



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université de Paris 8 Vincennes-Saint-Denis



Janvier 2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation	5
La gouvernance	7
I – Une politique de dialogue et de proximité portée par une équipe mobilisée	7
1 ● L'équipe présidentielle	7
2 ● Les instances statutaires	7
3 ● Les composantes	8
4 ● Les groupes de travail et commissions	8
II – La communication : un sentiment d'appartenance à l'université à conforter	8
III – Des partenariats riches et variés à structurer dans une politique de site	8
La stratégie en matière de recherche	11
I – Une forte identité scientifique	11
II – Le paysage diversifié des unités	11
III – Les structures, les instances et les leviers : une vie scientifique dynamique	11
IV – Au-delà du foisonnement de projets, une politique globale à définir	12
V – Des partenariats scientifiques nombreux et à organiser	13
VI – Des écoles doctorales attractives à mettre en cohérence avec la stratégie de site	13
La stratégie en matière de valorisation	15
I – Une recherche contractuelle dynamique	15
II – Les Presses universitaires de Vincennes (PUV) : un atout à valoriser	15
III – Un fort engagement dans la diffusion de la culture scientifique	15
La stratégie en matière de formation	17
I – Une connaissance insuffisante des publics et de leur devenir	17
II – L'offre de formation : une stratégie d'établissement incertaine	17
III – Une professionnalisation des formations encore insuffisante	18
IV – La pédagogie et le numérique : un enjeu essentiel pour l'établissement	18
V – Une stratégie documentaire clairement définie	19
VI – Une formation permanente développée	19
La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Les étudiants : présence institutionnelle problématique et vie associative dynamique	21
II – La qualité de vie des étudiants : des dispositifs performants	21

La stratégie en matière de relations internationales	23
I – Une politique internationale en matière de recherche qui reste à l’initiative des unités	23
II – La mobilité étudiante : des résultats modestes	23
III – Les étudiants étrangers : des taux de réussite faibles	24
IV – Des diplômés en partenariat international en croissance	24
V – Un pilotage des relations internationales en réorganisation	24
Le pilotage et la gestion	25
I – Le budget et les finances : une volonté de mise en place d’outils de pilotage	25
II – La gestion immobilière : une politique réaliste et réfléchie	25
III – Un système d’information réorganisé et une politique claire de son développement	26
IV – Une fonction ressources humaines en pleine mutation	26
V – Le pilotage, les statistiques, le contrôle de gestion : une démarche à partager	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	30
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations de la présidente	33
Organisation de l’évaluation	37

Présentation



L'université de Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, créée en 1969, est l'héritière du Centre expérimental de Vincennes. Elle a déménagé à Saint-Denis en 1980. De ses fondateurs elle a gardé l'esprit de démocratisation d'accès au savoir, de production de connaissances ancrées dans le contemporain, d'ouverture à la diversité des cultures. Elle se veut également un lieu de débat démocratique et de dialogue social. Cette « université monde », comme elle se définissait lors de la précédente évaluation et comme elle continue de se définir, revendique donc son histoire comme marqueur de son image actuelle.

Université à dominante lettres et sciences humaines, Paris 8 compte, en 2011-2012, 22 520 étudiants inscrits¹. Ce public a des caractéristiques très marquées et stables dans le temps. Son origine sociale est modeste ; la proportion d'étudiants boursiers est de 32 % en L1 ; et celle d'étudiants salariés est déclarée élevée. Le pourcentage d'étudiants nouveaux bacheliers possédant un baccalauréat général est de 55,6 % (moyenne nationale : 64,6 %), 22,6 % sont titulaires d'un baccalauréat technologique (moyenne nationale : 28,3 %) et 21,8 % d'un bac professionnel (moyenne nationale : 9,1 %)². Près d'un tiers des étudiants sont étrangers (la moyenne nationale étant d'environ 15 %) dont 27,7 % sont titulaires d'un diplôme étranger équivalent au baccalauréat. Notons également qu'environ 5 000 étudiants sont inscrits à l'Institut d'enseignement à distance (IED), mis en place dans les années 1990, et fréquentent peu le campus. Ces caractéristiques posent à l'université de redoutables défis en termes d'accueil, de soutien, de réussite, d'insertion et de suivi.

L'offre de formation est répartie en six domaines. L'établissement propose 29 licences, 11 licences professionnelles, 73 spécialités de masters, 37 mentions de masters dont 18 cohabilités. De plus, l'université offre 10 masters et 1 licence en double diplomation, dont un *Erasmus mundus*, ainsi que 3 diplômes délocalisés³. Cette offre de formation, riche et diversifiée, est dispensée dans 11 UFR, 4 Instituts, et 2 Instituts universitaires de technologie - IUT (situés à Montreuil et Tremblay).

La recherche s'effectue au sein de 35 unités (dont 7 unités mixtes de recherche - UMR). La formation doctorale compte 1 480 inscrits⁴, répartis en quatre écoles doctorales (ED) auxquelles est rattachée la totalité des unités.

Pour accomplir ses missions, l'université dispose de 1 490 emplois délégués par l'Etat, répartis en 941 emplois d'enseignants et enseignants-chercheurs (occupés notamment par 215 professeurs d'université, 430 maîtres de conférences et 84 enseignants du second degré), et 549 emplois Biatss, dont 440 occupés par des personnels titulaires. L'université a bénéficié de 6 emplois supplémentaires en 2012 au titre du dispositif d'aide à la réussite. Elle dispose également, sur son site principal de Saint-Denis, de plus de 71 000 m², auquel il faut ajouter environ 6 900 m² pour l'IUT de Montreuil (actuellement en extension) et 5 700 m² pour l'IUT de Tremblay. Son budget initial 2013 s'élève à 133,07 M€ (dont 83 % sont consacrés à la masse salariale). L'université est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1^{er} janvier 2012.

L'université Paris 8 revendique une identité forte dans l'exercice de ses missions. Pour autant, le comité s'est interrogé sur la construction d'une politique d'ensemble, lisible et cohérente, assumée par la communauté dans sa globalité. Ses interrogations ont aussi concerné la capacité de l'université à renforcer sa gouvernance et son pilotage pour conduire cette stratégie et être en capacité de l'évaluer. Mener à bien ces chantiers est d'autant plus crucial que l'université doit conforter sa place dans un territoire dynamique où s'élaborent des projets scientifiques d'envergure. La mise en place, en 2012, du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) Paris-Lumières avec l'université Paris Ouest Nanterre-La Défense, l'investissement, aux côtés de l'université Paris 13, dans la maison des sciences de l'Homme (MSH) Paris-Nord fondée en 2001, la participation au projet Condorcet, dont l'université est membre fondateur, sont autant d'opportunités dont Paris 8 doit savoir se saisir.

¹ Inscriptions principales. Source : le portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche (PapESR).

² Source : ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche », Paris, 2013.

³ Source : rapport d'autoévaluation de l'université Paris 8.

⁴ Source : PapESR.

La gouvernance

I – Une politique de dialogue et de proximité portée par une équipe mobilisée

1 • L'équipe présidentielle

La présidente de l'université de Paris 8 a été élue le 9 juillet 2012 sur un programme politique s'inscrivant dans la continuité de son prédécesseur. Elle a choisi de constituer une équipe de direction plus large que lors du mandat précédent. Aux vice-présidents statutaires s'ajoutent en effet quatre vice-présidents fonctionnels chargés respectivement du patrimoine, des relations internationales, des questions budgétaires et financières et de la transformation des métiers et conditions de travail. Cet élargissement progressif au cours de la première année de mandat traduit une volonté de déléguer les responsabilités tout en se rapprochant des acteurs. Les tensions initiales avec le vice-président du conseil des études et de la vie universitaire (Cévu), élu sur une liste d'opposition, semblent apaisées et on peut considérer qu'il s'agit désormais d'une équipe soudée qui porte, sous l'autorité de la présidente, la politique générale de l'université, dans un format opérationnel adapté.

Les vice-présidents fonctionnels sont porteurs de lettres de mission qui entendent définir leur activité. Avec l'expérience d'une année de fonctionnement, il serait sans doute souhaitable de réexaminer les activités de chacun dans des lettres de mission plus précises. La remarque vaut en particulier pour la vice-présidence en charge de la transformation des métiers et des conditions de travail, dont le positionnement et le rôle dans la politique des ressources humaines nécessitent d'être rapidement clarifiés. Notons que, en phase avec les orientations stratégiques de l'université, il est prévu la nomination d'un vice-président « numérique » et, conformément aux statuts, d'un vice-président « formation continue ».

Six chargés de mission complètent le dispositif. Ils sont positionnés sur des sujets précis, mais de nature hétérogène. Si l'on conçoit sans difficulté des chargés de mission « politique en faveur du handicap », « taxe d'apprentissage », ou « relation avec les établissements d'enseignement secondaire », d'autres missions nécessitent que leurs liens fonctionnels, voire hiérarchiques, avec les membres de l'équipe de direction soient clairement précisés, ce qui ne semble pas être le cas. Sont concernées les charges de mission « Condorcet », « innovations et partenariats scientifiques », « formation et numérique ». Faute de quoi peut exister un risque de fragmentation du portage des grandes options stratégiques de l'université. Notons la création trop récente d'une charge de mission « égalité femme-homme » pour que le comité puisse l'analyser.

Le bureau a été reconfiguré. Il comprend, à côté de la présidente, les huit vice-présidents. La directrice générale des services (DGS) et les membres du cabinet sont invités permanents. Sont également invités tous ceux dont la présence est requise par l'ordre du jour, en particulier les chargés de mission. Cette nouvelle composition confère au bureau un rôle exécutif. Il se réunit tous les 15 jours. C'est désormais un lieu essentiel d'échanges d'informations et de réflexion stratégique.

2 • Les instances statutaires

L'ordre du jour du conseil d'administration (CA) est préparé, sous l'autorité de la présidente par la vice-présidente (déjà en poste dans l'équipe précédente) et la DGS. Il est communiqué à J-7 aux membres du conseil. Il n'existe pas de bureau du CA. Les dossiers prêts sont mis en ligne aussitôt, les autres arrivent plus tardivement, au fil de l'eau, ce qui nuit manifestement au travail des administrateurs. L'activité du CA est soutenue : environ une séance par mois. Marquées par une fin de mandat précédent difficile et une campagne électorale tendue, les premières séances ont été houleuses, même s'il n'y a pas eu de problème d'obtention de majorité pour la validation de la politique suivie. Cependant il faut souligner l'amélioration progressive du climat et remarquer que la politique de dialogue de proximité engagée commence à porter ses fruits.

Le conseil scientifique (CS) et le Cévu jouent leur rôle consultatif de façon séparée. On peut regretter par exemple que la campagne d'emplois relève essentiellement de l'avis du CS sans que le Cévu ait été véritablement associé s'agissant des profils enseignement des postes proposés au recrutement. On peut regretter aussi que la réflexion sur l'offre de formation ait été essentiellement conduite par le Cévu, au détriment d'une réflexion commune sur la relation recherche-enseignement. Il n'en reste pas moins que la préparation de l'offre de formation

et de l'évaluation des équipes a donné lieu à une réflexion méthodique et approfondie, dont les procès verbaux très documentés du CS, en particulier, rendent compte. La rénovation prévue des statuts, consécutive à la nouvelle loi, pourrait être l'occasion de renforcer le lien formation-recherche.

Le comité n'a pas pu rencontrer les élus Ferc-Sup CGT, Sgen CFDT et Snasub-FSU, Biats et enseignants des conseils centraux, du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de l'université Paris 8. Ceux-ci ont expliqué les raisons de leur refus dans une lettre adressée au comité.

