain contrat pour envisager une approche des programmes par compétences. Les fiches RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) sont toutes rédigées (et mises à jour en 2018 pour les masters) et l'établissement a, par ailleurs, décidé de remettre systématiquement les suppléments aux diplômes depuis 2018. L'évaluation des enseignements par les étudiants est centralisée et annuelle (depuis 2014). Ses résultats sont fournis aux conseils de perfectionnement pour lesquels un cadre commun a été mis en place, ce qui constitue un élément très positif. Les comptes rendus des conseils de perfectionnement sont adressés aux composantes, à la direction formation et au VP CFVU. Couplés aux résultats des évaluations des enseignements par les étudiants, ils peuvent conduire à des évolutions de maquettes. **Ce dispositif est très complet et vertueux. Le comité recommande d'en assurer la pérennité, par exemple, par l'édition d'une synthèse annuelle de sa mise en œuvre.**

Le cadrage général de l'offre LMD4 (documents votés en CFVU le 5 juillet 2018) est fondé sur le respect de volumes horaires maximum, d'une répartition moyenne entre CM (cours magistraux) et TD (travaux dirigés), d'un schéma commun construit autour de trois blocs en licence (majeur, mineur, transversal) et d'effectifs seuils en master. L'objectif annoncé aux composantes est simple : il s'agit de ne pas augmenter le coût de l'offre de formation. Le cadrage du LMD4 est également l'occasion d'une harmonisation (par exemple des calendriers de licence et de la durée des enseignements) pour permettre aux composantes des possibilités réelles d'ouvertures ou de développement de la pluridisciplinarité dans le cadre du système des majeures/mineures et EC libres. L'objectivation des données et la multiplication des réunions à tous les niveaux constituent également pour l'équipe de direction un levier pour faire évoluer des composantes, très sensibles à toute volonté de standardisation, sur la voie d'une plus grande harmonisation au bénéfice des usagers. Le cadrage fournit l'occasion d'une systématisation des dispositifs d'accompagnement. **Le comité invite l'université à aller plus loin dans la voie d'une harmonisation fondée sur des données et des règles partagées.**

En revanche, la réflexion sur la stratégie générale d'orientation ou de réorientation de l'offre de formation et sur son architecture semble bien moins opérante. La présentation des champs de formation principaux ne laisse pas transparaître d'axe stratégique privilégié alors même que cette réflexion est censée conditionner les arbitrages de la prochaine campagne d'emplois. Cela renvoie au fait que la réflexion sur les champs a été menée au sein de l'université mais qui résulte également d'une volonté d'harmonisation au niveau du site. Le champ « expérimentation, critique » en est le cœur et, s'il existe aujourd'hui comme tel, sa vocation est de se fondre dans l'ensemble des champs qu'il a vocation à structurer. Non thématiqué, il rassemble des dispositifs pédagogiques afin de reconnaître leur importance dans les cursus et de créer un effet d'entraînement auprès des autres formations. C'est ce champ de formation, étroitement lié aux projets PIA Labex/EUR et Idefi/NCU, participant eux-mêmes à la construction d'une maquette harmonisée de la licence,

qui constitue, en l'espèce, l'orientation stratégique de l'offre de formation à l'échelle de l'établissement. Les parties spécifiques des formations relèvent, elles, de la responsabilité de chaque composante et, au-delà, des responsables de formation. Seuls les rapports d'élus à la CFVU sur la nouvelle accréditation permettent une discussion sur l'architecture de l'offre de formation.

Au-delà du choix de ne pas chercher à revoir le périmètre des composantes, l'établissement mise sur les coopérations, le dialogue et le consensus entre les acteurs pour déboucher sur des associations mais aussi sur la construction de nouveaux parcours de formation pluridisciplinaires les rapprochant au moins virtuellement.

L'axe stratégique de l'établissement est donc lié à l'innovation pédagogique et à la professionnalisation des cursus et donc au cadrage LMD4. Dans ce cadre, les composantes sont libres de mettre en œuvre une offre de formation définie thématiquement, leurs propres objectifs et le soutien aux nouvelles formations, même non soutenables financièrement est revendiqué par l'établissement¹⁰⁷. **Si ce positionnement correspond à une logique d'établissement qui semble largement partagée, les risques de dérapage en termes de coûts de formation sont très importants, encore plus en l'absence reconnue d'outils de suivi efficaces.**

De fait, si le comité salue les progrès de l'établissement dans la recherche d'un pilotage efficient de l'offre de formation, **il recommande la poursuite des efforts dans le sens des observations, craintes et recommandations énoncées lors de la précédente évaluation de l'AERES** (absence de véritable pilotage politique en matière de structuration de l'offre de formation, absence de suivi des coûts).

Le comité recommande à nouveau que l'établissement, d'une part, s'empare de la question de l'orientation stratégique générale de l'offre de formation et, d'autre part, s'assure de la mise en œuvre des outils de suivi des coûts de l'offre de formation.

d / Une formation continue et une formation à distance à (re)dynamiser

Le volet formation continue, soutenu par la réussite à l'appel à mobilité internationale en 2017 pour le développement de la formation continue (un poste d'ingénieur d'études), et la création d'un bureau valorisation et partenariats au sein de la direction formation, est décrit comme porté par une stratégie de développement, en l'espèce de développement de liens plus étroits avec les acteurs du territoire mais sans que beaucoup d'exemples de formations soient donnés par l'établissement. L'activité a généré un chiffre d'affaire de 3,08 M€ en 2012, 3,38 M€ en 2015¹⁰⁸ redescendu à 3,1 M€ en 2017, ce qui place Paris 8 dans la moyenne des universités françaises.

L'activité a été repensée depuis 2014, en particulier en direction de l'alternance, et une amplification de l'offre (+65 % en quatre ans) est repérable, même si au final seulement 265 stagiaires sont concernés (1 % des inscrits)¹⁰⁹. L'accès aux diplômes par la VAE (validation des acquis de l'expérience) est abordée brièvement dans le RAE même si cette activité est bien présente comme en attestent les statistiques de la DEPP (direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance). L'absence d'une offre de préparation au DAEU (diplôme d'accès aux études universitaires), notée par certains partenaires, ne peut que surprendre pour une université mettant en avant son rôle dans la promotion sociale. La capacité historique de l'établissement à attirer de nombreux adultes en reprise d'études est une caractéristique revendiquée par Paris 8. Si, jusqu'à présent, ceux-ci étaient considérés comme des étudiants classiques, leur accueil aujourd'hui doit s'articuler avec les nouveaux dispositifs de financement de la formation professionnelle, dont le compte personnel de formation (CPF) et le CPF de transition qui permet des reprises de parcours de reconversion. La capacité de l'établissement à structurer son service au sein de la direction formation pour gérer ce public spécifique conditionne non seulement l'accueil de ces étudiants, mais aussi les ressources qu'ils sont susceptibles de générer à l'avenir.

L'absence de toute mention de l'Institut d'études à distance dans le RAE interroge le comité estimant qu'il s'agit d'un des atouts important de Paris 8. Il s'agit, en effet, de la plus grosse composante de l'université puisqu'elle accueille près de 20 % des effectifs de l'université, alors qu'il n'y apparaît pas beaucoup plus que comme une simple modalité d'apprentissage. L'établissement évoque un enseignement à distance « par trop hétérogène et insuffisamment rénové »¹¹⁰ alors même que la précédente évaluation en 2014 l'avait déjà signalé comme une question à traiter en urgence.

¹⁰⁷ RAE pp. 34-35

¹⁰⁸ Note d'information DEPP n°22, Octobre 2017.

¹⁰⁹ Indicateurs IC6.

¹¹⁰ Annexe 1. p. 5.

Le comité souhaite que l'expertise de l'université en matière d'enseignement à distance puisse trouver rapidement un cadre stable et susceptible de dynamiser l'ensemble des pratiques pédagogiques de l'établissement. Par ailleurs, le développement de la formation continue n'a pas encore atteint ses objectifs et doit être systématiquement poursuivi.

3 / Un lien entre recherche et formation à maintenir au cœur de la stratégie

Les 39 masters délivrés par l'établissement sont caractérisés par une pluridisciplinarité des approches et la transversalité des problématiques enseignées. Elles se nourrissent nécessairement de la production de savoirs et des connaissances pionnières dans les domaines des 33 unités de recherche de l'établissement, en particulier pour ce qui est des humanités¹¹¹ et des sciences sociales en lien avec l'évolution rapide des périmètres des SHS au contact des sciences et techniques et sciences du vivant (archives, création, genre, clinique juridique, cognition, modélisation, données). De même, les pratiques d'enquête collaborative comprenant des étudiants de master 1 et 2 et de stages professionnalisants permettent un renforcement du lien entre recherche et formation appuyé sur des collaborations avec les territoires.

Paris 8 a conservé une relative stabilité du nombre de ses doctorants au cours du contrat (1 291 en 2015-2016 ; 1 249 en 2017-2018), ce qui est à noter dans un contexte national par ailleurs peu favorable aux thèses en SHS¹¹². 150 à 170 soutenances ont lieu chaque année dont 16 thèses Cifre (conventions industrielles de formation par la recherche), soutenues entre 2014 et 2017. Le taux d'abandon a été réduit de 11 % à 6 % entre 2012 et 2017, ce qui est également à porter au bilan des ED de l'établissement¹¹³. Ce panorama de réalisations s'inscrit dans la dynamique du collège doctoral de la Comue UPL dans lequel, notamment, l'aide à la mobilité, toutes ED confondues, est en augmentation (passant de 64 % en 2014 à 73 % en 2017). Une vingtaine d'HDR (habilitation à diriger des recherches) ont été soutenues chaque année du contrat, ce qui a renforcé d'autant le potentiel d'encadrants pour les thèses à venir¹¹⁴.

Pour ce qui concerne les quatre ED, l'accent est placé sur les notables évolutions de structuration des formations grâce, notamment, à la création d'un collège doctoral, en 2017, instance qui fait l'unanimité des personnels concernés, en particulier parce qu'elle fonctionne comme un lieu d'auto-analyse collective et de réflexion stratégique. Ce collège est lui-même en relation avec celui de la Comue UPL même si les formations transversales délivrées par cette dernière sont peu nombreuses et que le collège doctoral de Paris 8 apparaît comme le véritable lieu de proximité.