3 • Les composantes

La structuration de l'université en composantes est restée la même depuis la dernière évaluation, qui avait déjà souligné leur nombre excessif. Les composantes cultivent encore une autonomie relative, inégale selon leur importance. Cette fragmentation est en outre accentuée par la forte personnalité de certains départements en leur sein. Il serait souhaitable que l'université amorce un travail de recomposition en s'appuyant à la fois sur les domaines de formation et les pôles de recherche. Le comité a bien conscience qu'il s'agit là d'un chantier difficile. La politique de dialogue qui est celle de l'équipe présidentielle lui semble un atout important pour le mener à bien.

4 • Les groupes de travail et commissions

Le dynamisme de la politique de l'université s'est concrétisé dans l'essentiel des cas par la mise en place de groupes de travail ou de commissions à la composition ad hoc. Ce mode de gouvernance a l'intérêt de mobiliser de nombreux acteurs et donc de développer un management de proximité qui est une des marques de l'équipe dirigeante. Il n'en demeure pas moins que leur disjonction des conseils fait problème. Il existe peu de groupes de travail stables directement issus des conseils, au besoin en les élargissant à des membres extérieurs. Il en résulte que de nombreux dossiers arrivent « bouclés » devant le CA, sans que des administrateurs aient été impliqués dans leur élaboration. Une inflexion des méthodes de travail s'appuyant plus sur les conseils semble souhaitable.

II – La communication : un sentiment d'appartenance à l'université à conforter

Le service de communication se donne notamment comme objectif d'entretenir et de valoriser la visibilité « historique » de l'établissement. Il le fait avec des moyens classiques et une certaine efficacité, mais avec une ambition qui a semblé limitée au comité.

La permanence de l'image se reflète dans le logo (le même depuis une vingtaine d'années) et l'université tient à cette permanence. Il existe également une charte graphique, mais il est indispensable de relancer son application. Les supports de communication interne et externe auxquels le comité a eu accès sont de bonne qualité, notamment ceux remis aux étudiants en début d'année. Le site est vivant et bien documenté, malgré l'absence actuelle de vidéo. Il existe une *news letter* hebdomadaire. La parution d'un journal interne, après interruption, a été reprise ; celle d'un journal externe a été stoppée en 2012. Le service collabore de façon harmonieuse avec les composantes et les unités. Les pages *Facebook* et *Twitter* sont régulièrement visitées ; l'université a engagé une réflexion sur la possibilité de création de blogs.

Cependant, le sentiment d'appartenance des étudiants et des personnels relève beaucoup plus de la composante, voire du département, que de l'université. Ce phénomène n'est sans doute pas propre à Paris 8. Il mérite cependant que l'université se penche sur son ampleur et développe une politique de communication en conséquence.

III – Des partenariats riches et variés à structurer dans une politique de site

L'université apparaît irriguée par de nombreux partenaires de qualité : institutions du monde artistique, culturel et scientifique, acteurs du monde économique, collectivités. Ces partenariats sont réels. Ils sont actés par des conventions, ou, dans d'autres cas, très pragmatiques (stages, conférences, partage de documentation, interventions au sein des formations). Plusieurs de leurs représentants sont membres des instances.

Tous les partenaires font preuve d'un vif intérêt pour l'université, reconnue comme un acteur essentiel, constitutif du territoire. Les collectivités (Ville, Agglomération, Département) louent le lien avec les entreprises, tout comme le rôle joué, ou à développer, dans la formation des cadres administratifs ou la lecture du territoire (évolutions, analyses de publics de la culture). Les représentants de la Ville de Saint-Denis et de l'agglomération Plaine Commune soulignent que la place de Paris 8 est désormais à construire dans la perspective du Grand Paris avec l'un des 10 Pôles structurants retenu à Saint-Denis (Territoire de la culture et de la création). Dans ce cadre,

L'agglomération montre un intérêt particulier pour la future Maison des arts. La question de la formation des jeunes est enfin au cœur des soucis de ces collectivités qui saluent l'initiative de l'université pour favoriser le lien avec les lycées, mais restent préoccupées par l'ampleur des besoins en matière de formation.

Cet intérêt des partenaires est cependant source d'interrogation car leurs attentes sont multiples. L'association des pôles de recherche à la compréhension du territoire ou au développement de la création numérique s'inscrit naturellement dans les objectifs de l'université. En revanche, les objectifs prioritaires de formation et d'intégration des jeunes non qualifiés, portés par exemple par les proviseurs de lycées ou les collectivités locales, peuvent difficilement être pris en compte à la hauteur des enjeux existants et dans le cadre des missions de l'université. Celle-ci se doit donc d'éclaircir, vis-à-vis de ses nombreux partenaires, sa capacité à répondre à ces objectifs multiples et son rôle dans les politiques territoriales. Elle doit rester lucide, et faire des choix, afin de ne pas être déceptive.

Par ailleurs, de nombreux projets ne touchent qu'un faible nombre d'étudiants, ou se concrétisent dans des actions ponctuelles ou de faible envergure. Leur évaluation n'est pas réalisée. De nombreuses actions, qui touchent à l'orientation, l'insertion, la professionnalisation des étudiants, ne s'inscrivent pas dans une politique structurée permettant d'en développer l'envergure, la connaissance et le soutien - y compris financier.

L'université Paris 8 est partenaire de la MSH Paris-Nord, structure fédérative soutenue également par le CNRS et l'université Paris 13, dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS). Après des années de faible implication, Paris 8 s'est réengagée depuis 2009, financièrement et scientifiquement, dans ce partenariat.

En tant que partenaire fondateur, l'université Paris 8 est également pleinement impliquée dans le projet Condorcet, projet de création d'un nouveau campus au nord de Paris qui réunit neuf établissements d'enseignement supérieur et organismes spécialisés en SHS.

Enfin, l'université Paris 8 a fondé, avec Paris Ouest Nanterre-La Défense, le PRES Paris-Lumières. Celui-ci, dernier-né des PRES parisiens, a d'abord été conçu comme un PRES de projets. Il est devenu maintenant plus intégratif avec l'élaboration du projet de contrat de site. Il se construit à partir de l'existant par un travail patient et précis de cartographie des collaborations effectives entre les deux universités P8 et P10 sur lesquelles fonder les axes stratégiques.

La multiplication des partenariats de Paris 8 pose la question de la définition de la stratégie globale. Une mise à plat de l'ensemble est nécessaire, dans un objectif de cohérence, de hiérarchisation, de lisibilité et d'identité, afin, non pas de les restreindre, mais de les développer dans une stratégie reconnue par l'ensemble de la communauté universitaire.

La stratégie en matière de recherche



I – Une forte identité scientifique

Paris 8 revendique à juste titre une recherche de qualité, adossée à des laboratoires d'excellence et à des chercheurs de renommée internationale. Cette recherche, très diversifiée, est fortement caractérisée : lien étroit entre recherche fondamentale et création, inscription dans le contemporain et sur le territoire, attention portée aux problématiques sociétales, recherche des transversalités et de l'interdisciplinarité. La particularité de l'établissement est également d'avoir, outre d'excellentes UMR (deux en tutelle principale et cinq en tutelle secondaire), un grand nombre d'équipes d'accueil propres (23 EA en tutelle principale, dont 2 en tutelle partagée avec les universités Paris Ouest Nanterre-La Défense et Cergy-Pontoise ; 3 EA en tutelle secondaire, avec Paris Ouest Nanterre-La Défense, Paris 13 et l'école d'ingénieurs Supmeca), pour certaines très performantes.

Cette excellence incontestable ne saurait masquer un certain nombre de problèmes. En interne, l'établissement va devoir affronter la question, commune à presque toutes les unités, de la pyramide des âges et de l'héritage (comment gérer la succession des chercheurs emblématiques ?), qui a des implications fortes en termes de restructuration et de renouvellement des thématiques, actuellement dispersées et fortement individualisées. En externe, l'université aura à s'affirmer en tant qu'institution dans la complexité du site, enjeu crucial pour une université qui a jusqu'ici revendiqué sa spécificité.

II – Le paysage diversifié des unités

Si les UMR ont des organisations plus unifiées, les équipes d'accueil sont de format, de périmètre scientifique, de type d'activité, de niveau de publication et type de production très diversifiés. Elles ont à régler différents problèmes : renouvellement des enseignants-chercheurs, rehaussement du niveau de publication, amélioration de la gouvernance, resserrement des thématiques autour d'un projet commun, équilibrage entre recherche fondamentale et recherche appliquée.

L'université a déjà conduit un certain nombre d'actions pour améliorer le fonctionnement des unités : appui à la restructuration, refonte des statuts à partir d'un cadre commun voté par le CS, mise en place d'un appui administratif mutualisé, affectation de locaux, augmentation du budget. Elle a su profiter de la présente campagne d'évaluation et de contractualisation pour acquérir une connaissance affinée et partagée de son paysage scientifique (examen par le CS des dossiers de toutes les unités). Il lui reste à réfléchir encore aux moyens d'appuyer les unités dans leur évolution, en particulier pour le renouvellement des personnels (mener une vraie politique des emplois, qui ne soit pas la reconduction de l'existant, comme cela semble avoir été le cas en 2013) et le resserrement des thématiques, voire réfléchir à des restructurations pour les très petites unités.

Les 1 400 m² propres aux unités (hors UMR hébergées par le CNRS ou les autres tutelles) sont dispersés sur plusieurs bâtiments, dans l'attente d'un rassemblement des équipes dans la maison de la recherche. Les unités bénéficient d'un soutien administratif et gestionnaire mutualisé et certaines disposent d'un personnel spécifique.

Les unités jouissent d'une grande liberté scientifique. Leur position à l'égard d'une politique scientifique de l'établissement est assez ambivalente. D'une part, est salué l'effet remarquable de restructuration et de collaboration induit par le Labex mais d'autre part, la vie scientifique propre de chaque unité est revendiquée. Les collaborations dans le cadre d'une politique de site, notamment dans le cadre du PRES, sont naturelles pour les unités travaillant déjà avec Paris10 et ne sont pas à exclure pour les autres unités. La qualité des unités devrait permettre d'envisager fructueusement une politique de site, vers Condorcet ou le PRES Paris-Lumières. Il semble souhaitable au comité qu'il y ait un affichage clair de l'établissement sur ce sujet.

III – Les structures, les instances et les leviers : une vie scientifique dynamique

La direction de la recherche, de création récente, est en cours d'organisation et celle-ci n'est pas aboutie. L'installation dans la maison de la recherche est attendue à juste titre comme un appui à la structuration et à la cohérence du service. La direction dispose d'outils de travail qui ont pu être fournis rapidement au comité (documents budgétaires, financements « bonus qualité recherche » - BQR - et « programme d'aide à la recherche innovante » - Pari -, organigramme, tableaux de bord des unités, liste des contrats, etc.) mais il sera utile de les structurer et de les renforcer, notamment dans la dimension quantitative, nécessaire à la construction d'indicateurs.

Le vice-président est très présent dans la direction de la recherche, auprès des unités (il organise une réunion des directeurs tous les deux mois) et des services centraux. Le mode de pilotage choisi consiste à accompagner et à stimuler. La question qui se pose est évidemment celle de l'efficacité et de la vision à long terme de cette gouvernance de proximité, et surtout de son calendrier, dans un contexte de site qui évolue très vite.

Le conseil scientifique joue un rôle majeur. Il est toujours présidé par la présidente, et ses comptes rendus font état de débats nourris. Il a aussi un rôle de veille, pour repérer les projets et les évolutions possibles. C'est le conseil qui examine les projets et valide les financements BQR et « Pari », à partir des propositions émanant d'une commission. Il a examiné tous les dossiers Aeres préparés par les unités, selon une procédure qui devrait être pérennisée au cours du prochain contrat d'établissement. Il a également validé les statuts communs aux EA et un certain nombre de dispositions concernant les écoles doctorales.

Le budget recherche (rassemblé dans une unité budgétaire) est conséquent : 1,6 M€. On peut s'étonner cependant qu'il ait été voté en déséquilibre au regard de l'enveloppe recherche de 1,5 M€ votée par le CA, et il faudrait veiller à son taux d'exécution, plutôt que d'accepter a priori un taux d'exécution de l'ordre de 70 %. L'université a simplifié la structure budgétaire de l'unité « recherche », selon les recommandations de la précédente évaluation, pour obtenir une structuration lisible qui permet une gestion par ED et par laboratoires.

La ventilation des crédits entre les unités, votée par le conseil scientifique, a été revue en début de mandat, dans un souci de transparence et de rééquilibrage. Le nombre de titulaires de l'unité n'est pas considéré comme un élément permettant une répartition incitative des moyens. Il est utilisé comme repère lors du dialogue budgétaire mené par le vice-président et donne lieu à des ajustements négociés en fonction des besoins prévus par chaque unité. Par ailleurs, l'université a mis en place sous la précédente présidence un certain nombre de dispositifs incitatifs (financements BQR et « Pari », décharge de services pour les jeunes maîtres de conférence), qui ont été reconduits par l'équipe en place.

Le BQR, qui se monte à 130 000 € pour 2013 sert essentiellement au soutien aux colloques et aux publications et à des actions recherche. Le dispositif « Pari », qui se monte à 90 000 €, finance 10 projets par an avec une exigence de transdisciplinarité.

L'ensemble de ces dispositifs pourrait donner une marge de manœuvre réelle mais il ne suffit pas à construire et conduire une politique de recherche lisible et cohérente.

IV – Au-delà du foisonnement de projets, une politique globale à définir

La présidence mène une politique de proximité et de concertation qui semble appréciée par les chercheurs et les enseignants-chercheurs (EC). Le choix actuel est de favoriser le foisonnement des projets (notamment par un soutien financier d'amorçage), de laisser opérer une forme de « décantation » permettant l'émergence des plus prometteurs pour ensuite les stabiliser dans d'autres configurations (avec pour exemple le laboratoire d'excellence - Labex - Arts-H2H⁵ et le pôle Ville de la MSH).

Cette politique, qualifiée de « dynamique d'émergence » issue des unités, et non de « traction » venue d'en haut, a ses réussites. Elle a aussi ses limites : le foisonnement des pôles (Arts, Méditerranée, Ville, etc.), des thématiques (consolidées : genre, apprentissages et éducation, mondialisation, cognition, histoire et patrimoine, aires culturelles, etc., ou émergentes : numérique et nouvelles technologies, création, individu et espace, etc.) et des projets pose un problème de lisibilité et de soutenabilité à terme. La gouvernance s'en trouve affaiblie. Le risque existe de la dispersion des forces et des moyens.

Il sera nécessaire à l'université d'identifier et soutenir des actions réellement fédératives entraînant l'ensemble, c'est-à-dire trouver un mode de pilotage qui ne se limite pas à l'accompagnement des unités et des chercheurs mais dégage des orientations porteuses. Une simple cartographie des thématiques, telle qu'elle a été présentée au comité, toute intelligente et intelligible qu'elle soit, ne suffit pas. Le comité conseillera volontiers à l'université de faire des choix structurants. Une possibilité pourrait être de s'appuyer sur les pôles existants et de les reconfigurer.

⁵ Le laboratoire d'excellence des arts et médiations humaines est lauréat des Investissements d'avenir depuis 2011. Dans ce cadre, les membres développent des recherches selon trois axes majeurs : situations, technologies, hybridations.

V – Des partenariats scientifiques nombreux et à organiser

Paris 8 est engagée dans un réseau de partenariats scientifiques denses et diversifiés : partenariats institutionnels (anciens avec le CNRS et d'autres universités), en construction (avec le PRES Paris-Lumières et le campus Condorcet), ou partenariats de projets labellisés (Labex Arts-H2H et initiatives d'excellence en formations innovantes - Idefi - CReaTic⁶).

Le Labex, porté par des équipes d'accueil de Paris 8 en arts, médiation, littérature et linguistique, et par une équipe de Paris 10, a impulsé une très forte dynamique de recherche et d'innovation à la fois interne et de site. Il en est de même pour l'Idefi CreaTic. L'université, qui est l'organisme gestionnaire des deux projets, a mis des moyens en personnels à disposition. Notons que la question du modèle économique à la fin du projet se posera pour assurer le relais du financement de l'État, que l'université ne pourra assumer seule.

Avec le CNRS, les partenariats sont circonscrits mais solides. On peut s'étonner de l'absence de convention dans le domaine des arts et de la littérature malgré la force du potentiel de recherche de l'université. Ce partenariat passe également par la MSH-Paris Nord et par les groupements d'intérêt scientifiques (GIS) et structures fédératives, notamment le GIS Institut du genre.

Le partenariat MSH Paris-Nord est un atout fort de l'université. La direction partage avec la présidence de l'université l'objectif que Paris 8 se saisisse de plus en plus de la MSH en développant des projets scientifiques et en s'impliquant financièrement. Dans le cadre nouveau du PRES Paris-Lumières, il conviendra de poser la question de l'élargissement du périmètre des tutelles à Paris 10.

L'université a fait le choix de ne pas transférer d'équipes sur le campus Condorcet, mais de prévoir sur les 3 000 m² qui lui seront dévolus des plateformes collaboratives accueillant chercheurs et doctorants sur projets. La question de l'implication du PRES Paris-Lumières reste importante.

Sur le plan de la recherche et de la formation doctorale, la question de ce que l'université souhaite mutualiser dans le PRES pour lui donner une pleine identité se pose. Le projet scientifique du PRES se décline actuellement en sept axes structurants pluridisciplinaires qui se placent sur des terrains largement communs à d'autres structures (la MSH, Condorcet). C'est pourquoi un approfondissement de ce qui pourrait en constituer la spécificité est nécessaire. Le PRES bénéficie pour cela d'atouts : la proximité et la complémentarité des deux universités, et l'originalité des partenariats. Il revient maintenant à l'université avec ses partenaires de savoir comment elle veut faire vivre ce PRES.

VI - Des écoles doctorales attractives à mettre en cohérence avec la stratégie de site

L'université Paris 8 compte quatre écoles doctorales qui lui sont propres : Pratiques et théories du sens (ED 31), Esthétique, sciences et techniques des arts (ED 159), Cognition, langage, interaction (ED 224) et Sciences sociales (ED 401). Ces ED multidisciplinaires, toutes de grande qualité scientifique et très attractives, sont très différentes de taille (allant de 200 à plus de 600 doctorants), de périmètre scientifique (l'ED Arts est celle qui est la plus resserrée thématiquement) et de fonctionnement.

Avec plus de 1 400 doctorants, dont les 2/3 sont étrangers, l'université dispose d'un potentiel doctoral très important. Des efforts significatifs ont été fournis pour mieux structurer, installer et financer les écoles doctorales. Certaines missions (gestion des contrats doctoraux, jurys de thèse et habilitation à diriger les recherches - HDR, formation transversale) sont mutualisées. Cet effort est à poursuivre pour obtenir une meilleure interaction et cohérence entre les ED. Le fonctionnement actuel de ces dernières, dont les directeurs apprécient la souplesse, ressemble plutôt à un « espace » doctoral informel, qu'à un véritable collège doctoral. Un certain nombre de pratiques sont harmonisées et ont été votées par le conseil scientifique : charte des thèses, limitation de la durée des thèses, limitation du taux d'encadrement, développement des codirections, possibilité d'encadrement pour les maîtres de conférences non HDR. Il convient de poursuivre dans ce sens, et de suivre les suggestions des rapports d'évaluation des ED.

Des efforts sont à faire notamment dans deux directions : améliorer le suivi des docteurs et surtout réduire le taux d'abandon très important des doctorants. Ceci passe nécessairement par une meilleure connaissance du public doctoral et par une recherche de financement de thèse. Les 20 contrats doctoraux annuels de l'université sont

⁶ Dans le cadre de l'appel d'offres "Initiatives d'excellence en formations innovantes" (Idefi), l'université Paris 8 a porté le projet CréaTIC, qui vise la création de formations originales dans le domaine des arts, notamment de masters. Ses partenaires sont l'université Paris Ouest Nanterre-La Défense, la Maison des Sciences Humaines Paris Nord (MSHPN), le Conservatoire National Supérieur d'Art Dramatique, les Archives et 59 universités étrangères.

insuffisants. L'université bénéficie également du soutien de la région Île-de-France, notamment pour l'appui aux thèses en cotutelle, et on constate un progrès dans les contrats Cifre (10 pour 2012). Les directeurs d'ED sont parfaitement conscients de ces problèmes et il importe que l'établissement les aide à les aborder collectivement.

Enfin la question qui se pose à l'université est celle de l'avenir de ses ED dans le contexte de site, et notamment dans le cadre du PRES Paris-Lumières. Pour le moment la mutualisation des ED n'est pas à l'ordre du jour. Mais cette question ne pourra être éludée plus longtemps.

La stratégie en matière de valorisation



L'université a développé une réelle politique de valorisation de sa recherche, sous trois formes : recherche contractuelle, presses universitaires et diffusion scientifique. Depuis 2009, l'université a mis en place un service de valorisation, ayant une double mission : veille et aide au montage de projets auprès des chercheurs, promotion des ressources scientifiques de l'université auprès des partenaires locaux.

Le bilan du contrat 2009-2012 fait état de financements allant de 700 à 800 K€ par an sur la période 2006-2011 et d'un revenu de valorisation de la recherche de 1,9 M€ pour 2011.

I – Une recherche contractuelle dynamique

L'université se caractérise par une forte activité contractuelle avec les collectivités (département de Seine-Saint-Denis, région Île-de-France), le ministère de l'Économie, ainsi qu'avec le pôle de compétitivité Cap Digital⁷, pour la conduite de très gros projets, allant de plus de 100 K€ à près de 600 K€. S'agissant des programmes de l'agence nationale de la recherche (ANR), Paris 8 a obtenu des succès : 5 projets en 2009, dont un comme porteur, 6 projets en 2010, dont un comme porteur, sans compter le Labex. On note un recul en 2011 (l'université coordonne deux projets) et en 2012 (l'université est partenaire de deux projets). Par ailleurs, P8 est actuellement partenaire de trois projets européens (pour un montant global de 300 000 €) et est pilote d'un projet *People* d'un montant de 879 000 €.

La mutualisation des compétences dans une cellule « projets européens » au niveau du PRES pourrait avoir un sens et permettre à l'université une meilleure réponse à ces projets très exigeants.

II – Les Presses universitaires de Vincennes (PUV) : un atout à valoriser

Les thématiques des PUV sont celles de Paris 8 : arts, critique littéraire, langages, médias, philosophie, histoire, géographie, sociologie. Elles publient en moyenne une vingtaine de nouveautés par an, dont des numéros de revues. Cela constitue un volume de publications annuelles modeste, notamment pour les ouvrages.

Les six revues des PUV sont fortement liées aux unités de recherche. Elles ont une bonne image intellectuelle et sont bien identifiées, dynamiques malgré un nombre d'abonnés restreint. Les PUV vont publier la revue du Labex, *Hybrid*, revue bilingue français-anglais.

L'atout des PUV tient, dans le contexte actuel, à leur politique volontaire en matière d'édition numérique. Certaines faiblesses ou incertitudes sont à relever. La première tient à la composition très endogène du comité éditorial, qu'il serait bon d'ouvrir à des membres extérieurs. La seconde tient à la politique éditoriale, qui n'est pas apparue clairement au comité.

La question de fond que l'université devra se poser pour ses Presses est celle de leur avenir dans le site et des partenariats futurs, avec d'autres Presses et d'autres établissements, dans le cadre du PRES Paris-Lumières ou du campus Condorcet.

III – Un fort engagement dans la diffusion de la culture scientifique

Enfin, par son ancrage dans le territoire, l'université est un acteur reconnu et sollicité de la diffusion de la culture scientifique, à travers des actions diverses : conférences (notamment à Condorcet, à la MSH et aux Archives nationales), participation à « Science en fête », initiatives en direction des lycées, des entreprises, du public.