Les domaines de compétence – en nette évolution sur la durée du contrat – sont très clairement présentés et font l'objet de consensus entre les ED. Il s'agit de l'expertise à l'entrée en thèse ; des comités de suivi et de la procédure HDR ; des efforts pour l'augmentation du nombre de contrats doctoraux et des post-doctorats par le biais des réussites aux appels à projets (MSH, EUR) ; de l'intégration de nombreux doctorants étrangers ; de l'aide à la mobilité sortante (jusqu'à 80 % des budgets pour trois Écoles sur quatre) ; de l'aide aux formations documentaires grâce à des services dédiés au sein du SCD (service commun de la documentation) ; de l'aide à l'insertion professionnelle et au suivi (des thèses d'expertise plus que des thèses académiques) ; de la montée en puissance des thèses Cifre (une trentaine en cours) et de la sensibilisation à l'entrepreneuriat, engagement dans des jeunes entreprises universitaires notamment par le biais de journées d'information. La localisation des directions d'ED au sein de la nouvelle Maison de la recherche, en service depuis le début de l'année 2019, pourra faciliter la coordination de la gestion humaine et administrative (grâce à 9 agents) et favoriser un meilleur pilotage en lien avec les services de la recherche et des relations internationales qui partageront le même bâtiment. Une salle des doctorants permettra, en outre, des réunions interdisciplinaires en termes de contenus comme de méthodes.

En revanche, l'interconnexion fonctionnelle des écoles doctorales avec le conseil des relations internationales (CoRI) n'a pas été optimale pendant le contrat¹¹⁵, malgré les liens au niveau des instances et de l'équipe présidentielle entre le CoRI et la CR (le VP RI est issu de la CR et la présidente et l'un des VP CR assistent régulièrement au CoRI).

¹¹¹ Un diplôme interuniversitaire (DIU) piloté par l'EUR ArTeC, permet, au niveau master, d'assurer une importante mission en recherche-crédation et recherche-action interdisciplinaire à large spectre.

¹¹² En 2017-2018 ; 177 pour l'ED Cognition, langage, interaction ; 254 pour l'ED Esthétique, sciences et technologies ; 453 pour l'ED Pratiques et théories du sens ; 365 pour l'ED Sciences sociale, source : Collège doctoral de l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, document d'information, version finale, fourni après la visite sur site.

¹¹³ Collège doctoral de l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, Annexe 3 du RAE et document complémentaire fourni après la visite.

¹¹⁴ Collège doctoral de l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, Annexe 3 du RAE.

¹¹⁵ Entretien.

Le comité recommande en conséquence d'aller vers davantage d'actions convergentes avec ce CoRi afin de viser une meilleure internationalisation des formations doctorales au sein de partenariats institutionnalisés au niveau de l'établissement comme du collège doctoral de la Comue.

4 / Un service de documentation de très grande qualité

La politique documentaire fait l'objet d'une attention particulière et d'un développement conséquent, explicitant tout ce qui est attendu aujourd'hui : appui de toutes les activités de l'établissement et de son environnement grâce à des services dédiés de qualité (label Marianne) ; modernisation des espaces physiques ; administration de HAL et plateformes d'accès aux archives numériques ; plan de développement des collections ; plans de conservation partagée ; accès à une importante documentation électronique ; formations à la documentation tous niveaux notamment en pédagogie inversée ; collections d'excellence Persée en délégation secondaire ; mission d'animation culturelle très développée au-delà même des publics universitaires.

Le service des archives de l'établissement travaillant en étroite collaboration avec le service des archives contemporaines des Archives nationales installées à proximité immédiate et le SCD de l'établissement (accueil du master métiers des archives, journées d'étude) est une originalité significative de Paris 8.

Les services documentaires de l'établissement ayant développé des liens structurants avec les laboratoires¹¹⁶, **le comité encourage l'établissement à multiplier les collaborations de l'EUR actuel (ArTeC), et des suivants éventuels, autour des fonds documentaires de recherche regroupés au sein du futur GED (Grand Équipement Documentaire)¹¹⁷ situé sur le Campus Condorcet et d'exploiter son effet modélisant pour conforter les liens recherche/formation.**

Le développement d'une revue en ligne avec les Presses universitaires de Vincennes (PUV) et de collections papier avec les Presses du réel atteste du dynamisme de la direction de la documentation. **Cependant, le comité recommande que ces initiatives soient davantage intégrées dans une stratégie éditoriale unifiée de l'établissement, prenant bien en compte les mutations numériques dans les domaines de la production comme de la diffusion.**

¹¹⁶ Salle recherche dédiée, formations documentaires à la recherche.

¹¹⁷ « Lieu de synergies scientifiques, d'innovation et d'intégration du numérique, le Grand équipement documentaire offrira un million de documents, 1 400 places de lecture, et une plateforme de services dédiée à la recherche en sciences humaines et sociales », site web de Condorcet.

La réussite des étudiants

1 / L'accompagnement à la réussite de l'étudiant : une politique à (re)construire à l'échelle de l'établissement

a / Une réussite étudiante très hétérogène selon les publics qui questionne et doit mobiliser l'établissement

Paris 8 a fait le choix, politiquement très parlant, d'ouvrir la partie du RAE consacrée à la recherche et à la formation sur les questions relatives à la réussite et à la vie étudiantes. L'absence de toute référence et réflexion relatives à l'évolution des taux de réussite est donc d'autant plus étonnante. La question était pourtant déjà pointée comme un point faible lors de l'évaluation précédente. Comme l'indique l'annexe relative aux indicateurs, l'université présente toujours des caractéristiques très spécifiques en termes de publics accueillis : sous-représentation des bacheliers généraux en L1 et DUT (48 % contre 74,2 % en moyenne pour les universités¹¹⁸), surreprésentation des étudiants étrangers tant en licence (24 % contre 10 % en moyenne pour les universités) qu'en master (44 % contre 17,2 %), sur représentation des étudiants boursiers (45 % contre 40 %), sur représentation des étudiants dispensés du baccalauréat (27 % contre 13 %¹¹⁹), part importante d'étudiants à distance (20 %). Sur la période d'observation, le taux de passage de L1 à L2 a varié selon les années entre 34 et 31,5 % pour une cible en fin de contrat établie à 35 % (moyenne en France autour de 41 %¹²⁰). Le taux d'obtention de la licence en 3 ans pour une cohorte s'établit entre 15 et 18 % selon les années. Sur 4 ans, ce taux passe entre 21 et 25 % (respectivement 28,5 % en 3 ans et 41 % en 4 ans au niveau national en 2018). En master, les taux de réussites sont eux aussi inférieurs à la fois aux taux moyens nationaux et à la cible fixée par le contrat tout en ayant progressé pendant la période d'observation. Ainsi 19 à 22 % des masters sont obtenus en 2 ans ; 29 à 34 % en 3 ans (à noter la spécificité des formations artistiques qui, bien souvent, privilégient le master en trois ans avec une année d'expérience professionnelle), alors que la moyenne nationale dépasse 50 %¹²¹. L'annexe détaille les éléments objectifs de caractérisation des étudiants qui peuvent expliquer les taux particulièrement bas de réussite (types de baccalauréats, enseignement à distance, étudiants étrangers dispensés du baccalauréat, etc.). Ainsi, pour la délivrance de la licence, les taux de réussite sont de 7 points supérieurs si on ne compte pas les inscrits à l'IED (par enseignement à distance, 30 % des inscrits, principalement français)¹²². En master, le taux de réussite est en moyenne de 10 points supérieur si on ne compte pas les étudiants étrangers hors UE (33 % des inscrits).

Toutefois, les documents remis ne citent pas clairement de leviers d'action mis en œuvre ou à mettre en œuvre pour améliorer ces taux. Fort des nombreux partenariats signés avec les lycées de son bassin de recrutement et très engagée dans des dispositifs comme les cordées de la réussite, l'établissement travaille beaucoup sur le volet orientation/réorientation et accueil de l'étudiant. Il se dit conscient de l'incidence des spécificités de sa population étudiante sur les résultats et met en avant l'importance de conserver son ouverture à tous les publics, la réussite pouvant revêtir d'autres formes que l'unique réussite aux examens¹²³.

Le comité s'étonne du contraste entre un intérêt affiché et sans aucun doute ancien et sincère pour la réussite étudiante (la charge de mission réussite étudiante existe depuis 2009), ainsi que pour les dispositifs pédagogiquement innovants et le peu d'éléments fournis sur cette question par l'établissement¹²⁴. Il est difficile de savoir si les actions d'aide à la réussite et de pédagogie innovante se sont raréfiées¹²⁵ ou si elles ne bénéficient pas d'un partage et d'un éclairage suffisants au sein de la communauté. Le site internet propose très peu d'informations sur des dispositifs existant pourtant parfois depuis de nombreuses années (comme la prépa AES - administration économique et sociale, par exemple).

Au vu des résultats hétérogènes entre les différentes catégories de public, le comité recommande une analyse approfondie des caractéristiques de ces dernières afin d'élaborer une stratégie différenciée

¹¹⁸ Données établissement : caractérisation

¹¹⁹ Données 2017-18 issues du site data-ESR (https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/explore/dataset/fr-esr-statistiques-sur-les-effectifs-d-etudiants-inscrits-par-etablissement/export/?sort=rentree&refine.rentree_lib=2017-18). Page consultée le 1er juillet 2019.

¹²⁰ Notes flash SIES Parcours et réussite en licence et en Paces.

¹²¹ Notes flash SIES : Parcours et réussite en master à l'université.

¹²² Données établissement 2017-2018.

¹²³ Notes d'entretiens.

¹²⁴ Ni dans le RAE, ni lors des entretiens

¹²⁵ RAE p. 5 et Annexe 1, Risques 3 et 6.

permettant de mettre en place des actions ciblées, ayant pour objectif l'amélioration des taux de réussite étudiante qui demeurent préoccupants.

b / La diversification pédagogique, appuyée sur des projets financés par le PIA, pour améliorer les parcours étudiants et augmenter leur réussite

Plusieurs projets en cours de déploiement sont mis en avant pour améliorer la réussite étudiante : le positionnement des Idefi, NCU et EUR, qui bénéficient d'un grand degré d'adhésion de la part des composantes et constituent des projets fédérateurs ; le développement attendu des dispositifs « oui si » et le projet de mise en valeur des actions innovantes dans l'ensemble des champs de formations. Les dialogues d'orientations pédagogiques avec les composantes, qui comportent de nombreux indicateurs dont ceux concernant la réussite, doivent être l'occasion d'un travail sur l'ensemble des dispositifs à mettre en place et leur évaluation.