Cependant, le comité n'a pas perçu de politique globale d'établissement en la matière.

⁷ Créé en 2006, Cap Digital est le pôle des industries des services et contenus numériques. Il regroupe plus de 700 entreprises. Plus de 50 organismes de recherche et de formation sont en relation directe avec les entreprises au travers de plusieurs centaines de projets collaboratifs en cours.

La stratégie en matière de formation



I – Une connaissance insuffisante des publics et de leur devenir

L'université Paris 8 est caractérisée par l'accueil d'un public divers qui se traduit par une mixité de provenance, de culture, de situation sociale et de nationalité. Les bacheliers professionnels et technologiques sont nombreux (27,8 % en 2012-2013), tout comme les étudiants étrangers notamment chez les primo-entrants, mais également au niveau du doctorat.

Le comité constate que ce public atypique est encore assez mal connu de l'université : la collecte de données consolidées sur la nature du public accueilli (environnement culturel et social, étudiants salariés ou empêchés, etc.), mais surtout, leur appropriation par les équipes pédagogiques aideraient à affiner les actions menées en faveur de leur réussite dans l'université.

Le suivi de cohortes au sein de l'établissement et le suivi du devenir des étudiants quittant Paris 8 permettraient d'améliorer cette nécessaire connaissance des étudiants. La collecte des données relatives à l'insertion professionnelle, bien qu'en progrès, reste encore insuffisante. La « branche » insertion professionnelle du service commun universitaire d'information et d'orientation - insertion professionnelle (Scuio-IP) s'occupe principalement de la préparation à l'insertion professionnelle en amont de la diplomation, mais il n'y a pas actuellement de structure support suivant le devenir des étudiants. L'établissement devra préciser si c'est le rôle de l'observatoire de la vie étudiante, celui de la cellule d'aide au pilotage ou d'une autre structure issue de la restructuration annoncée de la direction des études et de la vie universitaire (Dévu).

II – L'offre de formation : une stratégie d'établissement incertaine

La seconde caractéristique, fortement affichée, de l'université en matière de formation est la transdisciplinarité avec une organisation présentée en « majeures », « mineures » et unités « transversales ». Le comité s'interroge sur le degré de réalité d'une telle structuration en termes d'organisation d'emploi du temps, de disponibilités de salles et de cohérence de parcours pour les étudiants, notamment en première année de licence.

L'absence de véritable pilotage politique en matière de structuration de l'offre de formation a été constatée par le comité. Le cadrage permettant de préparer le contrat de l'établissement est minime et ce sont les équipes pédagogiques au sein de leur département qui construisent l'offre de formation. Il n'apparaît pas de véritable stratégie de la part de l'établissement, la consigne de réaliser la nouvelle offre de formation « à coût constant » ne pouvant tenir lieu de politique. Les mutualisations relèvent des initiatives entre équipes pédagogiques. Les cohabilitations ne semblent pas résulter d'une volonté politique.

Le travail de validation des maquettes pédagogiques est réalisé au niveau des départements, puis des conseils d'UFR, puis du Cévu avec l'appui de deux experts nommés pour chaque maquette choisis parmi les élus des conseils centraux. Il est surprenant de constater l'absence d'une commission à la pédagogie en amont du Cévu qui pourrait préparer collectivement les travaux de ce conseil.

L'université ne dispose pas à l'heure actuelle d'outil efficace permettant la connaissance précise de la charge théorique d'enseignement. Un tel outil permettrait d'anticiper la maîtrise des heures complémentaires au moment de la construction de l'offre de formation et non *a posteriori* au moment des dialogues budgétaires comme cela se fait actuellement.

À son origine, le plan réussite en licence (PRL) a été constitué sous la forme d'un appel à projets. Les équipes pédagogiques ont proposé un certain nombre d'actions : certaines classiques (tutorat d'accompagnement, enseignants référents, renforcement des dispositifs d'accueil, accompagnement méthodologique,....), d'autres plus originales comme le service de la propédeutique permettant la gestion mutualisée des enseignements de remédiation. Malheureusement, la suppression de la dotation fléchée dédiée au PRL, que l'établissement n'a que partiellement compensée, a conduit à revoir à la baisse les projets, notamment à arrêter le service de la propédeutique, qui en constituait un élément particulièrement original. Le tutorat d'accueil et d'accompagnement est clairement insuffisant pour améliorer les résultats en licence (seulement 23 % des étudiants obtiennent leur diplôme en trois ans). Les

résultats en licence et en master stagnent à un niveau anormalement bas (en tenant compte des caractéristiques du public étudiant de l'université)⁸.

Des actions de repérage du décrochage et de réorientation sont menées au sein des composantes avec l'aide du Scuo-IP. Ces opérations semblent efficaces mais le comité s'interroge sur le très faible nombre d'étudiants participant à ces programmes (une centaine par an⁹) comparativement au nombre de ceux qui potentiellement pourraient en avoir besoin (le taux de réussite en un an en L1 est de 38,7 %¹⁰).

L'autoévaluation de l'offre de formation et l'évaluation des enseignements par les étudiants sont parcellaires. Concernant l'évaluation des enseignements, le comité comprend que la démarche puisse être délicate et une volonté politique forte est indispensable. Il s'interroge toutefois sur le rôle que pourrait jouer le service « statistique, pilotage et contrôle de gestion ». Est-ce le rôle de ce service ou bien plutôt celui du service « offre de formation » ? Il se pose la question également de la rédaction et de la veille nécessaire à la mise en conformité des règles de scolarité. Qui en a la responsabilité ? La restructuration de la Dévu devra répondre à ces questions.

Enfin, le positionnement du Sufice (service universitaire de formation initiale et continue pour l'enseignement) est à clarifier. Ce service a pour mission d'organiser les interventions de l'université en matière de formation initiale et continue des enseignants, des formateurs et des responsables de l'éducation nationale ; il assure également la gestion administrative du certificat informatique et internet niveau 2 (C2i2e) et du certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur (Cles) ; il a de plus la responsabilité du module de préprofessionnalisation aux métiers de l'enseignement. Il apparaît actuellement isolé, son devenir mérite d'être pensé en liaison avec la future école supérieure de professorat et d'éducation (Espé). À cet égard, l'université pourrait s'investir plus fortement dans la formation des maîtres et la préparation aux concours du second degré.

L'université Paris 8 arrive à un moment charnière du renouvellement de son offre de formation avec des diplômes « historiques » et l'émergence de nouvelles formations liées à l'ouverture de l'établissement vers des partenariats nouveaux. Cependant, le comité n'a pas perçu de véritable stratégie de développement de diplômes avec ces partenaires. Il n'apparaît pas de réflexion commune à l'échelle du PRES dans le projet de contrat de site qui permettrait de préparer conjointement l'offre de formation du prochain contrat quinquennal de Paris 8 et de Paris Ouest Nanterre-La Défense (hormis pour la formation doctorale).

III – Une professionnalisation des formations encore insuffisante

La professionnalisation des formations est en progrès au sein de l'établissement, mais elle reste encore parcellaire. Peu de conseils de perfectionnement sont mis en place. L'avis des partenaires (entreprises ou institutions) se fait à travers des échanges informels. Les stages se développent, mais de manière inégale selon les formations et sans stratégie globale. Des projets phares pour l'établissement (Labex et Idefi) sont encore trop récents pour véritablement influencer sur l'offre de formation. Les deux IUT pourraient mieux faire rayonner l'université au sein des entreprises du territoire, et de façon globale sont peu intégrés à la politique de l'établissement. Le pôle de compétitivité Cap Digital n'a pas permis jusqu'à présent de labellisation de formations. Une réflexion semble nécessaire afin de construire des formations en adéquation avec les métiers et compétences au sein des 700 entreprises membres du pôle.

Les licences professionnelles sont peu nombreuses (neuf au total). Le territoire environnant Paris 8 appelle une offre en meilleure adéquation avec les besoins et les métiers émergents. Il n'existe pas de structure réflexive sur ce sujet à l'échelle de l'université.

Cependant certaines équipes sont apparues très motivées sur ce point et le dynamisme perçu nécessitera probablement un appui politique bien marqué. Il s'agit là d'un véritable enjeu en matière de formation pour l'établissement.

IV – La pédagogie et le numérique : un enjeu essentiel pour l'établissement

Le schéma directeur numérique établi par un cabinet extérieur au cours de l'année 2010-2011 fait une large place à la pédagogie. Une journée d'étude organisée en mai 2013 a permis d'affiner les besoins et les attentes des équipes. Un chargé de mission travaille à la mise en place des actions et à leur priorisation. L'établissement a « fléché » les six postes, octroyés par le ministère pour la rentrée 2013, vers la pédagogie numérique et les

⁸ Voir les rapports d'évaluation des formations et des diplômes de l'université Paris 8.

⁹ Source : rapport d'activité du Scuo-IP.

¹⁰ Source : PapESR.

enseignements transversaux. Le comité s'interroge sur l'articulation des missions du service informatique pour tous (IPT) avec celles de l'Institut d'enseignement à distance. Ce dernier, en difficulté, semble en phase de changement avec le soutien de l'établissement et l'organisation du dialogue budgétaire à la suite de l'audit réalisé. Il persiste des interrogations sur le très grand nombre d'inscrits dans certaines disciplines (psychologie notamment), avec un fort taux d'abandon et d'échec. Le rôle attendu par l'université vis-à-vis de l'IED n'est pas encore clairement défini et il est urgent qu'il le soit.

Compte tenu en particulier de l'importance de l'enseignement à distance, du grand nombre d'étudiants salariés et du développement des modules transversaux, la place du numérique au service de la formation constitue un véritable enjeu pour l'établissement. Quelles que soient les orientations et les priorités retenues à partir du schéma directeur, il conviendrait que l'autoévaluation des formations, l'évaluation des enseignements, le suivi de cohortes et de l'insertion professionnelle contribuent au label qualité des formations à distance ou à l'aide d'outils numériques, et ce au même titre que pour les formations délivrées en présence des étudiants.

V – Une stratégie documentaire clairement définie

S'agissant de l'accueil des utilisateurs, il faut d'abord remarquer que la bibliothèque universitaire est également une bibliothèque publique accueillant gratuitement, aux côtés des étudiants, les habitants de la Seine-Saint-Denis, des personnes en formation continue, des chômeurs. Ouverture louable que le manque de données rend cependant difficile à apprécier. Les horaires d'ouverture ont été élargis, sans atteindre le meilleur niveau des pratiques nationales. La formation à la documentation a progressé. Elle reste mieux développée en master et doctorat qu'en licence. Une plate-forme d'autoformation est opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2012 ; il est encore tôt pour faire un premier bilan de cette intéressante initiative. Notons que la remarquable politique de l'université en matière de handicap est bien relayée à la bibliothèque avec la mise en place d'un dispositif d'accueil personnalisé des personnes en situation de handicap.

L'université s'est dotée d'un document stratégique, le plan général de développement des collections, répondant ainsi avec pertinence aux critiques du précédent rapport. Ne se définissant pas comme une « bibliothèque de conservation », le service commun de documentation (SCD) a établi des règles de désherbage. Les processus d'acquisitions et les règles d'arbitrage ont été clairement précisés. La documentation numérique est en forte croissance, ce qui semble être davantage le résultat de l'évolution de la demande des acquéreurs que celui d'une politique volontariste.

Les progrès réalisés par cette très bonne bibliothèque d'établissement doivent maintenant s'intégrer dans la stratégie de partenariats de l'université et donner corps, en particulier, à la volonté d'harmonisation des politiques documentaires affichée par les membres du PRES. La même question se pose avec le campus Condorcet, voire avec les Archives nationales.

VI – Une formation permanente développée

La formation permanente demeure l'un des points forts de l'université avec un chiffre d'affaires d'environ 3 M€. L'université a l'intention de réactiver une vice-présidence formation continue. Cette prise en charge politique, au niveau de l'équipe présidentielle, semble souhaitable au comité. La fonction est centralisée dans un service de 25 personnels administratifs, avec un nombre de contractuels actuellement très important (16 CDD et 6 CDI). Le service a le souci de travailler dans une démarche qualité (un qualicien a été embauché) et la certification peut être sérieusement envisagée. Des coûts trop importants sont liés à la nécessité de louer des locaux à l'extérieur du campus.

L'offre est toujours dominée par quatre pôles (management des ressources humaines, droit de la santé, santé mentale et thérapie, langue française des signes), mais elle s'est diversifiée depuis le dernier contrat et toutes les composantes sont désormais concernées. La validation des acquis de l'expérience (VAE) et la validation des acquis professionnels (VAP) restent encore assez peu développées, ainsi que l'alternance, l'apprentissage ou les contrats de professionnalisation. On relèvera enfin la faiblesse du nombre d'étudiants de l'IED inscrits en formation continue (environ 160 sur 5 000).

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Les étudiants : présence institutionnelle problématique et vie associative dynamique

Les pratiques de l'université en matière d'information pour les élections étudiantes demeurent inchangées depuis un certain nombre d'années. La participation reste faible et seule une minorité d'étudiants participent activement à ces élections. De façon générale, les élus étudiants estiment que la vie étudiante est peu traitée par les différents conseils. De plus, les étudiants, dont il faut rappeler qu'ils ne sont élus que pour deux ans, ne bénéficient pas de formation appropriée qui les aiderait à assimiler les dossiers soumis aux conseils ; ce qui limite d'autant leur participation active, déjà grevée par un défaut d'assiduité.

Le service de la vie étudiante a mis en place des formations animées par des professionnels et dédiées aux porteurs de projets associatifs. Pourtant, les étudiants ne semblent pas en avoir connaissance, ce qui témoigne d'une lacune de communication de l'université. L'engagement associatif n'est pas actuellement reconnu par une unité d'enseignement (UE) facultative et une réflexion est engagée sur ce point.

La gestion du bureau de la vie étudiante (BVE) est confiée au vice-président étudiant (VPE). Ce dernier a aussi la charge de travailler sur la reconnaissance de l'engagement étudiant ou le statut de l'étudiant salarié. L'actuel vice-président étudiant, en opposition politique avec la présidence, a fait le choix de ne pas s'investir pendant sa mandature et n'a pas souhaité rencontrer le comité. Il en résulte que la politique de la vie étudiante peut difficilement être établie en concertation avec les élus étudiants et que sa mise en application manque actuellement d'un relais essentiel.

Ces difficultés n'ont cependant pas empêché le développement d'une vie associative de qualité.

Afin de valoriser la vie étudiante, l'université a édité le premier guide des associations et des initiatives étudiantes. Le deuxième forum des associations étudiantes organisé en décembre 2012 a permis aux 40 associations d'exposer leurs activités. Il existe de nombreuses associations transverses basées sur les communautés d'origine des nombreux étudiants étrangers.

L'université Paris 8 a mis en place une charte des associations étudiantes. Cette charte entend contribuer au développement de la vie associative et culturelle sur les campus de l'université en établissant des règles de bonne conduite dans l'intérêt général. Depuis 2010, une maison des étudiants (MDE) a vu le jour sur le campus afin de rassembler les acteurs et rendre accessibles les services de la vie étudiante. D'une superficie de 680 m², elle est en capacité d'héberger associations et services. Elle regroupe notamment le bureau du VPE, le service « vie étudiante », le bureau de gestion des bourses, l'antenne de gestion sociale du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), le bureau d'accueil et d'accompagnement des étudiants étrangers ainsi que le BVE.

II – La qualité de vie des étudiants : des dispositifs performants

L'université mène une politique active d'accueil de ses nombreux étudiants étrangers. Le service d'accueil et d'accompagnement des étudiants étrangers centralise les démarches de demande de titre de séjour auprès de la préfecture de Seine-Saint-Denis pour les étudiants résidant dans le département. Cela a permis, en 2012, à 700 étudiants de bénéficier de cette procédure. L'établissement a mis en place, à la fin de l'année 2011, un dispositif de type « guichet unique » (le pôle d'accompagnement et de soutien aux étudiants étrangers- Pasée) visant à améliorer les conditions d'accueil des étudiants étrangers hors programme d'échange. Ce centre de ressources oriente les étudiants dans leur vie quotidienne (logement, formalités bancaires...) et les conseille sur les formalités à accomplir avant et pendant leur séjour. Une semaine d'accueil « opération bienvenue » sera organisée à partir de la rentrée 2013 chaque année universitaire : sorties culturelles, dispositif de formation préuniversitaire (formation « français langue étrangère », méthodologie universitaire, etc.).

L'université conforte sa remarquable politique en direction des étudiants handicapés. La mission handicap travaille essentiellement sur l'accès à la formation des étudiants handicapés. Le nombre d'étudiants ayant déclaré un handicap aux inscriptions administratives est passé de 175 en 2008 à 307 en 2013. En parallèle, plus d'une centaine de contrats étudiants pour des fonctions de prises de notes ou de secrétariat d'examen ont été créés.

Le service universitaire de médecine préventive mène régulièrement des campagnes d'information sur d'importants sujets de santé publique (nutrition, comportements addictifs, etc.). Sur rendez-vous, les étudiants peuvent bénéficier de conseils et de consultations (diététique, aide psychologique, dépistage de troubles de la vue...). En partenariat avec le Conseil général, les étudiants bénéficient des services d'un centre de planning familial. L'université propose une ou deux fois par mois un bilan sanguin gratuit, avec possibilité de sérologie. L'ensemble de ces services et activités témoigne d'une politique globale active de santé au service des étudiants et des personnels de l'université.

Malgré la pénurie d'installations propres sur le campus, le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) conduit une politique dynamique. Les activités, gratuites, permettent aux 2 800 étudiants inscrits de bénéficier jusqu'à trois séances de sport par semaine. Le Suaps propose plus d'une cinquantaine d'activités sur une quinzaine de sites. La compétition, quant à elle, est prise en charge par l'association sportive (AS), ouverte à tous les étudiants et personnels de Paris 8.

La vie culturelle est un des points forts de la vie étudiante à l'université. Le service d'action culturelle et artistique (Aca) est en charge de la politique culturelle. Il est structuré en deux pôles : le pôle « action culturelle » et le pôle « billetterie ». Le premier propose notamment des sessions de formation artistique aux étudiants, sous forme d'ateliers et de stages, en lien avec les composantes (par exemple, l'atelier de composition musicale en liaison avec le département musique, la chorale de Paris 8, l'atelier d'écriture en liaison avec le département littérature). Le second propose des tarifs réduits aux étudiants sur un large éventail de spectacles proposés par 60 structures partenaires (par exemple le Théâtre de la Ville, la Comédie française, le Théâtre de l'Odéon, la Cartoucherie, etc.). Les activités culturelles et la billetterie sont également largement ouvertes aux personnels enseignants et Biatss.

La stratégie en matière de relations internationales



Paris 8 souhaite être identifiée comme une « université monde », centrée sur l'exploration de la diversité culturelle. L'insertion européenne et internationale de ses activités s'inscrit dans ce contexte et constitue une image de marque affichée par l'établissement. C'est surtout par le nombre d'étudiants étrangers que cette image est visible. S'agissant d'autres dimensions de l'internationalisation de l'enseignement - mobilité d'étudiants et diplômés en partenariat international - l'établissement a atteint la plupart des objectifs du contrat quadriennal, mais des progrès significatifs sont encore souhaitables. Par ailleurs, l'internationalisation de la recherche n'est pas encore intégrée dans la politique de l'établissement dans son ensemble¹¹.

I – Une politique internationale en matière de recherche qui reste à l'initiative des unités

Dans les rapports d'évaluation des unités de recherche de l'Aeres, ont été fréquemment cités des publications à l'étranger des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'établissement et leurs échanges avec des collègues de laboratoires étrangers. Le bilan du contrat fait aussi référence à des activités des ED consacrées à l'entraînement des doctorants à la présentation de leurs travaux en langue anglaise. Le comité n'a cependant pas eu accès à des données concernant soit les publications communes cosignées, soit les contrats de coopération entre laboratoires de l'établissement et d'établissements étrangers. Par ailleurs, la participation de l'établissement à neuf contrats européens de recherche, dont un piloté par lui, a été assurée presque uniquement par trois unités de recherche¹².

Pendant la période du contrat quadriennal, en moyenne, seulement 12 % d'EC permanents ont été invités annuellement à l'étranger pour des séjours d'au moins deux semaines (77 EC par an, en moyenne), en dehors des colloques. Le nombre d'invités étrangers a été un peu inférieur (56 en moyenne).

De manière générale, la politique d'internationalisation de la recherche repose essentiellement sur les initiatives des unités et n'est pas encore intégrée à la stratégie de recherche de l'établissement dans son ensemble.

II – La mobilité étudiante : des résultats modestes

La mobilité pour une période d'études se développe dans le cadre de programmes européens et repose sur des accords de coopération bilatéraux entre universités. Le nombre d'accords existants a été réduit dernièrement en ne retenant que les partenariats actifs. Cette mobilité se développe aussi dans le cadre de deux programmes internationaux d'échanges avec des universités du Canada et des États-Unis (Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec - Crépuq - et mission interuniversitaire de coordination échanges franco-américains - Micefa). La réalisation de stages à l'étranger est en croissance, mais reste limitée.

Même si le nombre d'étudiants en mobilité sortante a augmenté entre 2008-2009 (179) et 2011-2012 (204), la cible du contrat quadriennal pour 2012 (220), pourtant relativement modeste, n'a pas été atteinte. De plus, le nombre de diplômés ayant une mobilité sortante a diminué : il est passé de 316 en 2008-2009 à 232 en 2011-2012. Les raisons avancées pour expliquer la faiblesse de la mobilité sortante sont d'ordre socioéconomique, culturel et financier. Pour tenter d'y remédier l'établissement a le projet de promouvoir des séjours linguistiques à l'étranger plus courts pendant les vacances d'été.

En ce qui concerne la mobilité entrante, la cible du contrat quadriennal pour 2012 (380) représentait une diminution par rapport à 2008-2009 (435), mais a été dépassée (425).

¹¹ Les données chiffrées de ce chapitre sont essentiellement issues des sources suivantes : les indicateurs fournis par l'université à l'Aeres dans le cadre de l'évaluation ; le bilan et les indicateurs du contrat d'établissement 2009-2012 ; le rapport d'audit organisationnel de l'IED ; une fiche sur les double diplômés et les délocalisations de l'université.

¹² Source : « Contrats européens sélectionnés » de l'université Paris 8.

Il faut remarquer que la mobilité, entrante et sortante, se concentre surtout dans trois composantes : « arts », « textes et société » et « culture et communication ».

III – Les étudiants étrangers : des taux de réussite faibles

Un tiers des étudiants inscrits en 2011-2012 ont la nationalité étrangère, et près de 28% sont titulaires d'un diplôme étranger ce qui dépasse largement la moyenne de la région (14,2 %) ¹³. 10 % des étudiants inscrits à l'IED sont étrangers. Les étrangers se répartissent au sein de 143 nationalités. Celles qui ont une représentation de plus de 300 étudiants sont, par ordre décroissant, algérienne, chinoise, marocaine, italienne et tunisienne.

D'après les chiffres disponibles, il est clair que le taux de réussite des étudiants étrangers est plus faible que celui des étudiants français (lui-même faible), et ceci à tous les niveaux. Les étudiants titulaires d'un bac étranger ont les taux de réussite les plus bas en licence. Le taux annuel moyen de diplomation des étudiants étrangers inscrits en master (2 760 par an, en moyenne) pendant la période sous évaluation, a été seulement de 19,5 % (538) ; celui des inscrits français (3 463) a été de 26 % (899). Durant la même période, le taux moyen annuel de diplomation des étudiants étrangers (la plupart originaires d'un pays non européen) inscrits en doctorat (1 117 en moyenne) a été de 1,8 % (21) ; celui des étudiants français inscrits (695) a été de 20 % (138).