La création d'un réseau de la pédagogie¹²⁶ qui soit animé, en l'absence de service d'appui à la pédagogie, par exemple par la direction formation et le bureau d'accompagnement pédagogique et numérique (BAPN) est devenu une nécessité. L'existence de ce réseau permettrait d'instaurer une synergie entre composantes et entre composantes et services. **Le comité recommande que la réflexion sur la création de ce réseau pédagogique aboutisse rapidement.**

Il est à noter que le BAPN accompagne déjà les équipes pédagogiques sur la prise en main des outils numériques mis à disposition (*Moodle*, *Mooc*, *etc.*). Un plan de formation des enseignants est mis en œuvre depuis au moins 2012¹²⁷, même si la difficulté à capter les enseignants est signalée. Les projets Idefi et NCU comportent également des actions de formation des enseignants.

c / Un accueil personnalisé des publics à développer.

Un véritable effort de clarification pour l'usager des procédures d'inscription a été fait par le service de la scolarité *via* le site internet. Le SCUIO-IP (service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle) rassemble dans un guide de l'étudiant les éléments décrivant l'organisation des études à l'université. Malgré tout, l'information à l'étudiant reste aujourd'hui éclatée et parcellaire. La mise en place prévue par l'établissement¹²⁸ d'un portfolio accessible sur internet *via* le site web et accompagnant l'étudiant depuis son inscription jusqu'à la délivrance de son diplôme, contribuera à répondre à cette critique et est de nature à sécuriser le parcours des étudiants.

L'université met l'accent sur sa politique volontariste d'accueil des étudiants en situation de handicap. Un service dédié a été créé avant la loi de 2005, les personnels sont formés, des référents nommés dans les composantes, des guides spécifiques pour les étudiants sont édités et une liaison est assurée avec l'enseignement secondaire. Les entretiens ont montré au comité combien la réalité de terrain demande un constant investissement (l'accessibilité du campus n'est pas encore satisfaisante : ascenseurs défectueux, salles inadaptées) et une constante sensibilisation des acteurs (problématique complexe de la gestion des tiers temps par les composantes). Ils ont aussi montré le besoin d'une plus grande homogénéité de traitement des usagers entre les composantes.

L'établissement est, de la même manière, très engagé pour l'accueil du public étudiant étranger : guichet unique et maillage avec les préfetures de l'Île de France (*cf. infra* relations européennes et internationales).

La diversité des publics accueillis par Paris 8 est l'un des éléments d'explication de la faiblesse des taux de réussite (*cf. infra*). Le travail engagé au niveau de l'établissement sur l'accueil, les chartes mais aussi sur les modalités de contrôle des connaissances et la charte des examens est très important. Une charte de l'étudiant engagé est également en cours d'élaboration.

Le cas des étudiants salariés (et plus généralement en reprise d'études, *etc.*) n'est pas traité dans cette catégorie de publics spécifiques toutefois une charte des étudiants en situation professionnelle ou assimilée est en cours de refonte et doit déboucher sur une meilleure prise en compte de leurs contraintes.

Le comité recommande de veiller à l'adoption de règles communes garantissant équité de traitement et sécurisation juridique.

¹²⁶ Notes d'entretiens

¹²⁷ Bilan social 2014-2015, p. 123.

¹²⁸ RAE, p. 31.

d / Une université engagée pour le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés, mais des taux de réponse qui restent faibles

L'université met en avant la spécificité de l'insertion professionnelle pour les étudiants des secteurs ALL-SHS et l'accompagnement offert par le SCUIO-IP à tous les étudiants. Le cadre des enquêtes nationales (âges des diplômés, nationalité, taille des cohortes) fait sortir des statistiques nombre de diplômés de Paris 8. L'établissement a donc choisi d'élargir les critères et produit annuellement des données spécifiques. Si les taux de réponse restent faibles (51 % pour les diplômés de licence professionnelle, 52 % pour les masters), ils se sont améliorés de 20 points entre les diplômés de 2014 et ceux de 2015. Si l'on compare avec les moyennes nationales, les taux d'insertion à 30 mois¹²⁹, sont inférieurs en moyenne de 20 points pour les licences professionnelles (autour de 75 %) mais dans la moyenne pour les masters (83 %).

Des commentaires et leviers d'action précis, sont listés dans l'annexe consacrée aux indicateurs¹³⁰. Les enquêtes sont réalisées par le pôle pilotage de la DF (direction formation). Le RAE est critique sur le taux de retour, mais souligne le souhait d'amélioration du dispositif. Une nouvelle page sur le site web sera dédiée à ces publications. Déjà en œuvre dans l'offre de formation précédente, certains dispositifs sont pérennisés (comme la construction du projet professionnel, des ateliers d'aide à la recherche de stage, des projets tuteurés fondés sur l'autonomie et le travail collaboratif favorisant la professionnalisation). Ces actions d'accompagnement et d'aide à l'insertion professionnelle sont mises en place chaque année avec l'appui du SCUIO-IP et touchent plus de 6 300 étudiants et diplômés.

En réponse à un appel d'offre lancé en janvier 2017 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche visant à valoriser les compétences des étudiants diplômés en ALL et SHS, un projet, présenté par les Universités de Paris 8 et Paris 10, a été retenu. Il vise « à favoriser l'insertion professionnelle des 34 650 étudiants ALL-SHS »¹³¹ en diversifiant les formats de pédagogie par projet, en valorisant les réalisations des étudiants ALL-SHS au sein de l'université et auprès des milieux socio-professionnels et des recruteurs (bibliothèque numérique ouverte des mémoires des étudiants, offre d'expertises proposée par les étudiants de master et doctorat, junior-entreprise). **Le comité considère que ce succès offre une réelle opportunité pour Paris 8 de conforter son partenariat avec Paris 10 et recommande qu'il soit relayé dans les composantes.** Il doit s'articuler avec les dispositifs favorisant l'entrepreneuriat étudiant déjà en place et en particulier le PEPITE-PON¹³².

Mieux diffusé, l'élément constitutif Engagement rencontre un grand succès¹³³, cet enseignement recouvre un spectre plus large que l'entrepreneuriat et permet l'acquisition de compétences transversales non académiques (conduite de projet, communication, économie sociale et solidaire, recherche de financements, *etc.*) favorisant l'insertion professionnelle. L'inscription dans une logique territoriale d'insertion des étudiants et/ou de partenariats spécifiques aux activités locales (par exemple l'aéroport Charles De Gaulle) donne aux publics de Paris 8 un autre signe de possible insertion professionnelle sans qu'on puisse aujourd'hui en faire un bilan. **Le comité encourage cette initiative.**

2 / Une vie étudiante dynamique mais qui manque de structuration

Paris 8 s'est dotée, en 2011, d'une Maison de l'étudiant (MDE), lieu central de rencontre, d'aide et de partage. Cet espace est devenu la vitrine de l'engagement de l'établissement dans l'amélioration de sa politique en matière de vie étudiante. L'appropriation de ce lieu par les services, les associations étudiantes et les étudiants en est le principal indicateur de réussite. Les services représentés, qu'ils soient sociaux (bureau des bourses, service du Crous, *etc.*) ou liés à l'intégration et à l'aide aux projets des associations (pôle accompagnement et soutien aux étudiants étrangers, bureau de la vie associative, *etc.*) permettent aux étudiants de trouver facilement l'information souhaitée.

Le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Sumpps) est lui aussi installé dans la MDE et est ouvert tous les jours de 9h à 17h. Il offre les services classiques de consultation et participe à l'animation autour de la prévention. La transformation en centre de santé n'a pas été évoquée. **Considérant l'environnement social de l'université, le comité recommande l'étude de la création d'un tel centre.**

¹²⁹ Indicateurs spécifiques établissement p 12 et 13, seuls les résultats à 30 mois sont donnés.

¹³⁰ Indicateurs p.12-13.

¹³¹ RAE, p.33.

¹³² <https://www.pepите-pon.fr/index.php/pepите-pon/> Le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat Paris Ouest Nord.

¹³³ RAE, p. 34 : plus de 200 étudiants s'y sont déjà engagés.

Cependant, les associations étudiantes et certains services comme le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) et le service commun d'action culturelle et artistique (Aca) n'ont pas pris physiquement place dans la MDE. Volonté politique ou contrainte technique, cette séparation se ressent dans la communication et l'intégration de ces services à la bannière vie étudiante. Pour autant, les activités sportives sont valorisées dans l'établissement aussi bien dans les maquettes qu'en pratique libre, avec des résultats en termes de pratique du sport pour tous (plus de 4000 inscrits dans les activités sportives). La construction d'une maison des associations est prévue, ce qui constituera un progrès en termes de synergie entre associations grâce à une plus grande proximité. **Le comité recommande de clarifier en amont les rôles respectifs des deux lieux ainsi que le mode de gestion de cette maison des associations.**

Forte d'une dynamique stabilisée par la Maison de l'étudiant, l'université a décidé de mettre en place en 2014, sous la direction du service de la vie étudiante (SVE), le Grand 8. Événement phare de la rentrée dans l'établissement, il est un rendez-vous apprécié par les étudiants et les services qui y voient un réel moment de partage. Il constitue un élément d'inscription fort de l'université dans son territoire, avec la participation de ses partenaires, tant collectivités que services et entreprises¹³⁴. Toutefois les associations étudiantes pourraient être, collectivement, davantage associées à la construction de son architecture générale et de sa programmation et pas vues seulement comme susceptibles de tenir un stand. Une évolution semble amorcée depuis 2018 : les étudiants prennent une part de plus en plus importante dans cet événement. Le Grand 8 a par ailleurs été l'occasion d'échanges avec les étudiants de Roskilde (Danemark) pour penser le futur conseil des étudiants. **Le comité invite le conseil des étudiants (cf. infra) à y travailler.**

L'accompagnement des très nombreuses associations étudiantes (64 recensées sur le site internet) et de leurs projets est également assuré par le SVE. L'accompagnement à la construction des dossiers de demande de subventions FSDIE (fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) est particulièrement apprécié. Une meilleure information sur le calendrier des commissions et des délais moins longs de versement des subventions seraient appréciés.