Pour une « université monde » le succès des étudiants étrangers devrait être aussi pertinent que l'accès à l'établissement et le comité n'a pas constaté que l'établissement se soit donné les moyens de tenter de réduire ces écarts.

IV – Des diplômes en partenariat international en croissance

L'établissement a atteint la cible moyenne, entre 2009 et 2012, de 10 % de thèses en cotuelles sur le nombre total d'inscriptions en première année de doctorat (soit, en moyenne, 37 thèses en cotuelle sur 364 d'inscriptions). Pour la même période, la cible de celles dont l'établissement serait pilote sur l'effectif total de cotuelles était de 55 %. Sur ce point, le comité n'a eu accès qu'aux données relatives à 2011-2012 : le pourcentage avec P8 en pilote a été de 62 %.

L'établissement a également atteint son objectif d'augmenter les codiplomations de masters ¹⁴. Il est actuellement associé à des établissements étrangers pour la délivrance de 11 doubles diplômes. D'après les données disponibles, les doubles diplômes, sauf un *Erasmus Mundus* (arts du spectacle vivant), attirent très peu d'étudiants de Paris 8 et en 2011-2012 seuls 13 ont été diplômés dans ce cadre. La promotion d'une plus grande participation des étudiants de l'établissement pourrait être l'un des objectifs du prochain contrat.

L'établissement assure aussi la délocalisation de trois formations : une licence en Géorgie (42 étudiants en 2012-2013) et deux masters en Haïti (47 étudiants en 2012-2013 dans un des masters), s'inscrivant ainsi dans une stratégie de « solidarité ». Le comité n'a pas eu accès à des données sur le nombre de diplômés de ces formations.

Le comité a pris connaissance d'un projet de charte d'encadrement des conventions relatives aux formations diplômantes intégrées (diplôme conjoint et double diplôme) et aux formations délocalisées. La mise en place de cette charte constituera un instrument indispensable de promotion et de garantie de la qualité de ces partenariats internationaux durant le prochain quinquennat.

V – Un pilotage des relations internationales en réorganisation

La mise en place récente d'une vice-présidence aux relations internationales (RI) constitue une mesure susceptible de promouvoir, par l'intermédiaire de la commission des relations internationales (Cori) qu'elle préside, une participation plus active de la communauté à la politique internationale, et de garantir un pilotage et une gestion plus efficaces, notamment à l'égard de la mobilité sortante, de la réussite des étudiants étrangers et de l'intégration de l'internationalisation de la recherche dans la politique globale de l'établissement. Par ailleurs, l'élaboration récente d'un nouveau logiciel de gestion des RI constituera un instrument très utile pour le pilotage du secteur, à condition d'y inclure les activités d'enseignement et de recherche, et de présenter pour chacune d'elles les mêmes données dans les différents documents, ce qui n'a pas été le cas durant la période en évaluation.

¹³ Source : Strater Ile-de-France.

¹⁴Source : Université Paris 8, « Contrat Quadriennal 2009-2012 », p.8

Le pilotage et la gestion



I – Le budget et les finances : une volonté de mise en place d'outils de pilotage

Depuis le passage aux RCE, la direction des affaires budgétaires et financières a été restructurée. Elle se compose maintenant de trois services : gestion et communication financière, service exécution budgétaire et service de préparation budgétaire. La fonction comptable et la fonction financière ont été séparées. Cette direction s'appuie sur le réseau de référents administratifs et financiers mis en place dans les différentes composantes et les services.

Lors de la préparation du budget 2013, une lettre d'orientation de la présidence définit les principaux axes mais elle reste très générale et se borne essentiellement à un cadrage de restrictions. Les lettres de cadrages budgétaires aux composantes, sont, quant à elles, de simples reconductions de moyens avec un abattement financier. À ce jour, le budget 2013 n'est donc pas un véritable levier au service d'une stratégie de l'établissement. La mise en place d'une comptabilité analytique faciliterait le changement de méthodologie et permettrait un véritable débat au sein du CA. Le comité note cependant que le dialogue de gestion avec les composantes, au cours duquel sont abordés les moyens humains et financiers, devrait favoriser une nouvelle approche de la politique budgétaire. La création d'une vice-présidence fonctionnelle chargée des questions budgétaires et financières apparaît être un élément moteur de médiation et de réflexion pour faire évoluer le comportement des acteurs.

En matière d'exécution budgétaire, le comité constate les efforts faits dans le suivi annuel et pluriannuel des recettes et dans le rattachement des dépenses à l'année budgétaire. Cependant, des délais de prise en charge souvent trop long de recettes et de dépenses ne permettent pas à l'établissement d'avoir une visibilité à court et moyen termes. La formalisation des procédures déjà engagée est à poursuivre.

L'établissement dégage depuis deux ans des résultats positifs importants (2 M€ par an) mais le comité n'a pas eu de vision claire de la situation comptable de l'établissement et surtout de la soutenabilité financière de ses projets de fonctionnement et d'investissement.

II – La gestion immobilière : une politique réaliste et réfléchie

Pour des raisons historiques, il existe à Paris 8 plusieurs directions ou services : patrimoine (constructions et service technique immobilier), logistique (planning, entretien, reprographie), sécurité et sûreté, hygiène et sécurité. La séparation de la direction du patrimoine et de la logistique ne permet pas une optimisation aisée des moyens et complexifie le suivi des coûts.

Par ailleurs, depuis 1993, un enseignant-chercheur suit le volet patrimoine de l'établissement. Il est actuellement un des quatre vice-présidents fonctionnels.

L'établissement s'est doté d'un schéma directeur immobilier et a désormais une très bonne connaissance de son patrimoine et de l'évaluation de ses projets (197 M€ sur 18 années dont 63 M€ de mise à niveau réglementaire). Il a su optimiser l'utilisation de son foncier par restructuration ou surélévation de bâtiments, mais certains projets de développement sont conditionnés par la recherche de foncier ou de partenariats (centre des arts, halle des sports). Il s'agit maintenant pour Paris 8 de construire une politique d'investissement réaliste, financièrement soutenable et dont les choix soient étroitement guidés par la stratégie de développement de l'établissement.

La gestion de l'utilisation des salles est largement perfectible, certaines étant gérées par le service logistique, d'autres étant affectées à certaines UFR. Il en résulte que l'université n'a qu'une vision partielle de l'affectation et de l'utilisation de ses locaux.

L'établissement dispose d'un service interne qui assure la sécurité des biens et des personnes. Il complète ce potentiel en externalisant la garde de nuit et de week-end. L'accroissement des vols et des intrusions l'oblige à renforcer son plan de sécurité (1,2 M€ dont 0,4 M€ de travaux et 0,8 M€ de prestations externes). Cette nouvelle charge financière pèsera de façon récurrente sur le budget de l'établissement et devra être intégrée dans les coûts de maintenance de l'établissement.

Le service hygiène et sécurité suit plus particulièrement les problèmes liés à la mise aux normes réglementaires des bâtiments. Le responsable de service est actuellement le conseiller de prévention. Il gère le dossier du CHSCT qui n'est pas encore mis en place. Il est nécessaire que l'établissement se dote de cette instance et lui donne toute sa place notamment dans le suivi des conditions de travail (sécurité, risques psychosociaux, etc.).

III – Un système d'information réorganisé et une politique claire de son développement

La direction du système d'information se structure autour de trois pôles : informatique de gestion, infrastructures, *Web-Net*. La gouvernance a été réorganisée. Le conseil d'administration valide les grandes orientations stratégiques. Un comité de pilotage du numérique et du système informatique, composé de la DGS, des directions fonctionnelles et du chargé de mission numérique, assure un suivi des projets et instruit les demandes. Il est complété par sept comités opérationnels. Cette organisation est considérée, par le comité, comme rationnelle et adaptée.

L'établissement s'est doté d'un schéma directeur du numérique et du système d'information en 2011. Ce document propose 42 projets listés par grandes familles (pilotage, gouvernance, formation, recherche, services numériques, finances, ressources humaines, patrimoine, infrastructures et équipement) pour un montant de 7 M€ à 9 M€ sur cinq ans hors renouvellement du parc informatique. Pour mémoire, le budget de la direction du service informatique s'élève à 1,1 M€. Compte tenu de l'enjeu financier et de l'importance de certains projets dans le développement stratégique de l'établissement, il est essentiel que le comité de pilotage joue pleinement son rôle de coordination et d'arbitrage.

Enfin, un travail sera nécessaire sur la complémentarité des logiciels utilisés et sur la formation des personnels pour la mise en place des outils et leur utilisation. L'ambition du projet et ses conséquences sur l'organisation du travail imposeront à l'établissement d'associer les instances internes (CT et CHSCT notamment).

IV – Une fonction ressources humaines en pleine mutation

L'université a suivi en grande partie les recommandations du rapport de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) établi pour le passage aux compétences élargies. Elle a créé en 2011 une direction des personnels, des emplois, de la formation, et de l'action sociale (Dipefas) qu'elle a structurée autour de deux grandes fonctions : la fonction « gestion des ressources humaines (carrière, actes collectifs, paye et formation) et la fonction appui aux ressources humaines (pilotage, relations avec les commissions et conseils, Gpec, suivi de la masse salariale et des emplois, suivi budgétaire, logistique RH).

L'université manque d'outils de suivi analytique et de prévision en lien direct avec les formations, même si des responsables administratifs et financiers dans les composantes sont les référents de la Dipefas, notamment pour la gestion des heures complémentaires.

Ces dernières années, le passage aux RCE a fortement modifié, voire bouleversé, l'organisation du travail des personnels administratifs. Cependant, l'établissement, qui n'a pas mis en place de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec), manque de vision stratégique sur l'ensemble de son activité et sur les métiers et compétences à développer à court et moyen terme. Dans cette perspective, la création récente d'une vice-présidence chargée de la transformation des métiers et de l'action sociale est pertinente, à condition que son rôle soit clairement défini.

L'établissement a accompagné ce changement de l'organisation administrative par la mise en œuvre de dispositifs financiers en direction des personnels. De nombreux groupes de travail portant sur la nouvelle bonification indiciaire (NBI), le régime indemnitaire et l'évolution des carrières des contractuels et l'action sociale ont été créés. Même si l'établissement affirme de ne pas avoir, à court terme, de difficultés financières, il devra cependant être vigilant. Le financement du projet d'amélioration des carrières, de l'indemnitaire et de la rémunération, chiffré la première année à près de 1 M€, la politique d'action sociale (180 000 €), le plan de formation (130 000 €), le repyramidage des emplois (moins de catégorie C et davantage de catégorie B), la pyramide des âges et le nombre important de personnels contractuels (240 comparé à 430 emplois permanents) auront rapidement un effet important sur la masse salariale.

V – Le pilotage, les statistiques, le contrôle de gestion : une démarche à partager

Dans le cadre du passage aux RCE, l'établissement a fait le choix de créer un service pilotage, statistiques, contrôle de gestion et qualité. Rattaché à la direction générale des services, il joue en fait un rôle d'interface avec les différents vice-présidents et les services.

Ce service se structure autour de quatre axes : aide au pilotage, statistiques, qualité et enquêtes. Il participe activement à la mise en place de procédures et à la fiabilisation des données de l'établissement. Sur le volet contrôle de gestion, de grands chantiers restent à mener pour mettre en œuvre des outils utiles à l'établissement : comptabilité analytique consolidée, grille d'élaboration des conventions, définition des coûts consolidés pour définir le montant des prestations, etc. Les données sont encore très parcellaires et le service devra travailler avec les directions et les composantes à leur fiabilisation dans tous les domaines.

Il s'agit là d'un levier essentiel de la modernisation de l'organisation et du fonctionnement de Paris 8 qui doit être porté politiquement et partagé par la communauté. Le comité a pu constater que la compétence et le dynamisme du service devaient lui permettre de relever ce défi.