Si le SVE a sous sa responsabilité un grand nombre de projets, il lui manque cependant une dimension plus structurante pour organiser la vie étudiante. **Le comité encourage la création rapide d'une direction de la vie étudiante telle qu'annoncée dans le RAE.**

3 / Une participation des étudiants à la gouvernance à renforcer et à sécuriser

De par son histoire, Paris 8 garde une forte volonté d'associer les étudiants à sa gouvernance. La vice-présidente étudiante (VPE) est bien intégrée dans les projets relatifs à la vie universitaire et travaille en bonne intelligence avec l'équipe de direction. Elle n'assiste cependant pas à tous les comités de pilotage rassemblant les VP de l'établissement. Si le comité manque de données sur la participation des étudiants aux élections de leurs représentants aux différents conseils, l'analyse de la participation des élus à ces mêmes conseils montre une présence moyenne de 33 % au CA et de 28 % à la CFVU entre 2017 et 2019, dans la moyenne de ce que l'on constate habituellement, et ce malgré l'absence d'aménagement des études pour les élus et les blocages et mouvements divers qu'a subis l'université.

La mise en place en 2018 d'un EC Engagement étudiant qui a rencontré un très grand succès, démontre la volonté de Paris 8 de reconnaître et de valoriser les dynamiques étudiantes, entre autre pour conforter le modèle démocratique et participatif qu'elle revendique et qui implique la participation effective et favorisée des usagers à la vie et la gouvernance de l'établissement. Il semble que la valorisation de l'engagement étudiant ne soit en revanche pas encore à la hauteur de ce qui serait attendu. Aucun aménagement d'études n'est encore en place pour aider la VPE à assurer son mandat. De la même manière, les élus étudiants ne bénéficient pas, ou rarement, d'aménagements tels que des dispenses de cours pour assister aux différents conseils ou commissions. Chaque composante est laissée libre d'accepter ou non une convocation en conseil, commission, ou autre réunion relative à l'exercice d'un mandat, comme justification à une absence.

Le comité recommande une harmonisation des pratiques dans ce domaine. La rédaction, déjà initiée, d'une charte de l'étudiant engagé devrait y aider.

¹³⁴ Notes d'entretiens.

La création d'un conseil étudiant, visant à pallier l'absence fréquente d'implication¹³⁵ des étudiants dans les conseils centraux, est aujourd'hui en réflexion et prévue pour la rentrée 2019. Les limites exactes et l'articulation de ce conseil avec la CVEC et la CFVU ne sont pas clairement définies et les élus étudiants s'accordent à dire qu'une formation en début de mandat serait nécessaire pour permettre à tous de se saisir des problématiques. C'est une idée à suivre. **Le comité encourage la mise en place de ce conseil étudiant avec tous les acteurs concernés pour lui permettre de se saisir pleinement des missions qui lui seront confiées.**

¹³⁵ Les étudiants sont relativement présents, comme indiqué *supra*, mais la présidence voudrait améliorer ces chiffres et que les étudiants soient plus actifs dans les conseils (notes d'entretien).

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche, une démarche à consolider

Paris 8 conduit sa politique de valorisation en lien étroit avec ses partenaires de la Comue et l'environnement francilien (académique et non académique), mais pas seulement, privilégiant son cœur de métier : les recherches sur les arts et les processus sociaux, pour des recherches d'expérimentation et des expertises. L'établissement met en avant une brève liste de projets phares en valorisation et fournit des statistiques permettant de mesurer une réelle montée en puissance des actions¹³⁶.

Il est indiqué, à plusieurs reprises, que l'établissement avait fait le « pari de l'impulsion d'une recherche hors ESR avec, par exemple, les partenaires du monde de la culture dans le cadre des appels de la Comue Paris Lumières ou de façon plus serrée encore, dans le Labex Arts H2H devenu l'EUR ArTeC »¹³⁷, ce qui correspond aux pratiques avérées d'une université ALL-SHS. Par exemple, 29 chercheurs invités sur des chaires internationales mensuelles pour des conférences-performances, plate-forme de publications des résultats largement diffusés au regard d'une volonté de médiation culturelle grand public.

S'il est fait mention d'un accompagnement des enseignants-chercheurs dans la recherche de financements externes par le service de la valorisation, la création de tableaux de suivi des partenariats, contrats et conventions est reporté au prochain contrat. D'une manière plus générale, le manque de connexion fonctionnelle entre un service de la valorisation de la recherche (conçu essentiellement comme une cellule d'appui à la certification juridique des projets contractuels), les services de la communication (notamment pour la diffusion des résultats) ou des relations internationales est à regretter.

Il apparaît que l'engagement dans la valorisation de la recherche soit très dépendant d'une organisation toujours en cours de la direction de la recherche. Un changement de culture est à l'œuvre, symbolisé par la Maison de la recherche qui devrait permettre une meilleure circulation des informations, des projets et un accueil des équipes de recherche en proximité des équipes administratives, permettant une chaîne effective des procédures encadrée par une charte des bonnes pratiques. Ce lieu ouvert sur l'extérieur et accueillant/informant (grâce notamment à son amphithéâtre) pourrait devenir structurant pour autant que soient construits de solides liens fonctionnels entre les services d'appui et tous les personnels impliqués.

Une évolution, puis une montée en puissance du service de la valorisation, semblent nécessaires, au-delà de l'expertise juridique, afin notamment d'aller démarcher les unités en interne, car le service reste méconnu, en pensant les outils de gestion de la demande mais aussi l'organisation de la mémoire des dépôts, à ce jour parcellaire.

Le comité recommande que l'organisation et la coordination avec les autres services (relations internationales, communication, partenariats) soit une priorité 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.

Paris 8 s'appuie sur deux structures agrégatrices de travaux de recherches, d'experts et avec un fort potentiel de valorisation : le Labex H2H présenté comme « le Laboratoire d'excellence des arts et médiations humaines », lauréat des Investissements d'avenir depuis 2011¹³⁸, et le pôle de compétitivité Cap Digital jouant « un rôle d'agitateur et de facilitateur qui réunit tous les acteurs de l'économie numérique & du développement durable »¹³⁹. Il n'a cependant pas été donné aux experts la possibilité d'échanger avec ce dernier. En ce qui concerne le Labex Arts H2H devenu l'EUR ArTeC, sa mise en avant, à juste titre, semble parfois couvrir, par sa réussite, une réalité plus à la peine : la rareté des projets de valorisation de même envergure. **Le comité encourage l'établissement à mettre en place une politique de valorisation de la recherche plus ambitieuse allant au-delà de celle liée à l'EUR.**

¹³⁶ Accords de consortium (EIFELLA, OPEN FOOD SYSTEM, ADELE TEAM2, THE CASCADE, etc.), contrats Cifre (avec Orange, Renault, etc.) et contrats avec des ministères (Culture, Ville), cf liste détaillée des « Contrats de recherche en cours, 2012-2017 », liste détaillée fournie par le service de la valorisation, à la demande du comité, après la visite.

¹³⁷ RAE, p. 6.

¹³⁸ Dans ce cadre, les membres développent des recherches selon trois axes majeurs : situations, technologies, hybridations » (site web).

¹³⁹ Site web (<https://connect.capdigital.com/ecosysteme/553931c3e77d4ec66917b8c5>), Paris 8 est l'un des membres fondateurs de ce pôle de compétitivité.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique : des acteurs engagés sans vision stratégique au niveau de l'établissement

Bénéficiant de l'implantation à proximité des archives nationales¹⁴⁰, Paris 8 apparaît comme un partenaire de choix pour cette institution patrimoniale, et lui apporte son ancrage territorial, l'ouverture à de nouveaux publics, un accès et un partage d'activités de recherche et de formation incluant des séminaires communs, le Labex, et aujourd'hui un master archives.

Via la Comue et ses sept autres établissements patrimoniaux et de diffusion artistique (dont la BNF (Bibliothèque nationale de France), le Centre Georges Pompidou, la RMN -Grand-Palais (réunion des musées nationaux), l'INA (institut national de l'audiovisuel) ou le Musée du Quai Branly), Paris 8 dispose d'un vaste réseau dont elle devrait tirer profit pour démultiplier ses actions de diffusion culturelle et scientifique, à l'image des expérimentations, et partage des espaces qu'elle organise avec les archives nationales.

Les Presses universitaires de Vincennes, éditeur actif et reconnu en SHS, désormais présent dans la Maison de la recherche, est absent de la section valorisation de la recherche du RAE. Le bilan de l'éditeur est bon mais n'apparaît pas comme un élément stratégique de la politique de valorisation de l'établissement. Son chiffre d'affaire commercial est annuellement de l'ordre de 100 K€ et couvre les frais de fonctionnement hors salaires et locaux qui sont intégralement supportés par l'université¹⁴¹. Comme pour le Labex Arts H2H, les PUV présentent une gouvernance relativement autonome par rapport à l'université qu'elles associent peu à son succès, y compris dans sa communication¹⁴². Même si le comité éditorial est très majoritairement constitué de membres du personnel de Paris 8¹⁴³ (14 sur 18), aux PUV, il est apparu lors des entretiens que se posait la question de l'équilibre entre auteurs extérieurs à Paris 8 et travaux produits par cette dernière¹⁴⁴. Un rééquilibrage entre auteurs extérieurs et internes permettrait vraisemblablement une réappropriation des PUV par les équipes de Paris 8. **Le comité recommande une meilleure prise en compte de cet outil, dans sa dimension numérique et imprimée, au service des travaux produits à Paris 8 et d'autres extérieurs mais connexes de l'identité de l'établissement.**

Paris 8, grâce à ses spécificités dans le champ des arts, des humanités numériques, de la culture, *etc.*, dispose d'un potentiel considérable pour développer encore plus la culture scientifique et technique. **Le comité encourage l'établissement à se saisir de cette opportunité pour faire évoluer son image externe, au-delà de son territoire.**

¹⁴⁰ Le site ouvert à Pierrefitte sur Seine en janvier 2013 est voué aux archives postérieures à la Révolution française. (source site web)

¹⁴¹ Notes d'entretiens.

¹⁴² L'identification de Paris 8 sur le site web des PUV (www.puv-editions.fr) n'apparaît que tout en bas de l'écran et n'est pas mis en avant.

¹⁴³ Site Web de puv-edition.

¹⁴⁴ Notes d'entretiens.

Les relations européennes et internationales

1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

La stratégie pour l'international de Paris 8 s'articule autour de deux axes, l'un propre à Paris 8 et l'autre lié à la Comue UPL. Depuis ses débuts, l'université arbore la devise de « l'Université-Monde »¹⁴⁵ qui caractérise l'aspiration à être un lieu ouvert où les étudiants étrangers de différents pays et de toutes les origines sont admis. L'université compte 6 000 étudiants de nationalité étrangère, soit 26 % des étudiants (contre 14,2 % en moyenne en France)¹⁴⁶. La question de la solidarité occupe une place importante dans cette politique pluri-culturelle, qui inclut également des étudiants réfugiés ou des chercheurs en danger. La promotion de la mobilité dans le cadre de programmes d'échanges et d'accords de partenariat fait partie de ce concept en tant qu'instruments classiques de l'internationalisation. Conformément à ses convictions, Paris 8 est membre de la « *Critical Edge Alliance* » depuis 2018, qui réunit des universités visant à créer une nouvelle communauté mondiale d'apprentissage et de recherche dans le but de promouvoir la participation démocratique, l'inclusion sociale ainsi que l'acceptation interculturelle dans le sens d'une citoyenneté active. Il cherche également à développer un partenariat interdisciplinaire entre l'université et la société par un apprentissage mutuel actif et par la combinaison de la pratique et de la théorie. Cette alliance a été fondée par l'université danoise de Roskilde dont la création remonte à 1972. L'appartenance à ce réseau est un marqueur fort d'une action expérimentale menée tout au long du contrat¹⁴⁷.

Au niveau de la gouvernance, le conseil des relations internationales (CoRI) a pour mission de définir les orientations de la politique internationale à Paris 8. Le VP RI est membre de ce conseil. Pour sa part, le service des relations et de la coopération internationales (SeRCI) est en charge de la mise en œuvre de cette politique.

La politique internationale de Paris 8 est, par ailleurs, déterminée par le contrat de site 2014–2018 de la Comue Université Paris Lumières », qui fait de l'international un volet commun de la stratégie de l'ensemble des membres de l'UPL. Cette stratégie attribue une priorité à la promotion de la recherche et de l'enseignement au niveau international¹⁴⁸. Les objectifs de cette politique comprennent, entre autre, la création d'un bureau Europe SHS, l'augmentation du nombre de co-tutelles internationales, la mise en œuvre d'un label doctorat européen et le développement d'une politique d'envergure IST (information scientifique et technique), qui vise à rendre la recherche internationalement visible. La promotion du pluralisme linguistique et le développement de la francophonie font partie de cette stratégie. À cette fin, l'UPL entend devenir membre de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF)¹⁴⁹. **Cependant, la mise en œuvre de ces objectifs au niveau de la politique internationale de Paris 8 manque, pour être efficace, de clarté et de coordination plus cohérente tant au sein de Paris 8 qu'au niveau de la Comue et le comité recommande à l'établissement de s'emparer de cette question au plus vite.**

a / Une politique de recherche internationale qui pose la question de la dispersion et de l'efficacité

L'internationalisation de la recherche est encouragée sur différents axes et à différents endroits. Au sein de Paris 8, la cellule Europe du service de valorisation, rattachée à la direction de la recherche, finalise et valide les projets répondant aux appels d'offres. La recherche internationale a reçu une impulsion particulière du Labex H2H, aujourd'hui EUR ArTeC. Cette école universitaire de recherche (EUR) emploie son propre chargé de mission international et a lancé de nombreux projets avec des partenariats européens et non européens en coopération avec le SeRCI. Au niveau de la Comue, le bureau Europe SHS promeut la participation aux projets impliquant des laboratoires des deux universités partenaires. Au niveau des collèges doctoraux, il n'a pas encore été possible d'établir le doctorat européen prévu. Cependant, l'université s'efforce de conclure, avec l'appui du SeRCI, des accords-cadres pour les co-tutelles de thèse afin de simplifier les procédures contractuelles.

¹⁴⁵ RAE, p. 6.

¹⁴⁶ Données établissement.

¹⁴⁷ Notes d'entretiens

¹⁴⁸ Contrat de site, p. 14.

¹⁴⁹ Contrat de site UPL 2014-2018 ; p. 22.

La politique internationale en matière de recherche à Paris 8 se présente riche en initiatives individuelles mais souffre d'un manque de cohérence par absence de ciblage stratégique. **Afin d'augmenter ses chances de réussite dans les réponses aux appels d'offres internationaux, entre autres sur les programmes européens, le comité recommande un renforcement de la coopération au niveau de la Comue UPL, par exemple à travers la création d'un comité de coordination veillant sur la mise en œuvre de la stratégie commune.**

b / Promouvoir les mobilités entrante et sortante afin de pallier à la stagnation des échanges internationaux

La mobilité des étudiants dans le cadre des programmes d'échanges est en baisse. 206 étudiants partaient à l'étranger en 2017-2018 contre 244 en 2016-2017 (-15%)¹⁵⁰. Les pays européens sont la destination préférée (64 %) parmi lesquels l'Espagne (15 %) et l'Italie (19 %) arrivent en tête. L'Amérique du Nord est choisie par 16 % des étudiants dont 54 % partent au Canada, 46 % aux États-Unis. Le reste se répartit sur l'Asie et l'Océanie (11 %), l'Amérique Latine et les Caraïbes (8 %) ainsi que sur l'Afrique (0,6 %). Cette stagnation de la mobilité sortante classique s'explique, entre autre, par un changement de mentalité chez les étudiants qui se détournent des séjours semestriels à l'étranger et préfèrent des formats plus courts tels que les groupes accompagnés par des enseignants. Un budget alimenté par les revenus du CVEC permet au SeRCI de s'adapter à cette évolution, notamment en développant la promotion de nouveaux formats de mobilité (comme les stages à l'étranger) et la formation d'enseignants coordinateurs en mobilités dans les composantes.

La mobilité entrante, avec 317 étudiants, est identique à celle de l'année précédente, mais inférieure de près de 30 % à celle de 2014-2015. D'un point de vue géographique, 48 % des étudiants proviennent de pays européens, 32 % des États-Unis, 11 % d'Amérique latine et des Caraïbes, 7 % d'Asie/Océanie et 2 % d'Afrique. Les SHS en particulier Information-communication ainsi que les sciences politiques sont les formations les plus concernées aussi bien par les entrants que par les sortants.

Pour certains pays dans lesquels les étudiants désirant venir en France rencontrent des difficultés à financer leur séjour (comme Haïti, la Tunisie, la Géorgie, la Bosnie-Herzégovine ou la Russie), Paris 8 bénéficie du programme MIC (mobilité internationale de crédits, hors Europe) dans le cadre d'*Erasmus+*¹⁵¹. Il offre des financements pour les entrants et les sortants (200 bourses obtenues en 3 ans) et la mise en place du pack accueil pour accueillir les étudiants de ces pays.

Les échanges bilatéraux reposent eux sur environ 400 accords de partenariat, dont 53 % en Europe, 16 % en Amérique du Nord, 14 % en Amérique du Sud et dans les Caraïbes, 10 % en Asie et Océanie et 7 % en Afrique. Les accords se concluent généralement sur des initiatives d'enseignants-chercheurs qui peuvent profiter du bonus qualité internationale (BQI) pour financer leur démarche.

Concernant la mobilité des membres du personnel, Paris 8 a, depuis la signature de sa nouvelle charte *Erasmus+* en 2014, choisi de promouvoir leur mobilité internationale en leur permettant de se confronter à des expériences internationales. Le programme mobilités *Erasmus* d'équipe permet ainsi l'accompagnement de deux équipes de Paris 8 par an (20 personnes). En 2017-2018, une mobilité a eu lieu autour de l'audiovisuel à l'université de Stuttgart (Allemagne) et une autre sur le pilotage à l'université de Roskilde (Danemark).

L'engagement de Paris 8 pour le développement de la mobilité tant entrante que sortante est réel mais se heurte à plusieurs difficultés. **Le comité recommande de repenser les stratégies d'encouragement à la mobilité et de développer de nouvelles formes de promotion au niveau de la communication et des événements promotionnels focalisant sur les bénéfices des stages à l'étranger. En outre, la coordination et l'élaboration de stratégies communes au niveau de l'UPL, par exemple par le biais d'une fédération des services des relations internationales, devraient être encouragés.**

c / L'accueil d'étudiants étrangers hors programme : un atout menacé

L'accueil d'étudiants étrangers hors programme d'échange est l'une des caractéristiques de Paris 8. Sous la direction du responsable de la vie étudiante, il permet, entre autres, d'accompagner les étudiants dans leurs démarches administratives en lien avec leur séjour en France et d'accueillir jusqu'à 30 réfugiés par an. Un

¹⁵⁰ Tous les chiffres reposent sur des statistiques fournies par le SeRCI.

¹⁵¹ <https://info.erasmusplus.fr/erasmus/102-qu-est-ce-qu-erasmus.html> *European Action Scheme for the Mobility of University Students*. Consulté le 1^{er} juillet 2019. « Le programme vise à donner aux étudiants, aux stagiaires, au personnel et d'une manière générale aux jeunes de moins de 30 ans avec ou sans diplôme, la possibilité de séjourner à l'étranger pour renforcer leurs compétences et accroître leur employabilité. »

guichet unique sur le campus, basé sur un partenariat avec les préfetures d'Île-de-France, et un réseau de bailleurs, privés et publics, a permis à 1 400 étudiants de bénéficier d'une procédure d'inscription simplifiée en 2016-2017.