Conclusion et recommandations



L'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, créée en 1969, est l'héritière du Centre expérimental de Vincennes et de l'effervescence intellectuelle et pédagogique qui a suivi mai 68. Implantée à Saint-Denis depuis 1980, Paris 8 est à dominante lettres et sciences humaines, et dispose d'un budget de 133,07 M€. Elle compte, en 2011-2012, 22 520 étudiants inscrits, dont près d'un tiers des étudiants sont étrangers. L'offre de formation est répartie en six domaines, dans 11 UFR, 4 Instituts, et 2 IUT. La recherche s'effectue au sein de 35 unités.

L'université revendique avec juste raison une identité forte issue de son histoire. La recherche s'appuie sur des laboratoires d'excellence souvent novateurs dans lesquels la volonté de développer des thèmes transversaux est constante. La formation entend faire réussir un public divers, dans le cadre de cursus originaux, à fort contenu transdisciplinaires. L'université s'affiche comme une « université monde » accueillant une proportion exceptionnelle d'étudiants étrangers et promouvant, dans tous les domaines une « autre mondialisation », celle de la connaissance et de la diversité des cultures. Cette ouverture se traduit aussi par une multiplicité de partenariats vivants et de qualité.

Le comité a pu apprécier sur de nombreux exemples la réalité de cette image. Mais il a pu également constater que sa pérennité appelle une politique forte de la part de l'université.

De façon générale, le foisonnement des projets et des actions pose la question de la lisibilité, de la cohérence et du pilotage. Tant en recherche qu'en formation, la stratégie globale de l'université n'est pas apparue clairement au comité. La mise en perspective des initiatives individuelles ou fragmentées est perçue par la communauté universitaire comme un risque pour sa créativité mais n'est-elle pas plutôt une condition de l'efficacité de son exercice ?

Par ailleurs, se présenter comme une « université monde » implique d'asseoir cet affichage par une véritable stratégie. Le grand nombre d'étudiants étrangers est certainement une richesse ; les conduire à la réussite devrait être un objectif prioritaire. L'ouverture sur le monde devrait aussi être celle de la mobilité sortante des étudiants de l'établissement et du développement de la codiplômation. La visibilité incontestable d'équipes ou de personnalités pose la question de sa pérennité et de l'intégration de l'international dans une politique globale de la recherche. Il est apparu au comité que, sur ces points à forts enjeux, l'université est actuellement plus dépendante de sa mémoire que tournée vers des projets.

Sans doute, pour accéder aux responsabilités et compétences élargies, l'université a-t-elle accompli un remarquable travail en matière de gestion et de pilotage. Cette évolution culturelle, dont le comité perçoit bien les difficultés, est engagée. Mais la mutation est loin d'être achevée, que ce soit dans le domaine budgétaire et financier, dans celui des ressources humaines et surtout dans la connaissance objective que l'université a d'elle-même.

Sans renier son histoire, mais en s'appuyant sur elle, l'université Paris 8 est donc confrontée à des choix cruciaux pour son avenir. Définir une stratégie claire, que l'ensemble de la communauté soit en mesure de s'approprier, est d'autant plus nécessaire que l'établissement a besoin de trouver toute sa place dans un territoire dynamique en évolution rapide. Les projets et réalisations scientifiques y sont importants et nombreux : la MSH Paris-Nord, le campus Condorcet et le PRES Paris-Lumières sont les plus emblématiques. Quel rôle l'université entend-elle jouer dans ces ensembles ? Avec quels moyens et selon quelles priorités ? Selon quel calendrier ? Répondre à ces questions dépasse à l'évidence le simple accompagnement d'initiatives dispersées des acteurs : c'est le sujet de la politique de site de l'établissement qui est posé. L'université a les forces pour répondre à ces enjeux. Il lui revient de construire maintenant la stratégie lui permettant de les utiliser au mieux.

I – Les points forts

- Une équipe présidentielle mobilisée soucieuse d’instaurer un dialogue de proximité
- La qualité scientifique d’un grand nombre de laboratoires
- Un lien très fort entre recherche et création, qui représente une des originalités de l’université
- La richesse et la transversalité de l’offre de formation
- Une vie culturelle et associative des étudiants dynamique
- Une très grande attractivité de l’université pour les étudiants étrangers hors programmes de mobilité
- Une volonté politique de mutation de l’établissement accompagnée d’une politique de recrutement d’un personnel compétent et engagé

II – Les points faibles

- Une dilution des prises de décisions due à la fragmentation excessive des processus de concertation et de proposition
- La fragilité de nombreuses unités de recherche due à la pyramide des âges et donc confrontées à la nécessité de renouveler des thématiques dispersées et fortement individualisées
- Une réticence aux collaborations institutionnelles en matière de recherche et à l’investissement dans les projets de site
- Des taux de réussite anormalement bas, que les caractéristiques des publics étudiants ne peuvent expliquer à elles seules, et une insuffisance d’éléments de suivi des étudiants
- Un lien distendu entre les étudiants et les instances
- Une faible mobilité sortante des étudiants et un faible taux de diplômés de l’établissement dans les codiplomations, en contradiction avec l’image d’« université monde »
- Un manque de clarté de la situation financière de l’université et une insuffisance de données fiables et opérationnelles

III – Les recommandations

- Définir des choix stratégiques. Ceux-ci devraient être globaux. Loin d’être le simple résultat de l’accompagnement d’initiatives dispersées, il est souhaitable qu’ils se situent au niveau de l’établissement et concernent tous les domaines (formation, recherche, international, pilotage, fonctions support, etc.). L’université doit pouvoir les rendre lisibles, aussi bien en interne par les acteurs, qu’en externe par les partenaires. Ces choix seront d’autant mieux mis en œuvre que la communauté se les appropriera et qu’ils résulteront, sous l’autorité de la présidence, de la pleine responsabilité des instances.
- Structurer les partenariats dans une politique de site. Dans un territoire en évolution dynamique, il est essentiel que l’université sache prendre toute sa place et hiérarchise ses priorités en conséquence. En particulier, concernant la MSH Paris-Nord, le campus Condorcet et le PRES Paris-Lumières, l’établissement devrait clairement définir ses objectifs et préciser les moyens qu’il compte y affecter.
- Poursuivre activement la mise en place des outils de gestion. Sont particulièrement concernées les ressources humaines, les finances, et la connaissance des publics étudiants, de leur origine, de leur parcours et de leur devenir. L’université devrait développer une véritable pédagogie de l’appropriation, du partage et de l’utilité de ces outils afin que ses acteurs sachent les utiliser dans la détermination de la stratégie et de sa mise en œuvre.

Liste des sigles



A

Aca	Action culturelle et artistique
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
AS	Association sportive

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Cori	Commission des relations internationales
Crepuq	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

D

Dévu	Direction des études et de la vie universitaire
Dipefas	Direction des personnels, des emplois, de la formation, et de l'action sociale
DGS	Direction générale des services
DSI	Direction du service informatique
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	École supérieure de professorat et d'éducation

F

FLE	Français langue étrangère
-----	---------------------------

G

Gis	Groupement d'intérêt scientifique
Gpec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IED	Institut d'enseignement à distance

IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IPT Informatique pour tous
IUT Institut universitaire de technologie

L

L (LMD) Licence
L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1^{ère} année, 2^e année, 3^e année
Labex Laboratoire d'excellence
LP Licence professionnelle

M

M (LMD) Master
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1^{ère} année, 2^e année
Mcf Maître de conférences
MDE Maison des étudiants
Micefa Mission interuniversitaire de coordination échanges franco-américains
MSH Maison des sciences de l'homme

N

NBI Nouvelle bonification indiciaire

P

PapESR Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche
Pari Programme d'aide à la recherche industrielle
Pasée Pôle d'accompagnement et de soutien aux étudiants étrangers
PR Professeur des universités
Prag Professeur agrégé de l'enseignement du second degré
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL Plan réussite en licence

R

RCE Responsabilités et compétences élargies
RI Relations internationales

S

SCD Service commun de documentation
Scuio-IP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SHS Sciences humaines et sociales
Suaps Service universitaire des activités physiques, sportives

U

UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UMVF Université médicale virtuelle francophone

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VAP Validation des acquis professionnels
VPE Vice-président étudiant

Observations de la présidente



Observations de la présidente de l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis sur le rapport d'évaluation définitif de l'AERES portant sur l'évaluation de l'établissement.

La présidente de l'université et son équipe tiennent à remercier les experts du comité d'évaluation pour la pertinence de leur analyse et la qualité des échanges ayant eu lieu au cours de la visite de site au mois de juin 2013.

L'université Paris 8 avait saisi l'opportunité de cette évaluation en organisant, en amont de la visite, une réflexion collective sur des thématiques transverses identifiées comme stratégiques pour le devenir de l'université à l'horizon 2017. Cette dynamique a permis aux membres de la communauté de s'interroger sur les enjeux de l'université Paris 8 et ses perspectives à l'heure où les universités sont confrontées à des bouleversements institutionnels, scientifiques et technologiques majeurs.

Plusieurs remarques faites par l'AERES sont convergentes avec l'examen critique que nous avons engagé en vue de la visite et poursuivi dans le cadre de l'élaboration de notre volet d'établissement. Elles constituent à ce titre un appui pour l'établissement.

Un certain nombre de chantiers ont déjà été engagés par l'équipe présidentielle depuis la réalisation de l'évaluation. Cependant certains points identifiés comme faibles nécessitent quelques précisions de notre part.

En matière de pilotage et de gestion, il convient de rappeler que des efforts importants de restructuration des services et d'élaboration des procédures ont été effectués à l'occasion du passage aux RCE. Le travail engagé se poursuit autour de trois axes principaux.

1) L'achèvement de la réorganisation des services centraux dans un double objectif de renforcement de la cohérence et de mise en place de modalités de travail plus étroites et fluides avec les composantes. Cela se traduit notamment : par la création d'un poste de directeur général adjoint chargé de l'appui aux missions Formation et Recherche, qui devra mener à bien la restructuration de la direction des études et de la vie universitaire et de la direction de la recherche et par le rattachement du service communication sera à la Présidence. L'objectif est de construire une organisation plus lisible, permettant de répondre aux besoins et aux objectifs et qui devra prendre en compte les impératifs d'une gestion rigoureuse tout en garantissant les conditions de développement de l'établissement en termes de formation, de recherche et de services rendus aux usagers dans une perspective de construction de partenariats solides et de mise en œuvre d'une politique de site. Cette démarche prend soin d'associer à toutes les étapes l'ensemble des personnes concernées.

2) Le renforcement des outils de pilotage et de gestion. Sur ce point, on peut regretter que le rapport fasse peu état de la démarche globale dans laquelle s'inscrit l'université. En effet, au cours des dernières années, l'accent a été mis autant sur la démarche et le changement des acteurs vis-à-vis de l'utilisation d'outils d'aide à la gestion, que sur les outils eux-mêmes, afin de s'assurer d'un portage collégial de changement profonds dans le fonctionnement de l'établissement. En termes de mise en place d'outils, il convient de citer le développement de l'ENT, le déploiement en cours de nouveaux outils de gestion, l'élaboration de procédures formalisées, la réalisation d'enquêtes. Par ailleurs, un important travail relatif à la mise en place d'une comptabilité analytique a été initié. Les aspects fonctionnement sont achevés et l'application de la comptabilité analytique aux questions relatives aux ressources humaines le

seront en 2014. Les efforts entrepris se poursuivent, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, avec la mise en place de dispositifs fins de gestion de la masse salariale et d'une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : recrutement d'un chargé de GPEC, formation des deux directeurs généraux à cette question, redéfinition des fiches de poste, des organigrammes, mise en place de groupes de travail avec pour objectif d'élaborer un référentiel des fonctions et des compétences et une cartographie des métiers. Ce travail constitue le préalable nécessaire au projet de schéma directeur RH qui déclinera en termes de politique RH les objectifs du nouveau contrat en suivant les orientations données notamment dans les domaines de la formation et de la recherche. Ces efforts devront être complétés par l'élaboration de tableaux de bord permettant à partir d'indicateurs de retracer l'activité de l'établissement.