Cette initiative est menacée par la stratégie d'attractivité pour les étudiants internationaux intitulée Bienvenue en France¹⁵² qui prévoit une augmentation massive des droits d'inscriptions pour les étrangers dont seuls les doctorants sont exemptés. Une compensation par exonération ou par un triplement de bourse est possible pour un certain nombre d'étudiants afin de réduire les effets de ces mesures sur le coût de la vie de ces étudiants. **Paris 8 prévoit d'exonérer tous les étudiants incapables de payer ces droits pour 2019, mais devra adapter sa stratégie par la suite pour maintenir son accueil ouvert.**

d / Un pilotage de l'international à renforcer

Les activités internationales dans leur diversité correspondent à la pluralité des approches de Paris 8 et donnent des résultats souvent mitigés. Néanmoins, elles ne sont pas suffisamment en mesure d'atteindre l'objectif d'accroître la visibilité internationale de l'université, car elles reposent davantage sur les initiatives individuelles des enseignants-chercheurs et non sur une orientation commune de la politique de l'International. **Le comité estime que cette situation pourrait être améliorée par une interprétation plus active du rôle du CoRI et par le renforcement des missions du VP concerné, au-delà de son nécessaire rôle de mise en relation de diverses instances.**

Par ailleurs, une coordination plus étroite entre l'UPL et Paris 8 dans la mise en œuvre de la stratégie définie dans le contrat de site pourra également profiter à l'objectif commun d'une plus grande présence internationale. **Le comité recommande le développement d'une véritable synergie au sein de la Comue pour en faire une priorité dans le prochain contrat. La mise en œuvre d'une stratégie internationale commune suppose que Paris 8 soit prête à adapter ses structures et ses processus en fonction des objectifs et des résultats communs à atteindre.**

¹⁵² Site web du Mesri :

www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid136251/-bienvenue-en-france-la-strategie-d-attractivite-pour-les-etudiants-internationaux.html (page consultée le 1er juillet 2019).

Conclusion

Si l'université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis occupe une place unique dans le paysage universitaire, elle ne parvient pas à imposer une marque (au sens de réputation) et donc à trouver, au-delà de son territoire et malgré sa réputation dans certains domaines au niveau international et l'accueil d'une large part d'étudiants étrangers (24% de ses publics), une attractivité nécessaire à son dynamisme. Dans la représentation extérieure, l'établissement est plus souvent associé à des difficultés qu'à ses valeurs et à son savoir-faire en matière d'expérimentation. Malgré ces réserves, les étudiants et les personnels aiment y travailler, l'attachement est fort, et les partenariats avec la Comue et le Campus Condorcet pourraient permettre de sortir d'une forme d'auto-isollement, de partager/montrer les valeurs de Paris 8 et la richesse de sa production.

Paris 8, 50 ans après sa création comme centre universitaire expérimental, reste un établissement atypique dans le paysage universitaire français. Il conjugue aujourd'hui, de manière singulière, expérimentation et ancrage territorial avec une volonté forte d'ouverture sociale. Université ouverte aux coopérations, mais rétive à toute intégration dans des projets de fusions, elle attire aujourd'hui l'intérêt de ses voisins pour des collaborations spécifiques.

Paris 8 revendique une gestion « démocratique »¹⁵³ avec le concours de l'ensemble des enseignants, du personnel Biatss, des étudiants et des personnalités extérieures comme garantie de l'engagement de la communauté dans la réussite de ses projets. Le comité apprécie la trajectoire suivie en termes d'évolution de la gouvernance, s'appuyant sur des instances inédites, articulées avec des conseils centraux qui retrouvent progressivement leur rôle et leurs prérogatives. Toutefois, les ralentissements induits dans les processus de décision freinent la résolution de certains problèmes organisationnels et financiers et devront être appréhendés lors de la prochaine période.

Si l'engagement et l'attachement des personnels apparaissent parmi les forces de Paris 8, la participation effective des étudiants à la gouvernance reste un enjeu pour lequel l'établissement doit poursuivre sa recherche de solutions tenant compte des spécificités du public accueilli.

Université aux multiples composantes, Paris 8 a poursuivi la structuration active de ses unités de recherche, mais n'a pas poursuivi la même trajectoire en termes de composantes de formation. Sans heurter l'histoire, c'est le choix du dialogue et du consensus qui a été fait sans que les périmètres ne bougent pour l'instant. Il existe pourtant des pistes non seulement d'économie d'échelle, mais surtout un potentiel pour construire de véritables nouveaux parcours de formation pluridisciplinaires.

L'ambition de l'université est, aujourd'hui, freinée par des contraintes budgétaires qui l'ont conduite à présenter un résultat en déficit en 2017, essentiellement lié au poids de la masse salariale, qui dépasse le ratio d'alerte, fixé à 83 % nationalement, de plusieurs points depuis 2014 et croît depuis régulièrement. L'absence d'outil de suivi des coûts, en particulier de l'offre de formation a été pointée comme l'une des causes structurelles, en plus de l'évolution des effectifs et une nouvelle organisation du pilotage doit accompagner le retour à un équilibre pérenne.

Si les services centraux de soutien aux activités jouent aujourd'hui parfaitement leur rôle, l'établissement doit poursuivre son effort sur la structuration et l'optimisation des services supports qui, pour certains, manquent singulièrement de cohérence. Le choix ambitieux pour une université ALL-SHS d'un pilotage global croisé, par les données et par la qualité, alimentant un dialogue d'amélioration continue du service aux usagers et à la société doit être mieux communiqué en interne. Il constitue la première étape d'une véritable politique qualité qui devrait être déployée lors des prochains contrats. Là réside sans doute la meilleure garantie pour l'avenir du modèle de gouvernance appliqué.

Le chantier du pilotage stratégique de l'offre de formation a bien évolué depuis la précédente évaluation. Le travail juste amorcé sur l'évaluation des coûts, l'harmonisation des calendriers, des emplois du temps, le cadrage global (LMD4), *etc.* doit être remarqué mais présente toujours des lacunes. La première est structurelle, liée à une construction partant des équipes de formation elles-mêmes et par agrégation au niveau composante puis établissement, que l'établissement revendique comme une logique de co-construction à partir des réalités pédagogiques des équipes et du cadre défini par la gouvernance, avec le risque de rendre difficile la construction d'une architecture d'offre de formation appuyée sur la stratégie de l'établissement. Un premier pas a toutefois été fait en passant par une définition collective des champs de formations pour Paris 8, impliquant pour les équipes de s'y référer. La deuxième est fonctionnelle et provient de l'insuffisance d'outil de suivi des coûts lors de la mise en œuvre. Si aujourd'hui, la question de la réussite des étudiants dans leur parcours de formation est mieux prise en compte par l'établissement, il doit s'assurer que

¹⁵³ Annexes 1. p. 4.

les composantes elles-mêmes intègrent cet objectif qui mériterait d'être affiné en fonction des caractéristiques spécifique du public accueilli en terme de baccalauréat d'origine, catégorie socio-professionnelle familiale ou origine géographique. Une interrogation demeure par ailleurs sur le volet financement de la formation tout au long de la vie. La capacité de l'établissement à attirer de nombreux adultes en reprise d'études doit s'articuler avec les nouveaux dispositifs de financement de la formation professionnelle prévus par le code du travail. La capacité de l'établissement à proposer ce service au public en reprise d'études, au sein de la direction formation, pour le gérer, conditionne non seulement l'accueil de ces étudiants, mais aussi les ressources qu'ils sont susceptibles de générer.

La faiblesse des résultats sur la réussite aux examens reste un des gros points faibles de l'établissement. Se dotant de premiers outils d'analyse des données, le constat est fait d'une incidence importante sur les résultats du nombre d'inscrits suivants les enseignements à distance ainsi que des étudiants étrangers, tous potentiellement plus nombreux à Paris 8 que dans les autres établissements. La forte proportion de diplômés de bacs professionnels en première année de licence contribue aussi à une baisse des taux de réussite. La capacité à prendre en compte ces publics spécifiques est la clé de l'amélioration de ces résultats.

Si le pilotage de la recherche est parfaitement intégré par Paris 8, l'établissement a un grand intérêt à développer sa stratégie d'interdisciplinarité la plus large possible entre les humanités, les sciences humaines et sociales, les sciences et techniques (notamment dans le numérique) ainsi qu'avec les sciences du vivant dans le cadre des partenariats qui prendront place sur ce Campus Condorcet (notamment grâce aux EUR), dans le tiers lieu et en accord avec les impulsions de partenaires comme le CNRS.

L'un des enjeux essentiels pour la réussite de la stratégie de pilotage par les données et la qualité portée par l'établissement réside dans sa capacité à mettre à niveau son système d'information et son urbanisation. Des moyens spécifiques doivent y être consacrés.

Paris 8 a su tirer parti des plans immobiliers successifs, bénéficiant d'un large soutien des CPER, de la très innovante bibliothèque universitaire construite dans les années 1980 à la toute nouvelle Maison de la recherche. Aujourd'hui, le Campus Condorcet, unique en France, résultat du plan Campus de 2008, est indéniablement au cœur de la stratégie de l'établissement pour conforter ses grandes orientations de recherche qui associeront ALL-SHS et STS. À moyen terme, il est important que la phase 2 du Campus Condorcet soit engagée afin de pérenniser la dynamique de ALL-SHS regroupées et ouvertes aux autres sciences pour relever les défis du XXI^e siècle (environnement, géopolitique, urbanisations, santé, *etc.*).

Au cœur d'un site, le futur Grand Paris-Nord, en pleine rénovation, regroupant progressivement des grands acteurs de la culture et de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le champ des ALL-SHS, Paris 8 dispose d'une position clé comme membre fondateur de la Comue Paris Lumière, de la MSH Paris-Nord et du Campus Condorcet. Grâce à leur stratégie, que le comité apprécie comme prudente et lucide, les directions successives ont assuré à l'établissement une position incontournable aujourd'hui qui offre à ses équipes un environnement de recherche inédit et lui permet d'impulser des dynamiques de recherche au sein des ALL-SHS, entre ALL-SHS et STS et entre universités et partenaires du territoire, notamment du monde économique et culturel. Pour autant, cette situation est à la fois une force et une faiblesse faisant courir le risque d'une forme de dispersion entre trois structures (UPL-MSH-Condorcet) dont les périmètres sont différents et les stratégies pas vraiment coordonnées. Cette situation ne permet pas à Paris 8 d'y trouver le moyen d'un véritable changement d'échelle et d'une stratégie unifiée lui permettant de répondre aux enjeux d'un environnement en pleine mutation et très concurrentiel. Il y a là un enjeu majeur de clarification, pour la période à venir, de la stratégie de développement de Paris 8 que celle-ci ne peut pas ignorer.

1 / Points forts

- Un attachement fort des étudiants et des personnels à l'établissement.
- La politique sociale pour les personnels et le dialogue avec l'ensemble des membres de la communauté.
- La double stratégie de regroupement spatial des unités de recherche et Écoles doctorales et de leurs directions administratives dédiées de façon pérenne dans la Maison de la recherche et en hébergement temporaire sur projet sur le Campus Condorcet.
- La stratégie et la politique de site favorisant l'ancrage territorial Paris-Nord.
- La création et le développement du Collège doctoral de l'établissement comme instance réflexive et stratégique en étroite collaboration avec les Collèges des ED au sein de la Comue.
- La qualité de l'accueil des étudiants étrangers.
- La politique documentaire et de patrimonialisation.

2 / Points faibles

- Des taux de réussite étudiante qui restent bas.
- Le manque de maîtrise de son image institutionnelle et de marque.
- Les lenteurs persistantes dans les processus de décision.
- Le manque d'outils de suivi des indicateurs.
- Des composantes de formation qui éprouvent encore des difficultés face au concept de pilotage
- Le manque de connexions fonctionnelles claires de plusieurs services d'appuis ou de soutien ce qui entraîne l'émergence de risques psycho-sociaux.
- L'absence de schéma directeur handicap et l'accessibilité handicap.
- La mobilité étudiante entrante et sortante stagnante.
- L'insuffisance de liens avec la région Ile-de-France.

3 / Recommandations

- Sécuriser le suivi et l'anticipation de la masse salariale par une montée en puissance et une fiabilisation des outils de suivi utilisés par les services en charge de son pilotage.
- Approfondir et développer la démarche qualité.
- Développer une politique permanente de prévention des risques psycho-sociaux et finaliser la cartographie des compétences afin d'ajuster les ressources humaines aux besoins réels des services d'appui et de soutien.
- 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.
- Finaliser le schéma directeur Handicap et le mettre en œuvre rapidement.
- Développer une stratégie de communication ciblée en direction des partenaires institutionnels régionaux et nationaux fondée sur le rôle majeur que joue Paris 8 dans le développement économique, social et culturel du grand Paris en vue, notamment, de l'invention des métiers de demain.
- Tirer parti de l'expérience et de la notoriété de Paris 8 dans le champ de l'enseignement à distance diplômant pour conforter son offre de formation tout au long de la vie accessible au plus grand nombre et se positionner au niveau national et international.
- 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.
- Multiplier les collaborations de l'EUR actuelle (ArTeC) et des éventuelles EUR suivantes autour des fonds documentaires de recherche regroupés au sein du GED de Condorcet (Grand Équipement Documentaire) et exploiter son effet modélisant pour transformer les liens recherche/formation.
- Favoriser le développement de programmes de recherche avec l'ensemble des partenaires culturels au sein de la Comue.

Liste des sigles

A

AAP	Appels à projet
ACA	Service commun d'Action Culturelle et Artistique
AD'AP	Agenda d'accessibilité programmée
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	Administration économique et sociale
ALL	Arts, Lettres, Langues
ALLSHS	Arts, Lettres, Langues, Sciences Humaines et Sociales
AMI	Appel à mobilité internationale
ANR	Agence nationale de la recherche
Arts-H2H	Laboratoire d'excellence des arts et médiations humaines
AUF	Agence universitaire de la francophonie

B

BAPN	Bureau d'accompagnement pédagogique et numérique
Biatoss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNF	Bibliothèque nationale de France
BQI	Bonus qualité internationale
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	Capacité d'auto-financement
CDC	Conseil des Directeurs de Composantes
CDD	Contrat à durée indéterminée
CDG	(Aéroport) Charles De Gaulle
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEDIAS	Centre d'études, de documentation, d'information et d'actions sociales
CEVC	Contribution vie étudiante et de campus
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CM	Cours magistral
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CollEX	Collections d'excellence
Comue	Communauté d'universités et établissements
COFIL	Comité de pilotage
CoRI	Conseil des relations Internationales
CPER	Contrat de plan État-région
CPF	Compte personnel de formation
CR	Chargé de recherche
CR	Commission recherche
Créatic	(Idefi) Création et Technologie de l'Information Communication
CRESPPA	Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSP	Contrat de sécurisation professionnelle
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
---	----------------

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DD	Développement durable
DEG	Droit, économie et gestion
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DF	Direction de la formation
DGA	Direction générale adjointe
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction générale des services adjointe
DIU	Diplôme interuniversitaire
DOP	Dialogues d'Orientation Pédagogiques
DN	Diplôme national
DR	Directeur de recherche
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DSI	Direction du système d'information

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Élément constitutif
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EHESS	École des Hautes études en sciences sociales
EN Chartes	École nationale des Chartes
ENSL	École nationale supérieure Louis Lumière
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPHE	École pratique des hautes études
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erites	(UFR) erites (études, recherche et ingénierie en territoires – environnements – sociétés)
ETP	Équivalent temps plein
ETSUP	École supérieure de travail social
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FC	Formation continue
FCU	Formation continue à l'université
FI	Formation initiale
FLE	Français Langue étrangère
FMSH	Fondation Maison Sciences de l'Homme
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	formation tout au long de la vie
FUN	(Mooc) France Université numérique

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GED	Grand équipement documentaire
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HESAM	(Comue) Hautes Ecoles Sorbonne Arts et Métiers Université
HQE	Haute qualité environnement

I

IDEX	Initiative d'excellence
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IED	Institut d'enseignement à distance
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
IHTP	Institut d'histoire du temps présent)
INA	Institut national de l'audio-visuel
INED	Institut national des études démographiques
INSHEA	l'Institut national supérieur formation et recherche - handicap et enseignements adaptés
IPP	Institut Polytechnique de Paris
Isite	Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie
IST	Information scientifique et technique
ITA	Ingénieurs, techniciens et personnels administratifs
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JO	Jeux olympiques
----	-----------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LADYSS	Laboratoire Dynamiques sociales et recomposition des espaces
LEGS	Laboratoire d'études de genre et de sexualité
LLA	Lettres, langues, arts
LMD	Licence-master-doctorat
LMD4	Licence-Master-Doctorat (Projet de refonte de l'offre de formation)
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison de l'étudiant
MIC	(programme) Mobilité internationale de crédits
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MITSIC	(UFR) Mathématiques, informatique, technologies, sciences de l'information et de la communication
MOOC	<i>Massive open online course</i>
Moodle	<i>Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment</i>
MSH	Maison des Sciences de l'Homme

N

NCU	Nouveaux cursus à l'université
-----	--------------------------------

O

ORE	(Loi) Orientation et réussite des étudiants
OSE	Organisation des services des enseignants

P

Pépité PON	Pôle étudiant pour l'innovation Paris Ouest Nord
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	(Comue) Paris sciences et lettres
PUV	Presses universitaires de Vincennes

R

RAE	Rapport d'auto-évaluation
RAF	Responsable administratif et financier
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RIAC	Régime indemnitaire et amélioration des carrières
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel pour chaque poste
RMN	Réunion des musées nationaux
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référentiel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

S

SCD	Service commun de la documentation
SCSP	Subvention pour charge de service public
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'Information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDNSI	Schéma directeur du numérique et du système d'information
SeRCI	Service des relations et de la coopération internationales
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIES	Systèmes d'Information et des Études Statistiques
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STS	Sciences, technologies et santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUFCO	Service universitaire de la formation continue)
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SVE	Service de la vie étudiante
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats

T

TD	Travaux dirigés
TGIR	Très grande infrastructure de recherche

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPL	Université Paris Lumières

USPC (Comue) Université Sorbonne-Paris-Cité

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VP Vice-président

VP CFVU Vice-présidence Commission Formation et Vie Universitaire

VPE Vice-président étudiant

VP CR Vice-président commission recherche

VP RI Vice-président relations internationales

Observations de la présidente

UNIVERSITÉ
PARIS 8
VINCENNES-SAINT-DENIS



PRESIDENCE

CABINET

N/RÉF : CAB/AA/CC/2019-118

Saint-Denis, le 20 décembre 2019

Madame Annick ALLAIGRE
Présidente de l'université Paris 8
Vincennes – Saint-Denis
A
Monsieur Michel ROBERT
Directeur – Département
d'évaluation des établissements

Monsieur le Directeur,

Je souhaite tout d'abord, en mon nom et celui de mon équipe, remercier le comité HCERES pour son travail d'évaluation de notre établissement. Les analyses produites dans le rapport mais aussi l'ensemble du processus sont d'une utilité indéniable pour nourrir nos réflexions sur le fonctionnement de l'université, sur ses forces et ses faiblesses, confronter notre vision de l'établissement à celle qu'il renvoie, et nous donner des pistes pour poursuivre son développement. Dans les observations qui vont suivre, je souhaiterais revenir sur les points les plus caractéristiques de Paris 8 et de son développement, certains pour lesquels nous partageons la lecture qui en est faite mais aussi d'autres pour lesquels notre propre analyse diverge, d'autres enfin qui ont connu des développements significatifs depuis la venue du comité en avril 2019.

Dans les conclusions du rapport du comité, la politique sociale pour les personnels et le dialogue avec l'ensemble des membres de la communauté apparaissent comme un des points forts mis en exergue pour notre établissement. Ce constat vient saluer, et nous nous en réjouissons, la méthode que notre équipe a volontairement adoptée, dans la continuité de l'équipe précédente, pour construire du collectif, assurer un fonctionnement démocratique dans lequel le travail de chacune des instances est respecté, soutenir une dynamique d'émergence qui offre la possibilité d'élaborer de nombreux projets, en associant tous les acteurs aux décisions touchant l'avenir de notre établissement, historiquement attaché à un fonctionnement collégial. C'est dans ce sens que peuvent se comprendre à la fois le travail intense des instances et leur articulation (comme en témoigne la conception de la campagne d'emplois, débattue au cours de nombreuses étapes dans les différents conseils), le travail de co-construction des indicateurs pertinents avec les équipes pédagogiques et les élus des conseils, la mise en place d'un bureau de l'université au fonctionnement original, d'un bureau des directeurs de composantes en plus du Conseil des composantes, l'instauration d'assemblées ouvertes à toute la communauté avec les réunions Grand format, mais aussi la méthode de travail, en recherche comme en formation, qui permet de faire émerger les projets des équipes. Le rapport regrette dans le même temps la lenteur parfois constatée des décisions et nous invite, au vu de la lourdeur de certains dispositifs, à



fluidifier les processus de décision – critique reprise dans nos points faibles mais dont on comprend qu'elle est le corollaire d'une méthode fondée sur le dialogue et par ailleurs saluée.

Plus contradictoire selon nous est le reproche sous-jacent d'une absence de stratégie pour l'établissement qui peut transparaître à plusieurs endroits du rapport, par exemple sur la campagne d'emplois ou de manière plus prégnante sur l'offre de formation.

Concernant la construction des campagnes emplois, nous rappelons que les dernières années ont vu la mise en place d'une méthode fondée à la fois sur un dialogue nourri avec les composantes au travers des dialogues d'orientation budgétaire, pédagogique et RH, sur un travail de co-construction des indicateurs et des critères d'expertise des demandes de poste et, enfin, sur la volonté de constituer une réserve d'emplois pour la mise en place de la nouvelle offre de formation, ce qui est de fait le cas cette année. Ce travail minutieux de cadrage réalisé au sein des instances vise à la fois à retrouver des marges de manœuvre budgétaires – nous avons sensiblement réduit le poids de la masse salariale dans notre budget global – mais aussi à nous donner les moyens pour la mise en place de la nouvelle offre de formation. Comme nous y invite le rapport, nous poursuivons la structuration du pilotage et à cette fin, un Directeur Général des Services Adjoint en charge du pilotage des moyens, des emplois et de la masse salariale prendra ses fonctions dès janvier 2020. Le schéma directeur du numérique et du système d'information sera présenté aux instances au début de l'année 2020 et permettra de programmer les évolutions nécessaires pour améliorer le pilotage, mais aussi servira de socle aux démarches entamées pour mettre en place une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information, sous le conseil du Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information recruté en juin dernier.

Concernant la formation, le comité salue la structuration des services liés à la formation, le dialogue de gestion mis en place notamment au travers des dialogues d'orientation pédagogique, ainsi que les bénéfices attendus du cadrage en termes de coût de la nouvelle offre de formation et d'harmonisation entre les composantes permettant de développer la trans- et pluri-disciplinarité des formations. Le rapport remet cependant en cause, dans le même temps et de manière paradoxale, ce même cadrage, dans sa capacité à fournir une structuration de l'offre au niveau de l'établissement et à assurer un développement soutenable des formations jusqu'au suivi de leur coût. Il insiste également sur la nécessité de travailler davantage à la réussite étudiante qui constitue pour le comité un des points faibles de l'université. Au-delà de l'aspect contradictoire de certaines affirmations, je souhaite rappeler que l'évolution de la politique de formation de notre établissement s'inscrit dans une double démarche de promotion sociale des étudiants, dont nombre sont issus des classes populaires, et de soutien à l'expérimentation pédagogique qui font l'identité de Paris 8. Cette politique est le fruit d'une réflexion et d'un dialogue initiés il y a plus d'un an dans les instances de l'établissement, et qui ont permis d'en définir les principes généraux. Ce cadrage, construit à partir des auto-évaluations des formations examinées en Commission de la Formation et de la Vie Universitaire, a cherché à fabriquer du commun entre les composantes de notre université, sans réduire pour autant la diversité des cultures académiques qui la traversent. Trois idées fortes ont structuré les échanges avec les porteurs de projet : la mise en avant de la pluridisciplinarité par la création de licences accordées et le développement des doubles diplômes ; le



renforcement des transversalités pour contribuer à la poursuite d'études et à l'insertion professionnelle de nos étudiants ; l'attention à la soutenabilité de l'offre de formation pour permettre la création de nouvelles mentions et de nouveaux parcours de masters ou licences dans des champs de formation et de recherche émergents, qui contribuent au rayonnement de notre université. Le cadrage a ainsi permis d'orienter et de structurer une offre de formation renouvelée ayant vocation à généraliser et à consolider les dispositifs dédiés, en particulier, à la réussite étudiante et à l'insertion professionnelle, développés de manière expérimentale depuis plusieurs années et que l'obtention du NCU *So Skilled* vient encore renforcer. Dès lors, la mention d'une absence de réflexion sur l'évolution des taux de réussite, qui constitue un réel enjeu de notre université, ne correspond pas à la réalité de nos orientations et des projets développés en matière d'offre de formation (dispositifs tremplins, pédagogies innovantes, développement de compétences transversales, DU, etc.) pour améliorer sensiblement la réussite de chacun de nos étudiants.

Cet engagement au service de la promotion sociale de nos publics participe de l'identité revendiquée de notre université et probablement de l'attachement que lui portent ses étudiants et son personnel, comme le met en évidence l'un des points forts du rapport. En effet, la pensée critique structure en premier lieu nos travaux de recherche, dont la qualité est reconnue par le comité, et nos formations par lesquelles nous participons à l'élaboration de réponses aux évolutions de notre société. Elle implique également le souci de développer une université inclusive, riche d'un public divers, accueillant les étudiants étrangers (le rapport en fait un point fort), les étudiants et personnels en situation de handicap, tout autant que les étudiants salariés, sportifs de haut niveau ou encore engagés dans des activités citoyennes ou sociales. Certaines critiques présentes dans le rapport sur la question du handicap ou du manque de mesures favorisant les étudiants engagés dans des activités parallèles ne prennent pas en compte des projets en cours qui ont abouti après la visite du comité. En ce qui concerne notre stratégie dans le domaine du handicap, a été validé en juin 2019 par les instances un schéma directeur handicap pour la période 2019-23, qui décline objectifs et indicateurs de suivi. Notre engagement de longue date sur ce sujet a été salué en septembre dernier par le prix de l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la catégorie « recrutement et insertion » lors du comité des employeurs publics (COMEP) réuni à l'initiative de la préfecture de la région d'Île-de-France.

Concernant l'engagement des étudiants, Paris 8 bénéficie d'une vie associative riche qu'il convient de préserver et d'encourager. Des projets déjà mis en place ou en cours favorisent cet engagement indispensable au fonctionnement de notre université, au travers de l'EC engagement, de la charte des étudiants engagés, du travail mis en place pour la CVEC, ou encore du projet de Conseil de la vie étudiante qui aboutira très prochainement.

Ces engagements vont de pair avec la construction d'une université responsable du point de vue social et environnemental. Le rapport regrette l'insuffisance de notre politique en faveur de la transition écologique et du développement durable. Nous prenons bonne note de ces observations. Rappelons qu'avant de se positionner sur cet enjeu, notre établissement devait consolider la direction qui a en charge notre patrimoine. Maintenant que cela est fait, des avancées significatives sont à noter : le Grand 8, dont le comité reconnaît l'originalité et l'importance pour notre vie de Campus, a été placé cette année sous le signe du climat et de la



transition écologique avec, en particulier, des conférences de personnalités internationalement reconnues sur les enjeux climatiques. Cette thématique structurera de nombreux projets cette année qui seront coordonnés par le chargé de mission récemment nommé et dédié à cet enjeu. L'accueil de la conférence annuelle de la *Critical Edge Alliance*, réseau d'universités critiques dont nous sommes partie prenante, se fera à Paris 8 en juin, sur cette même thématique. Plus structurant encore, un schéma directeur énergie-eau entrera en vigueur dès 2020, avec l'appui de la Banque des territoires, afin de mettre en œuvre une politique ambitieuse d'économies de fluides, indispensables pour lutter contre le gaspillage et préserver notre environnement. Ces avancées sont récentes mais correspondent à une volonté de mon équipe, qui se traduit également par l'implication de Paris 8 dans les travaux et les réflexions de la CPU au sein de son comité pour la transition énergétique et écologique dont je suis co-présidente.

Du point de vue de la politique internationale, nous regrettons que le comité n'ait pas davantage pris en compte les actions du service dédié et l'engagement de notre université sur le plan international. Si les mobilités entrantes et sortantes pourraient en effet se développer, il est à noter que notre université reste attractive, tant par ses recherches et que par ses formations, pour les nombreux étudiants étrangers qu'elle accueille, de 150 nationalités différentes, de manière satisfaisante comme le souligne le rapport. Parallèlement, notre université poursuit de nombreux projets à l'échelle internationale, en particulier dans le cadre de la *Critical Edge Alliance* mentionnée plus haut, et travaille avec énergie à la construction d'une université européenne, fondée sur l'expérimentation.

En définitive, si nous regrettons certaines contradictions internes au rapport, ainsi que, parfois, la difficulté à prendre en compte les spécificités de notre université quant à son fonctionnement, nous remercions le comité pour son rapport qui conforte le choix de méthode que nous avons souhaité mettre en place, et qui nous aide à avancer sur certains sujets cruciaux pour construire, dès maintenant et pour demain, une université ancrée dans son territoire, inclusive et responsable, au service de ses étudiants.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, l'assurance de mes sincères salutations.

La Présidente

Annick ALLAIGRE



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis a eu lieu les 16, 17 et 18 avril 2019. Le comité était présidé par M. Jean-Marie FILLOQUE, maître de conférences en informatique - Université de Bretagne Occidentale ; ancien vice-président du Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) - Université de Bretagne Occidentale,

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Fanny CAMPS, vice-présidente étudiante – Université de Bordeaux ;
- Mme Laure ECHALIER, maître de conférences en langues et littératures anciennes - Université Paul-Valéry Montpellier 3 ; ancienne vice-présidente du CEVU - Université Paul-Valéry Montpellier 3 ; chargée de mission Idefi - Université Paul-Valéry Montpellier 3 ;
- M. Daniel LANÇON, professeur émérite en langue et littérature française ; ancien vice-président recherche SHS - Université Grenoble Alpes ;
- M. Beat MÜNCH, ancien adjoint du recteur – Université de Bâle ; ancien chargé du réseau trinationale - Universités du Rhin supérieur (EUCOR) ;
- M. Paul RONDIN, directeur délégué - Festival d'Avignon ; ancien administrateur - Centre dramatique national d'Orléans ; cofondateur - French Tech Culture ;
- M. Frédéric TIROT, directeur général adjoint des services et directeur des ressources humaines - Université Rennes 2.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, Amaury BARTHET et Vita MIKANOVIĆ, chargés 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.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

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

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



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

hceres.fr

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

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