Le rapport souligne l'absence de vision claire de la situation comptable et l'insuffisance de données fiables sur la situation financière. Concernant le premier point, ce constat semble tout infondé : l'université Paris 8 a vu ses comptes certifiés par des commissaires aux comptes indépendants du cabinet Mazars, à l'occasion d'une présentation d'un rapport au conseil d'administration le 31 mai 2013. Depuis cette date, l'agence comptable tient à disposition le compte financier 2012. Un document de présentation de ces comptes a, par ailleurs, été transmis aux évaluateurs de l'AERES au mois de juillet, conformément à la demande formulée lors de l'évaluation sur site. On peut également s'étonner de la remarque concernant l'insuffisance de données fiables dans la mesure où l'ensemble des informations attendues sont disponibles dans les outils du système d'information. Une grande partie d'entre elles, transmises aux évaluateurs, font l'objet de nombreuses démarches de contrôle interne (autocontrôle de premier niveau, contrôle hiérarchique et croisé de deuxième niveau, contrôle de supervision de troisième niveau). L'université répond évidemment à la soixantaine d'enquêtes demandées annuellement par ses principaux financeurs, à commencer par celles de son organisme de tutelle, le Ministère. Aucune demande formulée par les évaluateurs de l'AERES relatives à l'obtention de données-sources auprès de l'administration n'a été éludée par l'université.

3) La mise en œuvre d'une pédagogie de l'appropriation permettant l'adhésion de l'ensemble de la communauté universitaire à la démarche de renforcement du pilotage et de la qualité, par des sessions de formation (destinées aux utilisateurs des outils comptables et de gestion mais aussi aux membres du CA), par des groupes de travail thématiques visant à éclairer la prise de décision, par des actions d'accompagnement, d'une part lors de la prise de poste des agents et d'autre part pour les composantes et/ou services qui souhaitent améliorer leur fonctionnement. L'idée est d'accompagner l'ensemble des directions, services et composantes vers des démarches actives de mutualisation des compétences et des organisations plus efficaces. En outre, il convient de souligner un certain nombre d'initiatives récentes visant à renforcer les liens avec les composantes dans la construction de stratégies : réunions thématiques, réflexion autour de la problématique pédagogie/réussite et de l'engagement étudiant. La mise en place du conseil des composantes prévu par la loi constituera un levier important pour conforter et développer cette démarche.

L'université partage l'analyse réalisée sur le besoin d'accompagner les acteurs dans l'aide à la définition d'une stratégie ; les avancées en cours dans le cadre de la formalisation du prochain contrat d'établissement (dialogue de gestion renforcé, affichages des objectifs, accompagnement personnalisé dans le suivi et la définition des indicateurs...) vont pleinement dans ce sens.

En affirmant que l'Ile-de-France constitue une exception, la loi Fioraso reconnaît que les universités de cette région se trouvent aujourd'hui inscrites dans une multiplicité de configurations et dispositifs qui les confrontent à des questions spécifiques. Le comité d'évaluation a pu ainsi justement demander comment l'université comptait articuler la

diversité de ses partenariats institutionnels (ESPE, MSH Paris nord, Campus Condorcet, PRES ULP), non exclusifs de formations ou équipes cohabitées avec d'autres établissements (dont Paris 13). L'entrée en vigueur des communautés d'universités et d'établissements, consécutive à l'adoption de la loi Fioraso, contribue à préciser la réponse qui avait été apportée par l'université au terme de la visite de l'AERES. La définition d'une politique de site à partir des convergences et projets communs avec les membres de l'Université Paris Lumières (UPL) (dont, premier au nombre, Paris Ouest-Nanterre-La Défense, mais également l'INSHEA, Ecole Louis Lumière, le Pôle musique 93 et le collège international de philosophie, pour s'en tenir aux établissements d'enseignement supérieur) constitue une évidente priorité tant institutionnelle que chronologique. L'université contribue activement à l'élaboration du contrat de site d'UPL et entend s'engager dans la procédure de candidature à la prochaine vague d'IDEX qui sera propre à consolider l'affirmation de nos convergences sur des projets phares. Simultanément, elle élabore son volet d'établissement qui constitue à la fois une déclinaison de sa politique de site et une mise en évidence de ses apports originaux et de ses spécificités conservées. Cette spécificité tient, en autres choses, aux liens étroits qu'elle a tissés et qu'elle entend perpétuer avec son territoire en mutations profondes. Son inscription dans l'ESPE de l'académie de Créteil, qui relève assurément d'une obligation, prend à cet égard tout son sens. Son inscription dans la MSH Paris Nord et dans son USR, aux côtés de Paris XIII et du CNRS, pareillement mais pour d'autres raisons. La MSH Paris Nord qui doit abriter notamment le pôle de compétitivité Cap digital et des équipements médialab du dispositif CréaTIC va s'imposer pour le soutien naturel du Labex H2H et de l'offre de masters CréaTIC, l'un et l'autre communs à Paris 8 et Paris 10 et destinés à s'installer dans ses locaux dès son ouverture, à la rentrée 2014. Ces projets centrés la question de la création, des arts et des humanités numériques, en étroite symbiose avec ce qui se définit pour « le territoire de la création » permettront aux composantes d'UPL concernées de disposer conjointement de cette ressource. Il serait naturellement souhaitable que cette articulation fonctionnelle entre la MSH et UPL trouve à se concrétiser institutionnellement. L'achèvement du Campus Condorcet, ne s'inscrivant pas exactement dans la même temporalité, il est hautement probable que des synergies nouvelles se seront consolidées à l'échelle du site quand s'opérera le déménagement. Du moins les synergies d'ors et déjà déployées entre la politique documentaire de la MSH Paris Nord et le Grand équipement documentaire du campus Condorcet ainsi que le choix de l'université Paris 8 d'installer sur le futur campus des projets financés (et non des équipes de façon pérenne) devraient-ils permettre d'inscrire certains des masters ou projets de recherche déployés à l'échelle du site dans le cadre de ce campus dont ils viendront enrichir la production scientifique et qui sera propre à découpler leur puissance et leur rayonnement. Telles sont du moins les orientations que nous nous emploierons à faire avancer, opérant des choix propres à les renforcer.

Nos orientations stratégiques en termes de formation et de recherche dans ce paysage en voie de recomposition seront précisées et soutenues, notamment en matière de qualité de service et de rapports aux mondes du travail :

- Conduire l'université vers une responsabilité sociale plus marquée, conduire les étudiants à s'engager sur les terrains professionnels : promouvoir une variété de formes d'implication et de réalisations péri-para-académiques, les reconnaître au sein des parcours.
- Diffuser le sens de la réforme actuelle des diplômes dans le sens d'une intégration plus solide au cœur des formations, de la préparation à la vie professionnelle : mise en place des conseils de perfectionnement, occasion de déployer une culture du pilotage : l'évaluation, les marqueurs de l'insertion professionnelle et de la mobilité. L'enjeu est la finalisation d'un cadre général faisant adhérer et intégrant l'ensemble des formations.

L'élaboration de l'offre de formation que la réforme des nomenclatures nous conduit à remettre en chantier engagera une réflexion collective dans le sens d'une construction plus intégrée de l'offre de formation : en licence, des transversalités plus fortes en L1 et une

meilleure coordination de l'articulation majeures/mineures en L2/L3, avec instauration de passerelles plus nettes entre DUT et L3 ou bien L2 et LP ; en master, recombinaison thématique de nos parcours et mentions, en lien étroit avec Paris 10, en termes de complémentarités et de convergences. Dès 2015, chaque formation sera dotée (en propre ou en commun avec d'autres) d'un conseil de perfectionnement : nous veillerons à les organiser de façon à assurer les cohérences disciplinaires (licence / masters), mais aussi les cohérences partenariales (masters cohabilités). Leur mise en place et le suivi de leurs travaux feront l'objet d'échanges entre le conseil des directeurs de composantes et la commission de la formation et de la vie universitaire.

- Sécuriser et visibiliser les dispositifs d'accompagnement - sont attractives pour des élèves et leurs familles, les conditions de prise en charge du parcours de l'étudiant - en mettant en œuvre une stratégie partenariale et de communication externe, appropriée (lycées, CIO). Poursuivre l'effort en matière de Formation Tout au Long de la Vie, développer les différents modes d'accès à l'université, identifier des passerelles - entre formation initiale, formation continue, VAE, formation en alternance et formation ouverte à distance - pour ainsi répondre aux besoins des différents publics. L'enjeu est de chercher l'équilibre et la cohérence d'une offre de formation au travers des diplômes nationaux, en présentiel ou à distance, en alternance ou non, des diplômes d'université et des formations qualifiantes.

- Prendre appui sur les « objets » travaillés par les équipes (formation et recherche), identifier les champs de savoirs et de compétences porteurs en termes d'employabilité et de réponses aux demandes sociétales ; recomposer et regrouper les structures (composantes, ED) à l'aune de ces grands secteurs (création, numérique, politiques internationales, médiation...). Cette reconfiguration des champs de savoirs invite les disciplines traditionnelles à prendre substantiellement part à l'émergence des nouvelles formes de rationalités, dans les cadres de vie sociale et d'activités de production, tels qu'ils se présentent de nos jours et pour l'avenir plus ou moins proche.

- Développer des dynamiques entrepreneuriales (formations à l'entrepreneuriat), labéliser des formations avec des partenaires (Cap Digital), développer et faire reconnaître une activité universitaire de conseil et d'expertise, y associer les étudiants, les salariés en formation, les enseignants, tous engagés dans un même processus de production d'expertise et de recherche-développement. Elaborer les offres de formation sur le modèle promu dans CréaTIC : construction conjointe et contractualisée entre acteurs socio professionnels, enseignants-chercheurs, étudiants. L'enjeu est la redéfinition des attendus et des bilans en matière de réussite : mesurée par une série de marqueurs relatifs à l'engagement contractuel tripartite enseignants, étudiants, acteurs socio professionnels et à leurs réalisations spécifiques ou conjointes.

Les reconfigurations de champs de savoirs et de pratiques de formation et de professionnalisation caractérisent l'université Paris 8 depuis sa fondation ; les stratégies actuelles s'inscrivent dans la droite ligne de ce qu'a été son choix d'expérimenter des formes et des pratiques nouvelles, de formation et de recherche. L'enjeu à présent est de les déployer et les partager au sein de la communauté d'universités Université Paris Lumières et de Condorcet.

Danielle TARTAKOWSKY



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis a eu lieu du 25 au 27 juin 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Daniel Martina, ancien président de l'université d'Angers et ancien président du Pres Université Nantes-Angers-Le Mans.

Ont participé à l'évaluation :

- Philippe Baudorre, professeur des universités, université Michel de Montaigne Bordeaux 3 ;
- Bartolo Campos, professeur émérite, université de Porto (Portugal) ;
- Sébastien Chevalier, professeur des universités, université de Bourgogne ;
- Laurence Denooz, professeur des universités, université de Lorraine ;
- Francisco Escobar, professeur, université d'Alcala (Espagne) ;
- Nathalie Fournier, professeur des universités, université Lumière-Lyon 2 ;
- Andrée Grau, professeur, université de Roehampton (Angleterre) ;
- Hélène Guicquéro, secrétaire générale de la direction régionale des affaires culturelles (Drac) d'Auvergne ;
- Martine Muller, directrice du CROUS de Lille ;
- Zineb Soulaïmani, ancienne responsable d'antenne, Animafac, ancien membre du bureau de la vie étudiante, université de Poitiers ;

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique et Hélène Balmette, chargée de projet représentaient l'AERES.

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 l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV