



Évaluation des établissements

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-NANTERRE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025**

VAGUE E

Rapport publié le 14/04/2026

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



Au nom du comité d'experts :

Bernard Coulie, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

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

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

# Avis du comité

## 1 / Forces principales

- **Une université au positionnement local clair et différenciant en tant que grande université de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales**, qui fédère ses personnels autour de sa signature en innovation sociale et solidaire, ce qui se traduit par une implication forte de la communauté dans les activités de l'établissement et par des résultats en matière scientifique (obtention du label Saps).
- **Un établissement très bien ancré dans son territoire**, qui contribue au développement socioculturel de celui-ci et réussit à rassembler différents acteurs locaux autour d'actions communes. L'université bénéficie en particulier d'une reconnaissance et d'un soutien appuyés de la part des collectivités territoriales, des acteurs des domaines de la culture et de la justice, et des institutions locales.
- **Des activités de recherche de bon, voire d'excellent niveau**, soutenues par les organismes nationaux de recherche (CNRS, IRD) et par une Maison des sciences de l'Homme très dynamique (MSH Mondes).
- Une offre de formation pluridisciplinaire bien structurée, et alignée avec la stratégie de positionnement de l'université dans le domaine de l'innovation sociale.
- **Une politique en matière de science participative et de science avec et pour la société riche et qui affiche de bons résultats.**

## 2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une stratégie globale qui souffre d'un manque de lisibilité et d'une absence de déclinaison opérationnelle en objectifs précis**, ce qui entrave le pilotage stratégique de l'université : absence de schémas directeurs dans plusieurs domaines-clés (vie étudiante, immobilier, systèmes d'information, cartographie des risques), manque d'indicateurs de suivi, de feuilles de route et de partage des données, notamment en matière de formation.
- **Une organisation interne de la gouvernance et des services administratifs inaboutie et complexe** : une multiplication de services concernant des domaines identiques dans un grand nombre de directions ; une juxtaposition de missions de gouvernance ; et une dispersion d'activités dans plusieurs services et plusieurs entités internes.
- Une absence de définition à l'échelle de l'établissement d'axes stratégiques et de priorités thématiques déclinés de manière opérationnelle dans le domaine de la recherche et une politique en la matière qui dépend encore trop des seules unités de recherche.
- **Un poids de l'immobilier**, lié à l'entretien des bâtiments, **qui entrave les capacités de développement de l'université, et notamment sa capacité d'auto-financement.**

## 3 / Recommandations principales

- **Établir un projet global d'établissement à moyen et à long terme** en lien avec la signature dont l'université s'est dotée. L'élaboration de ce projet d'établissement devra intégrer la définition d'une stratégie claire, déclinée en objectifs opérationnels précis pour tous les domaines d'activités, et intégrés de manière homogène par l'ensemble des composantes et des unités de recherche. Enfin, le comité recommande à l'université d'intégrer des actions de pérennisation des succès obtenus dernièrement aux appels à projets dans le cadre des PIA (Nouveaux cursus à l'université, notamment « So Skilled ! »).

- **Repenser la relation entre le niveau central de l'université et les composantes de formation et de recherche**, et préciser de manière formelle les processus de prise de décision pour disposer d'un pilotage clair et lisible.
- **Élaborer les schémas directeurs et les feuilles de route nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement** (Gpeec, immobilier, systèmes d'information, vie étudiante, etc.).
- **Définir un statut d'élu étudiant homogène dans toutes les composantes** pour garantir une équité entre tous les étudiants, et une formation les préparant à une participation active à la gouvernance.

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### L'établissement

- **Date de création** : octobre 1964 (faculté de Lettres et sciences humaines, comme annexe de la Sorbonne — érigée en EPSCP à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1971).
- **Regroupement** : jusque 2024, date de sa dissolution, l'Université Paris Nanterre était membre fondateur, avec le CNRS et l'Université Paris 8, de la communauté d'universités et d'établissements « Université Paris Lumières ». Cette dernière, créée en 2015, était l'héritière du pôle de recherche et d'enseignement supérieur, et regroupait, outre ses membres fondateurs, une composante interne (le Collège international de philosophie) et seize membres associés<sup>1</sup>. Depuis 2024, l'université Paris Nanterre est membre fondateur, avec l'université Paris 8, de la convention de coordination territoriale « Paris Lumières Alliance », avec dix autres partenaires, déjà impliqués dans la ComUE<sup>2</sup>.

En 2025, l'université Paris Nanterre est également membre de l'Établissement public Campus Condorcet<sup>3</sup> et de l'alliance européenne *European Digital UniverCity* (EDUC)<sup>4</sup>.

- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire structurée en :
  - **8 UFR** : droit et science politique (DSP) ; langues et cultures étrangères (LCE) ; philosophie, information communication langage littérature arts du spectacle (PHILLIA) ; sciences économiques gestion mathématiques informatique (SEGMI) ; systèmes industriels et techniques de communication (SITEC) ; sciences psychologiques et sciences de l'éducation (SPSE) ; sciences sociales et administration (SSA) ; sciences et techniques des activités physique et sportives (STAPS).
  - **1 IUT** qui accueille sur trois sites des étudiants dans les domaines de formation suivants : Sciences pour l'Ingénieur (Ville d'Avray), Métiers du Livre (Saint-Cloud) et Économie-Gestion/Commerce (Nanterre).
  - **1 IPAG** qui organise les préparations aux différents concours de catégorie A+, A et B et délivre également la licence et le master d'administration publique.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 33 152 étudiants en 2024-2025 (hors doubles inscriptions CPGE)<sup>5</sup>, + 5,2 % durant la période évaluée (31 523 étudiants hors doubles inscriptions en 2020-2021).
- **Répartition des effectifs étudiants**<sup>6</sup> :

---

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

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

<sup>3</sup> Le Campus Condorcet réunit onze établissements d'enseignement supérieur et de recherche : le Centre national de la recherche scientifique ; l'École des hautes études en sciences sociales ; l'École nationale des chartes ; l'École pratique des hautes études ; la Fondation maison des sciences de l'homme ; l'Institut national d'études démographiques ; l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; l'Université Sorbonne Nouvelle ; l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis ; l'Université Paris Nanterre ; l'Université Sorbonne Paris Nord.

<sup>4</sup> EDUC rassemble les universités de Rennes, de Potsdam (Allemagne), Cagliari (Italie), Masaryk (République tchèque), Pécs (Hongrie), Paris Nanterre (France), Université du Sud-Est de la Norvège et Jaume I (Espagne).

<sup>5</sup> Données 2022-2023, sources : DataESR / données 2024-2025 source : Paysage-SISE.

<sup>6</sup> Données 2022-2023, sources : DataESR / données 2024-2025 source : Paysage-SISE.

	Université Paris Nanterre
Licence	19 434 (58,9 %)
BUT/DUT	1 075 (3,3 %)
Licence professionnelle	464 (1,4 %)
Master	6 694 (20,3 %)
Formations d'ingénieurs	0,1 %
Doctorat	1 195 (3,6 %)
Diplômes d'établissement	1 543 (4,7 %)
% d'étudiantes (données Data-ESR 2022-2023)	65,2 %
% d'étudiants de nationalité étrangère (données Data-ESR 2022-2023)	10,4 %

- **Taux de réussite en Licence en 3 ans** : 34,1 % en 2022-2023<sup>7</sup>.
- **Ressources humaines** (bilan social 2023) : 942 personnels BIATSS (929 en 2020), dont 598 titulaires ; 1 472 enseignants et enseignants-chercheurs (1 433 en 2020), dont 959 titulaires. Soit un total (effectif physique) de **2 414 personnels** (2 362 en 2020).
- **Budget** : 224,7 M€ en 2024.
- **Unités de recherche** : 42 unités (29 équipes d'accueil et 13 unités mixtes de recherche), **2 fédérations** (FIND, EPN-R).
- Une **Maison des Sciences de l'Homme Mondes** (en cotutelle avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et le CNRS).
- **Écoles doctorales** : 5 ED propres accréditées et 1 ED en co-accréditation.
- 2 Écoles universitaires de recherche (Arts, Technologie, Création ; École des Hautes études en démographie (HED - EUR Redpop, UPN partenaire de l'U. Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et 2 LabEx (Les passés dans le présent [Labex PasP] ; iPOps individus et société (UPN partenaire de l'INED)).
- Labellisation « **Science avec et pour la société** » [Saps] depuis juin 2022.
- Établissement rattaché : "La Contemporaine. Bibliothèque, archives, musée des mondes contemporains" présent sur le campus de Nanterre. Statut actuel de SICD (avec U. Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Université Paris 2 Assas, Université Paris 8).
- Depuis janvier 2024, l'université Paris Nanterre déploie le **projet Unisson** [université de l'innovation sociale et solidaire de Nanterre] financé dans le cadre de l'appel à projet [AAP] France 2030 « Excellences sous toutes ses formes » [14 millions d'euros sur 7 ans]. L'objectif affiché est « d'améliorer la vie étudiante et de campus pour créer les conditions matérielles et sociales de l'innovation sociale et solidaire chez nos étudiants », et de renforcer ainsi la position d'acteur académique de premier plan que l'université Paris Nanterre souhaite occuper dans le domaine de l'innovation sociale — domaine qui constitue « la signature forte » de l'établissement.
- Projet Accélération, Nouveaux cursus à l'université So Skilled et Ecri+.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**<sup>8</sup> :

<sup>7</sup> <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-11/nf-sies-2025-29-tableaux-r-ussite-et-passage-par-discipline-et-tablissement--38687.xlsx>

<sup>8</sup> Synthèse de l'évaluation de la recherche par le Hcéres.

- 12 secteurs de recherche sont reconnus à l'échelle internationale, dont 10 sont fortement soutenus par l'université et 29 au niveau national.
- Établissement labellisé HRS4R depuis juin 2025.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France.

## 2 / Recommandations de la précédente évaluation [rapport publié en 2019]

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

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

L'adhésion à l'alliance européenne EDUC et le rôle moteur joué par l'université dans cette alliance répondent à la première recommandation de la précédente évaluation. Bien que l'appartenance à cette alliance ne puisse constituer à elle seule une politique internationale, elle constitue cependant un socle solide à partir duquel la politique en question pourra se déployer efficacement.

Même si l'établissement a notablement développé sa capacité à produire des tableaux de bord grâce à la création d'une cellule d'appui au pilotage, la mise en place d'un service de pilotage de l'offre de formation et le renforcement de l'observatoire de la vie étudiante, la diffusion des indicateurs et des données demeure cependant partielle et leur degré d'appropriation par les composantes est faible. La création de la cellule d'appui au pilotage a par ailleurs permis à l'université de progresser dans la démarche d'évaluation du coût complet des formations, en déployant celle-ci dans le champ de la formation continue. Il reste à étendre cette démarche à l'ensemble des formations de licence et de master.

L'établissement a fait le choix assumé de ne pas mettre en place des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels avec les composantes, préférant prioritairement mettre fin à une situation de défiance réciproque<sup>9</sup> en récréant les conditions d'un dialogue serein, notamment au travers d'une campagne d'emplois destinée à améliorer le taux d'encadrement.

Dans le domaine budgétaire, l'augmentation des charges de personnels et les coûts associés au patrimoine vieillissant du campus de Nanterre ont progressivement érodé la capacité d'auto-financement de l'université,

<sup>9</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 12.

au point que celle-ci est désormais négative. L'établissement se trouve désormais engagé dans un plan de rétablissement de l'équilibre financier visant à restaurer à terme cette capacité.

L'université a par ailleurs infléchi sa politique de ressources humaines, en décidant notamment d'augmenter de nouveau le nombre de recrutements d'enseignants-chercheurs de manière à répondre aux besoins suscités par ses activités de formation et de recherche. Parallèlement, le pilotage de la masse salariale a été amélioré. Cependant, l'établissement manque encore d'outils permettant de mettre en œuvre une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans l'ensemble, l'université s'est attachée à déployer une politique d'attractivité en visant l'amélioration de la qualité de ses formations et de sa recherche. Elle a notamment réalisé des efforts importants pour développer la professionnalisation des parcours des étudiants et l'internationalisation de l'offre de formation. L'établissement s'est également appuyé sur l'obtention du label Sciences avec et pour la société en 2022 pour fédérer des initiatives internes et accroître son ouverture sociétale.

Enfin, la stratégie d'innovation pédagogique s'est sensiblement renforcée, avec notamment le développement d'enseignements hybrides ou à distance et de l'accompagnement des enseignants et enseignants-chercheurs dans le volet numérique de leurs enseignements.

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

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. La visite de l'établissement s'est tenue du 5 au 7 mai 2025. 50 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le rapport d'autoévaluation rendu par l'université Paris Nanterre propose une description de l'établissement et une lecture de la trajectoire parcourue durant la période 2019-2024. Il contient les éléments principaux nécessaires au travail du comité d'évaluation. Toutefois, les références relatives au positionnement et à la stratégie, qui représentent le pilier sur lequel doit reposer l'ensemble de l'analyse, sont abordées de manière plus que succincte. Le rapport d'autoévaluation manque de données chiffrées et de tableaux permettant de visualiser les évolutions au cours de la période écoulée, et il y a peu de documents référencés en notes de bas de page. Toutefois, la plupart des documents complémentaires demandés par le comité ont pu être fournis, en amont de la visite sur site ou lors de celle-ci. Au total, le comité estime être en possession des informations nécessaires à son travail d'évaluation.

La visite sur site a été reportée d'un mois par rapport à la date initiale, pour permettre de prolonger le temps d'échange entre l'établissement et le Hcéres consécutivement à l'évaluation des formations. Ce report a créé des difficultés de calendrier et d'organisation pour plusieurs membres du comité ainsi que pour l'établissement. Néanmoins, la visite s'est déroulée dans de bonnes conditions et ces difficultés ont pu être atténuées. Le comité a constaté que les enjeux de l'évaluation avaient été bien diffusés dans l'établissement. Les interlocuteurs rencontrés se sont montrés attentifs, ouverts aux questions, et soucieux de donner aux membres du comité une information claire, complète et objective.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

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

## 1 / Un positionnement local renforcé et l'adoption d'une signature claire au cours de la période de référence.

Le positionnement adopté par l'université Paris Nanterre prend appui à la fois sur un héritage historique pleinement revendiqué et sur l'adoption récente d'une signature explicite, qui traduit les valeurs promues par l'établissement : l'innovation sociale. L'université définit ainsi son positionnement à partir de ses caractéristiques historiques — une grande université de recherche à forte dominante en sciences humaines et sociales<sup>10</sup>, qui est ancrée dans son territoire —, et d'une ambition renouvelée durant la période de référence, à partir d'une analyse réflexive de ses forces et de ses valeurs, qui consiste à « conforter la place de l'université Paris Nanterre comme acteur majeur de l'innovation sociale et solidaire »<sup>11</sup>.

L'adoption depuis 2020 de cette signature de l'innovation sociale<sup>12</sup> marque, selon le comité, une évolution notable dans la trajectoire de l'établissement. Le comité observe que cette nouvelle signature est à la fois différente, plus précise et plus engageante que celle qui était annoncée dans le contrat d'établissement 2020-2025, et qui reposait sur « l'idée d'ouverture : disciplinaire, internationale, vers la société et entre recherche et formation »<sup>13</sup>.

Cette signature s'est concrétisée par le déploiement de projets structurants, en particulier le projet Unisson (Université de l'innovation sociale et solidaire de Nanterre), élaboré en lien avec 12 partenaires territoriaux<sup>14</sup>. Lauréat de la 3<sup>e</sup> vague du programme « ExcellencES sous toutes ses formes » — France 2030 et bénéficiant à ce titre d'un financement de 14 M€ pour 7 ans, ce projet a pour objectif « d'améliorer les conditions matérielles et sociales de la vie étudiante en créant les conditions pour permettre aux diplômées et diplômés de devenir des acteurs forts de l'innovation sociale et solidaire »<sup>15</sup>. Au niveau local, le projet Unisson a d'ores et déjà permis à l'université de renforcer ses liens avec les collectivités territoriales<sup>16</sup>, et de retirer ainsi, en matière de relations partenariales, les premiers bénéfices de l'adoption d'une signature claire et forte. En outre, ce projet s'articule de manière cohérente avec les actions de l'université réalisées dans le cadre du label Sciences avec et pour la société, obtenu en 2022 – fête de la science, compétition de courts métrages, café des sciences – et qui, elles aussi, rassemblent les mêmes partenaires. De manière générale, le programme Unisson permet à l'université de renforcer son positionnement dans l'environnement local, en contribuant à rassembler autour de ses initiatives les acteurs du territoire dans le champ social et le champ économique.

---

<sup>10</sup> La dominante sciences humaines et sociales se décline dans les 10 composantes, qui rassemblent 8 UFR, un IUT et un IPAG. Les UFR couvrent un vaste spectre relevant des SHS, auxquelles s'ajoutent mathématiques, informatique et quelques autres domaines technologiques

<sup>11</sup> Ambition au cœur du projet France 2030 UNISSON : <https://www.parisnanterre.fr/nos-projets/unisson> [consulté 11/05/2025].

<sup>12</sup> « Celle-ci est entendue dans une acception large de capacité à répondre à des questions sociétales et sociales, dans tous les domaines d'activité. Ceci suppose : compréhension du monde et des sociétés humaines, partenariats forts avec les acteurs non-académiques et académiques à toutes les échelles, interdisciplinarité et engagement de la communauté universitaire. », Rapport d'autoévaluation, p. 4.

<sup>13</sup> Contrat pluriannuel de site de l'université Paris Lumières 2020-2025, Volet spécifique de l'université Paris Nanterre 2020-2025, p. 3.

<sup>14</sup> CNRS, Crous, Ville de Nanterre, établissement public territorial Paris Ouest La Défense (POLD), conseil départemental des Hauts-de-Seine, préfecture des Hauts-de-Seine, chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-Seine, chambre des métiers et de l'artisanat des Hauts-de-Seine, caisse primaire d'assurance maladie des Hauts-de-Seine, Croix Rouge française, mutuelle générale de l'éducation nationale, Centre Pompidou.

<sup>15</sup> <https://www.parisnanterre.fr/nos-projets/unisson>.

<sup>16</sup> Plusieurs actions menées dans le cadre de ce projet sont à destination des collégiens et lycéens des Cités éducatives du département dans le cadre des partenariats avec la ville de Nanterre et la préfecture des Hauts-de-Seine (mission de promotion de l'égalité des chances). Pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2024, l'université est signataire des contrats « Engagements Quartiers 2030 », aux côtés notamment de la Ville de Nanterre.

Le comité a également pu constater, lors de la visite sur site, que cette nouvelle signature, autour de l'innovation sociale et de l'amélioration de la vie étudiante, est bien comprise par l'ensemble de la communauté, et qu'elle fonctionne comme un point de cristallisation d'une identité partagée<sup>17</sup>. Le comité considère que c'est un atout important pour l'établissement, et recommande à celui-ci de s'appuyer dessus pour préciser son projet d'établissement. En effet, la signature adoptée par l'université peine encore à se traduire en objectifs précis inclus dans un projet d'établissement dûment formalisé, sauf à considérer que les questions d'inégalités, d'équité ou de durabilité, dont certaines figurent au contrat d'établissement 2020-2025<sup>18</sup>, relèvent de cette innovation sociale et solidaire. **Le comité invite l'université Paris Nanterre à traduire son positionnement en quelques cibles précises et quantifiables, avec des échéances annoncées, susceptibles de renforcer encore l'adhésion de la communauté au projet de l'établissement et à la signature de l'innovation sociale. Le comité estime que le lien entre positionnement et signature mériterait d'être davantage explicité** : la signature de l'innovation permet à l'établissement d'établir des priorités entre les actions à développer avec chacun de ses partenaires locaux, mais il reste encore à ce stade trop peu d'exemples concrets d'une telle déclinaison à l'échelle nationale et internationale. Le rapport d'autoévaluation ne dit rien du positionnement national et international et, s'il est question ailleurs de l'appartenance à l'alliance européenne EDUC (sur laquelle ce rapport reviendra), aucun lien n'est clairement établi avec le positionnement ou la signature. **Le comité recommande donc à l'établissement d'élaborer un projet d'établissement clair, en lien avec la signature qu'il s'est donnée, et de le décliner aux trois niveaux, local, national et international.**

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

## 2 / Une stratégie qui reste à définir et à décliner de manière opérationnelle.

**Le comité constate que les ambitions qui sont en jeu dans le choix de la signature de l'innovation sociale sont claires, pourtant leur traduction sous la forme d'une stratégie explicite et articulée n'a pas été véritablement opérée durant la période de référence.** Ce constat vaut quelle que soit la nature des sources mobilisées pour tenter d'identifier les contours de cette stratégie. Ainsi, le site internet de l'université propose, sous l'onglet « nos valeurs », une formulation de la « mission [de l'université] »<sup>19</sup>, mais sans indiquer clairement une stratégie. Dans le rapport d'autoévaluation, cet aspect n'est que très peu abordé, l'établissement insistant sur les « partenariats, de natures et échelles diverses » venant à « l'appui de sa stratégie », sans exposer celle-ci<sup>20</sup>. Les actions menées dans ce cadre sont alors présentées sans établir de lien avec un projet d'établissement qui aurait été traduit en stratégie déclinée de manière opérationnelle. Les entretiens réalisés durant la visite n'ont pas davantage permis au comité de constater l'existence d'une stratégie d'établissement clairement établie.

Seul le volet spécifique à l'université du contrat de site 2020-2025 énonce formellement 5 axes stratégiques pour la période considérée pour cette évaluation : 1) valoriser les potentiels de la ComUE Université Paris Lumières et investir de nouveaux espaces de coopération dans le cadre du Campus Condorcet, 2) conduire une politique visant à l'attractivité en formation et en recherche, 3) assumer les responsabilités sociale et environnementale de l'université, 4) renforcer le positionnement dans des réseaux européens et internationaux, 5) renforcer le pilotage de l'université et assurer la collégialité de la prise de décision<sup>21</sup>. Cependant, le comité constate que, non seulement ces éléments se recoupent ou se chevauchent, mais qu'il manque, dans leur exposition, une articulation claire entre identité, projet d'établissement et stratégie. Ce manque n'est pas comblé par le rapport d'autoévaluation : celui-ci ne fait pas le lien entre le contrat d'établissement et l'évaluation de la période

---

<sup>17</sup> Ce rapport reviendra plus loin sur la déclinaison de cette identité dans les champs de la recherche et de la formation.

<sup>18</sup> Contrat pluriannuel de site de l'université Paris Lumières 2020-2025, Volet spécifique de l'université Paris Nanterre 2020-2025.

<sup>19</sup> <https://www.parisnanterre.fr/nos-valeurs> [consulté 11/05/2025].

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation, p.4. Ce sujet des partenariats constitue ainsi l'essentiel du texte rédigé par l'université dans la référence où l'objet est d'explicitier comment « l'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi ».

<sup>21</sup> Contrat pluriannuel de site de l'université Paris Lumières 2020-2025, Volet spécifique de l'université Paris Nanterre 2020-2025, p. 4 à p. 12.

écoulée, et ne comporte donc pas d'analyse des valeurs atteintes par les indicateurs annoncés dans ce contrat<sup>22</sup>.

**Le comité recommande à l'établissement d'élaborer une stratégie claire qui découle de son positionnement et de son projet d'établissement, et de la décliner de manière opérationnelle dans l'ensemble de ses activités.**

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

### 3 / Des évolutions notables, à inscrire dans une politique partenariale globale pour améliorer la stratégie de l'établissement dans ce domaine.

L'université Paris Nanterre a rédigé son contrat d'établissement 2020-2025 au sein de la ComUE Paris Lumières rassemblant l'université Paris Nanterre, l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et le CNRS. Celle-ci a été dissoute en 2024 et remplacée par une convention de coordination territoriale « Alliance Paris-Lumières », encore en voie d'officialisation à la date du présent rapport. La ComUE avait été l'occasion pour les deux universités de prolonger des collaborations déjà existantes, surtout dans le domaine des lettres et des arts (École universitaire de recherche ArTec, LabeX « Les passés dans le présent ». En l'absence de projet de fusion entre les deux établissements, la ComUE n'apparaissait plus comme le cadre approprié et nécessaire à leur collaboration. La transformation de la ComUE en coordination territoriale allège son fonctionnement et ouvre de nouvelles perspectives de collaborations, qui s'inscrivent dans les trois axes de recherche annoncés dans la campagne de l'appel à projets 2024 : culture-patrimoine-médias, créations, faire monde commun<sup>23</sup>. L'Alliance répond ainsi à l'exigence légale de disposer d'une convention de coordination territoriale pour être éligible à certains financements, mais elle a aussi pour avantage de maintenir un cadre pour la collaboration entre les deux universités. **Le comité considère qu'à ce stade, la convention de coordination territoriale constitue un potentiel, qui demeure à exploiter : il appartient maintenant à l'université Paris Nanterre de décider du degré de son investissement dans cette convention et à identifier ce qu'elle veut y réaliser et avec quels partenaires.**

L'université Paris Nanterre est également membre de l'établissement public Campus Condorcet, structure d'hébergement regroupant onze établissements<sup>24</sup>. Le Campus Condorcet permet à l'établissement de maintenir des liens, surtout en matière de recherche, avec les autres membres, tels que l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'université Sorbonne Nouvelle — Paris 3, l'École des hautes études en sciences sociales ou l'École pratique des hautes études-PSL. Le comité considère que la proximité physique de plusieurs établissements est une occasion de tisser des liens de collaboration. La concentration sur le Campus Condorcet d'équipes de sciences humaines et sociales issues de plusieurs établissements représente un grand potentiel. **Le comité recommande à l'université Paris Nanterre de maintenir son implication dans ce campus pour bénéficier de cette proximité avec d'autres établissements, et pouvoir mener des projets en commun.**

**Il lui recommande aussi d'identifier les modalités de son implication dans l'Alliance Paris Lumières et dans le Campus Condorcet en fonction du positionnement local et national qu'elle se donnera, et dans l'objectif de renforcer son identité et sa signature : grande université de recherche à forte dominante en sciences humaines et sociales, tournée vers l'innovation sociale et solidaire.**

---

<sup>22</sup> Sur la question du positionnement adopté par l'université durant la période de référence, il aurait été par exemple nécessaire de mentionner et d'analyser les deux premiers indicateurs choisis au moment de l'élaboration de ce contrat (indicateur 1 : nombre de projets de recherche et formation co-portés avec les membres fondateurs et associés de la ComUE UPL ; indicateur 2 : nombre de projets de l'Université Paris Nanterre dans le cadre de l'Hôtel à projets du Campus Condorcet) ; contrat pluriannuel de site de l'université Paris Lumières 2020-2025, Volet spécifique de l'université Paris Nanterre 2020-2025, p. 4-5.

<sup>23</sup> <https://www.univ-paris8.fr/Appel-a-projets-Recherche-Paris-Lumières-Alliance-2024> [consulté 11/05/2025].

<sup>24</sup> <https://www.campus-condorcet.fr/fr/le-campus/etablissement-public/les-etablissements-membres> [consulté 11/05/2025]. Plusieurs unités de l'UPN sont déjà localisées sur le Campus Condorcet : une dépendant de l'université Paris Nanterre et de l'université Paris 8 (EUR ArTec), une avec Sorbonne Paris Nord (Institut francilien d'éthologie), une avec le CNRS (Mondes américains [UMR 8168 en co-tutelles UPN, CNRS, EHESS et Paris (4 EC de de l'université)]).

Le renforcement de la **politique européenne et internationale** était l'une des recommandations du précédent rapport du Hcéres et constituait l'axe 4 («renforcer le positionnement dans des réseaux européens et internationaux») du contrat d'établissement 2020-2025. En matière de mobilité, l'université attire en 2022 plus de 6 400 étudiants internationaux, soit 16 % de sa population étudiante totale<sup>25</sup>, et a signé plus de 500 conventions avec des partenaires situés dans environ 80 pays<sup>26</sup>. Différentes initiatives ont été prises par l'établissement durant la période écoulée pour développer son internationalisation, et en particulier les mobilités<sup>27</sup>, l'accueil et l'intégration d'étudiants étrangers (y compris les doctorants) : création d'un « welcome desk »<sup>28</sup>, obtention du label « bienvenue en France »<sup>29</sup>, renouvellement du label « qualité FLE », politique de soutien des langues. Toutefois, aucun élément chiffré permettant d'évaluer l'effet de ces dispositifs n'a été porté à la connaissance du comité. Ces dispositifs ont des effets limités et inégaux selon les formations, l'internationalisation des formations étant surtout le résultat d'initiatives prises par les responsables de formation<sup>30</sup>. Le bilan est donc mitigé. **Le comité recommande à l'université de coordonner ses actions et ses dispositifs d'internationalisation en les inscrivant dans une stratégie d'établissement globale, et d'évaluer l'impact des dispositifs existants.**

De plus, l'élément majeur de la **politique internationale de l'université** au cours de la période 2019-2024 est son adhésion à l'Alliance européenne EDUC (*European digital univerCity*)<sup>31</sup>. Le rapport d'autoévaluation en énumère les retombées, les unes réelles, les autres potentielles. Le volet « recherche », par exemple, s'est enrichi du projet EDUC-SHARE<sup>32</sup> et le processus de labellisation HRS4R est en cours (demande introduite en octobre 2024 ; label obtenu en juin 2025). Le comité considère que l'adhésion de l'université à cette alliance européenne constitue une avancée notable dans sa trajectoire en matière de relations internationales. Toutefois, la visite sur site a permis de constater que cette adhésion a mobilisé les forces des personnels de l'établissement au détriment d'autres volets de la politique internationale, voire de la formulation et de la mise en œuvre d'une stratégie d'établissement dans ce domaine. **Le comité considère que l'adhésion à cette alliance européenne, en tant que laboratoire d'initiatives, peut constituer un point d'appui pour construire une politique internationale globale d'établissement allant au-delà de cette simple alliance, articulant les domaines de la formation et de la recherche, et mise au service de l'ambition sociale et solidaire de l'université Paris Nanterre. Le comité recommande à cette dernière de traduire son identité et sa signature dans la construction de sa politique partenariale internationale.**

**Les partenariats socioculturels de l'université sont riches, structurés et dynamiques.** Il en est de même des partenariats avec le territoire, qui ont été refondés depuis 2020, notamment avec la ville de Nanterre, le conseil départemental des Hauts-de-Seine, la Région et la chambre de commerce et d'industrie<sup>33</sup>. **Ces collaborations sont encadrées par des conventions et accords-cadres, et participent à la lisibilité de l'université comme acteur engagé dans l'innovation sociale locale.**

En revanche, les **partenariats socio-économiques** restent à développer plus largement, même s'ils ne sont pas absents. **Le comité recommande d'inscrire le développement de ce type de partenariats dans une stratégie**

---

<sup>25</sup> Chiffres établissement, rapport d'autoévaluation, p. 6.

<sup>26</sup> La majorité en Europe, d'autres sur les autres continents (Etats-Unis, Canada, Sénégal, Afrique du sud, Éthiopie, Brésil, Colombie, Chine, Japon).

<sup>27</sup> Mobilités sortantes : 11,5 % des étudiants en 2020, 11,9 % en 2023 (dataESR).

<sup>28</sup> <https://university.parisnanterre.fr/welcome-desk> [consulté 11/05/2025].

<sup>29</sup> <https://www.parisnanterre.fr/nos-labels/label-bienvenue-en-france> [consulté 11/05/2025].

<sup>30</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 1<sup>er</sup> cycle, p. 16-17 ; Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle, p. 15-16 ; Rapport provisoire d'évaluation du 3<sup>e</sup> cycle, p. 10.

<sup>31</sup> <https://www.educalliance.eu> [consulté 11/05/2025]. EDUC rassemble 8 universités : Potsdam (RFA), Pécs (Hongrie), Cagliari (Italie), Jaume I (Espagne), South-Eastern Norway (Norvège), Masaryk (Tchéquie), Rennes, Université Paris Nanterre.

<sup>32</sup> Le projet EDUC-SHARE - la partie recherche et innovation de l'Alliance EDUC financée par le programme Horizon 2020 - vise à introduire des outils pilotes pour améliorer la recherche collaborative multidisciplinaire, en travaillant sur une feuille de route à long terme abordant les principaux défis mondiaux. Coordonnée par l'Université de Rennes, cette initiative européenne a été lancée en mars 2021 pour une période de 3 ans.

<sup>33</sup> Voir rapport d'autoévaluation, p. 4-5 ; ces informations ont été confirmées par les entretiens lors de la visite sur site, ainsi que par le contrat de site et les conventions.

**explicite de l'établissement, en lien avec les unités de recherche, les plateformes, et les dispositifs d'appui à l'innovation<sup>34</sup>.**

Le pilotage stratégique et opérationnel des **partenariats en ce qui concerne l'inscription de la science dans la société** repose sur une structuration partielle, organisée principalement autour de la direction de la recherche et des études doctorales pour les actions liées au label Sciences avec et pour la société. Ce dernier a permis de structurer un pilotage actif pour les activités de médiation scientifique (observer, rencontrer, partager) et des relais dans les composantes<sup>35</sup>. Toutefois, ce niveau de structuration ne couvre pas encore l'ensemble des activités en lien avec l'innovation et les partenariats de recherche. **Les relations économiques, les dispositifs Cifre ou les actions de valorisation restent pilotés au niveau des unités de recherche, sans cadre institutionnel de coordination ni indicateurs partagés. Il n'existe ni plan d'ensemble, ni structure de suivi consolidé pour ces activités.**

La Fondation de l'université, créée en 2013 et mise en place en 2015, joue un rôle actif dans la construction de partenariats, en particulier par l'intermédiaire des chaires (9 chaires, dont 6 démarrées au cours de la période écoulée), le mécénat et le réseau des *alumni*<sup>36</sup>. Toutefois, elle opère de manière largement autonome, sans intégration dans une stratégie globale d'établissement en termes d'innovation ou de relations socio-économiques.

**Le comité recommande à l'établissement de définir une stratégie institutionnelle intégrée pour les partenariats économiques, sociaux et culturels, en articulant les fonctions de médiation scientifique, de valorisation, de transfert. Cette stratégie devrait s'appuyer sur une intégration plus étroite de la Fondation dans la politique d'établissement.**

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

## 4 / Un engagement fort et de nombreuses actions déployées, mais qui souffrent d'un manque de pilotage.

En matière de développement durable et de responsabilité sociétale, l'université affiche une politique active. C'est un axe politique important pour elle, étant donné qu'elle dispose d'un campus de 32 ha, dont 10 ha d'espaces verts et ouverts<sup>37</sup>. Un service consacré à la responsabilité sociétale de l'université et au développement durable (RSU-DD) a été créé en 2017. Dès 2022, l'établissement a élaboré un plan de sobriété énergétique et de transition écologique pour rénover le bâti ancien, adopter une gestion raisonnée de l'énergie, encourager les achats responsables et les déplacements bas carbone, réduire et trier les déchets. L'université a fait de ses espaces verts une vitrine en matière de développement durable par le maintien de la biodiversité, l'animation d'un rucher pédagogique ou encore d'un jardin partagé. **L'établissement a ainsi obtenu le label « développement durable et responsabilité sociétale » en 2016, renouvelé pour 4 ans en 2020, grâce à ses actions de sensibilisation et de rénovation dont l'impact environnemental a été valorisé<sup>38</sup>.**

De plus, au moment de la visite du comité, un schéma directeur du Développement durable et de la responsabilité sociétale est en cours d'élaboration et un réseau de référents a été mis en place en la matière. Des moyens supplémentaires ont été négociés dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) afin de soutenir des projets de réhabilitation énergétique, notamment celui du complexe sportif universitaire. **Toutefois, de nombreux autres projets de rénovation sont encore à réaliser, sans que le comité ait pu percevoir les priorités données dans l'ordre des chantiers à mener et sans que les modalités de financement des travaux soient très explicites.**

<sup>34</sup> Voir *infra* référence 13.

<sup>35</sup> Voir *infra* référence 12 sur la structuration de la politique de valorisation à l'échelle du site pour mieux répondre aux défis sociétaux actuels.

<sup>36</sup> <https://fondationupn.fr> [consulté 26/05/2025].

<sup>37</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 11.

<sup>38</sup> <https://pointcommun.parisnanterre.fr/archives-des-articles/mais-au-fait-cest-quoi-le-label-ddrs> [consulté 7/06/2025].

De plus, si l'intégration de la dimension environnementale dans les activités d'enseignement est claire, tous les étudiants de 1<sup>ère</sup> année de licence bénéficiant d'une formation transversale pour la transition écologique, elle l'est beaucoup moins pour ce qui concerne les activités de recherche. Le rapport d'autoévaluation ne précise pas comment l'établissement apprécie l'impact environnemental de ses activités, tant au niveau central qu'au niveau des composantes ou des laboratoires de recherche. Le comité n'a pas non plus pu se rendre compte de la manière dont les instances et la communauté universitaire étaient sensibilisées et associées aux objectifs que l'établissement s'est fixés en matière de transition écologique pour un développement soutenable. **Le comité recommande à l'établissement de créer des référents « transition écologique » servant de relais dans les composantes de l'université et dans ses laboratoires pour décliner sa stratégie en interne et construire des synergies.**

L'université est également engagée en faveur de l'inclusion et de la parité et dans l'amélioration des conditions d'études et de vie au travail. Une cellule de signalement des violences sexistes et sexuelles a été mise en place dès 2019. Elle s'est progressivement étoffée avec la nomination d'un chargé de mission « égalité et non-discrimination »<sup>39</sup>, puis, en 2024, avec la mise en place d'une vice-présidence « égalité, inclusion et non-discrimination ». Un bilan annuel est présenté aux instances (conseil d'administration et comité social d'administration). Les actions de sensibilisation, de formation et de traitement des signalements ont vu leur nombre augmenter ces dernières années (20 signalements en 2020, plus de 100 en 2024, majoritairement en provenance des étudiants, quelques cas dans les personnels BIATSS)<sup>40</sup>. Cependant, il ressort de la visite sur site que **les périmètres d'intervention de la cellule et le circuit de traitement des situations de harcèlement, particulièrement lorsque des membres du personnel sont impliqués, ne sont pas encore clairs et lisibles. Le comité recommande à l'établissement de clarifier rapidement ces deux aspects pour que le traitement des situations de harcèlement puisse être efficace.**

Enfin, l'établissement exprime une volonté d'évaluer les impacts socio-économiques de ses actions<sup>41</sup>, mais le comité constate qu'il n'existe pas encore d'outils de mesure spécifiques. L'université ne sait guère démontrer son impact territorial, alors même qu'elle l'affirme dans sa stratégie. Seules sont mentionnées la part grandissante des apprentis dans ses formations et l'enquête insertion professionnelle des diplômés. Une politique active de développement de la formation continue et de l'apprentissage, soutenue par l'obtention d'un projet ASDESR Accélération, est pourtant engagée depuis 2024. Comme pour bien d'autres initiatives prises dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale, le comité constate que l'établissement manque d'outils et de données à l'appui de la pérennisation et de l'intégration de ces actions dans sa stratégie globale. La juxtaposition d'actions est insuffisante pour valoriser l'impact socio-économique des activités de l'université, des composantes et des laboratoires. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un pilotage centralisé de ces actions, et de se doter des outils et des indicateurs de suivi nécessaires à leur pérennisation.**

**Le comité constate que l'engagement environnemental et sociétal est fort, partagé dans la communauté universitaire et intégré à l'ambition de l'université, ce qu'il salue. Il recommande à l'établissement de se doter à présent d'outils d'analyse et de suivi pour apprécier et mesurer l'impact socio-économique et sociétal de ses activités, pouvoir en communiquer et en valoriser les résultats, et veiller à leur pérennisation.**

---

<sup>39</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 8.

<sup>40</sup> Visite sur site.

<sup>41</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 9.

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

## 5 / Une organisation de la gouvernance à préciser, des schémas directeurs de la communication et des systèmes d'information à formaliser.

La gouvernance de l'université repose essentiellement sur deux instances que sont le conseil d'administration et le comité social d'administration. Le pilotage central est fort, incarné par la présidence et son cabinet, mais il est aussi participatif : la multiplication des vice-présidences traduit la volonté de doter les orientations stratégiques de l'université d'un portage politique large. En effet, outre les trois vice-présidences du conseil d'administration, de la commission de la formation et de la vie universitaire, de la commission de la recherche et de la vice-présidence étudiante, 16 missions supplémentaires sont représentées dans la gouvernance avec la fonction de vice-présidence déléguée (auxquelles s'ajoutent 13 chargés de mission)<sup>42</sup>. **Le comité constate que ce portage politique élargi renforce en interne la confiance de la communauté envers son système de gouvernance, qui est vu comme démocratique, intégratif et source de cohésion**<sup>43</sup>. Cependant, ce modèle de gouvernance peut également être source de freins importants pour le bon fonctionnement des instances. Par exemple, les temps d'échanges dans les instances peuvent s'avérer longs, ce qui empêche une prise de décision efficace et rapide pour certains sujets. **Le comité recommande à l'établissement d'assurer une transversalité au niveau de l'équipe présidentielle et d'éviter la multiplication et le morcellement des responsabilités politiques**, par exemple en limitant le nombre de vice-présidences déléguées.

L'articulation entre les instances politiques, les directions et les services administratifs et techniques se fait par domaines métiers, sans que soient organisés des comités de direction élargis à l'ensemble de ces domaines d'activité. Ce fonctionnement s'explique en partie par la vacance de certains postes de directions. **Le comité considère que la coordination des différents comités, conseils et réunions n'est pas suffisamment travaillée pour veiller à la cohérence des sujets et à une bonne fréquence des instances**. Les services centraux sont placés sous la responsabilité de la nouvelle direction générale des services, elle-même assistée de quatre directions générales adjointes<sup>44</sup>. S'ajoutent ensuite 12 directions dans les services communs et 9 services centraux. La plupart des directions fonctionnent en relation étroite avec les vice-présidences de leur secteur, davantage qu'avec la direction générale des services. La répartition des rôles n'est donc pas clairement établie entre vice-présidences, directions des services et direction générale des services. **Le comité recommande à l'établissement de clarifier rapidement le processus de prise de décision pour chacune des instances statutaires, notamment en précisant leur fonctionnement interne, leur positionnement dans la chaîne de décision et leur mandat**.

Le conseil des directions, qui réunit mensuellement les directions de composantes et de services de l'université et la présidence, est vu comme un espace de discussion et d'échanges d'informations. Un travail de refondation des relations entre le centre et les composantes a été engagé depuis 2020 par l'université. C'était un point de vigilance mentionné dans le précédent rapport du Hcéres. Il s'appuie sur un partage de données et une politique volontariste au niveau des campagnes d'emplois pour améliorer le taux d'encadrement. **Le comité recommande à l'établissement de préciser davantage les principes de subsidiarité de son organisation interne, à savoir la manière dont les composantes et les services, chacun à leur niveau et dans leur domaine**

---

<sup>42</sup> Plurilinguisme et internationalisation des formations ; relations internationales ; développement durable et responsabilité sociétale et environnementale ; égalité, inclusion et non-discrimination ; finances ; affaires juridiques et institutionnelles ; recherche ; culture, vie associative et rayonnement ; premier cycle ; formation continue et alternance ; science et société, communication ; relations humaines et sociales ; aménagement du campus et transition écologique ; partenariats ; accompagnement pédagogique ; numérique. Liste : <https://www.parisnanterre.fr/notre-organisation/presidence> [consulté 2/07/2025].

<sup>43</sup> Visite sur site.

<sup>44</sup> L'une en charge des ressources humaines et de l'appui aux organisations, une seconde en charge des finances du pilotage et du numérique, une troisième en charge de la formation universitaire de tous les publics et une dernière en charge de l'aménagement des campus et de la transition écologique.

**de compétences, concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre de ses orientations stratégiques et des actions qui en découlent.**

La stratégie de communication est portée par la présidence et la vice-présidence « communication ». La vice-présidence dispose d'une lettre de mission, mais il n'existe pas de schéma directeur de la communication. La direction de la communication est structurée en quatre pôles : événementiel, graphisme, numérique, réseau des référents en matière de communication. Ce réseau, créé en 2016, comporte près de 100 personnes disséminées dans les composantes, les services, les unités de recherche et les écoles doctorales.

Au cours de la période de référence, de nombreuses actions de communication ont été mises en place, qui visent notamment à informer la communauté des activités et des évolutions en cours (point instances, point commun, point recherche, point bibliothèques, point culture). L'information circule au moyen de nombreux outils de communication : intranet, newsletter hebdomadaire, lettre ressources humaines mensuelle, newsletter recherche bimestrielle, par exemple. La direction de la communication organise également des événements fédérateurs afin de développer un sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants à l'établissement (cérémonie des vœux, événements sportifs, repas de fin d'année. Par ailleurs, elle conduit le projet stratégique de refonte du site institutionnel de l'université. Le comité considère que les difficultés récurrentes de recrutement de l'établissement (voir *infra*) devraient l'inciter à construire rapidement un socle de marque employeur fort, fédérateur et cohérent, sur lequel il pourrait communiquer par le truchement des réseaux sociaux, notamment. La communication externe, qui ne figurait pas au rang des priorités de l'équipe précédente, est en cours de révision : une brochure institutionnelle en support papier est en préparation à destination des tutelles et des partenaires, qui remplacera le rapport d'activités, abandonné en 2020. Le chantier de la communication externe demeure donc ouvert. Le comité recommande à l'établissement de poursuivre résolument dans cette direction.

**Le comité recommande à l'établissement d'élaborer un schéma directeur et une feuille de route précise, déclinée en actions hiérarchisées, en matière de communication interne et externe. Il lui recommande également de cibler les publics (personnels, étudiants, étudiants internationaux, primo-arrivants) par des outils de communication spécifiques. Enfin, le comité recommande à l'université de se doter d'outils de suivi et de mesure d'efficacité des actions de communication, afin qu'elles soutiennent l'adhésion de tous au projet dont se sera doté l'université et à la diffusion de son image auprès de ses publics et de ses partenaires.**

**Pour ce qui concerne le système d'information, le comité estime que de gros efforts doivent être engagés pour mettre en place un système d'information global prenant en compte l'ensemble des risques inhérents au numérique (par exemple, sous la forme d'un schéma directeur des systèmes d'information global).** Au moment de la visite du comité, la direction des ressources informatiques n'assure pas le pilotage de l'ensemble de la fonction informatique. Un comité numérique et une cellule d'appui au numérique (AGORANUM) ont été créés en 2023, toutefois seul le comité numérique constitue une instance décisionnelle ; la cellule d'appui reste un lieu d'échanges autour des pratiques, sans réel pouvoir de décision. En outre, certains logiciels sont achetés en toute autonomie par les composantes, sans réflexion ou stratégie d'ensemble. **Le comité recommande à l'établissement de faire l'inventaire de l'existant et de prendre en compte les enjeux de maintenance et de sécurité. Il recommande également à l'université de formaliser davantage les liens entre la direction des ressources informatiques et les différentes composantes (de type « contrat de service ») afin de clarifier les responsabilités et d'affirmer une cible commune d'organisation à l'échelle de l'établissement. Par ailleurs, le développement d'outils centralisés est nécessaire à l'optimisation de l'usage du patrimoine, à un meilleur pilotage des activités de formation et de recherche, et à une prise en compte plus en amont des questions d'interopérabilité entre les outils et les logiciels choisis.**

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

## 6 / Une politique globale de la qualité à construire.

La démarche qualité de l'établissement se réfère à un ensemble de processus d'évaluation et d'amélioration continue, notamment dans le domaine des formations (certification Qualiopi depuis 2018, suivi du taux d'insertion des étudiants et des avis des conseils de perfectionnement) et de la recherche (engagement dans

la labellisation HRS4R)<sup>45</sup>. Ces différentes actions témoignent de l'ambition de l'université de mettre de plus en plus les données au service du pilotage et de mieux prendre en compte les besoins des différents utilisateurs. **Cependant, pour que la démarche qualité apporte une réelle plus-value au service de la transformation et du pilotage de l'établissement, le comité considère qu'un effort considérable reste à produire, notamment en matière de complétude des données et de traçabilité des processus-clés.**

Le comité constate qu'il n'existe pas aujourd'hui véritablement de politique globale de la qualité (processus, procédures, indicateurs de réussite) dans l'université, même si des évolutions notables et des initiatives individuelles peuvent être relevées. Par exemple, l'établissement a récemment intégré un équivalent temps plein au sein de la cellule d'appui au pilotage afin de s'engager dans une politique partagée et structurante en matière de qualité.

**Le comité recommande à l'université d'étendre la politique qualité à tout l'établissement et à tous les types d'activité : à partir des différentes initiatives, il lui recommande d'élaborer une stratégie claire et rigoureuse en matière de qualité, et à en préciser les priorités et les moyens.**

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

## 7 / Une situation financière très dégradée malgré des progrès en matière d'outils de pilotage budgétaire.

La trajectoire budgétaire de l'université, ainsi que son pilotage au cours de la période de référence, ne peuvent être pleinement appréciés qu'en les replaçant dans une perspective temporelle plus longue, qui prend en compte l'évolution de la situation financière de l'établissement depuis son passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2012. Comme celui-ci l'évoque en préambule de l'autoévaluation de son pilotage budgétaire, ce passage aux RCE s'est accompagné d'un calibrage budgétaire qui a donné lieu à une « sous-dotation » qui est, au dire de la gouvernance de l'université, aujourd'hui « connue et reconnue par la tutelle ministérielle ». Durant les années qui ont suivi, la situation financière de l'établissement s'est tout d'abord rapidement dégradée (entre 2014 et 2016) pour se redresser ensuite, sous l'effet conjugué de mesures d'économies<sup>46</sup> et, principalement, d'une augmentation de la subvention de charges pour service public (+ 8,84 M€ pour les deux années 2017 et 2018<sup>47</sup>). En 2018, le résultat d'exploitation est ainsi redevenu positif (+ 6,6 M€ après une année déficitaire en 2016) et la capacité d'autofinancement a été ramenée à un niveau proche de celui de 2015 (7,7 M€) après deux années où elle était moitié moindre. Le poids des dépenses de masse salariale rapportées aux produits encaissables était la même année de 80,36 %, soit sensiblement inférieur à ce qui est fixé aujourd'hui comme le seuil d'alerte pour les universités de sciences humaines et sociales (85 %). Le rapport d'évaluation du Hcéres établi en 2019 avait cependant souligné que la situation financière de l'université était « encore très fragile »<sup>48</sup>, en particulier parce qu'elle ne permettait pas de faire face aux opérations de modernisation d'un parc immobilier dont les deux tiers des bâtiments ont été édifiés entre 1964 et 1969.

**Le comité en charge de la présente évaluation observe que, dans ce contexte, l'établissement s'est tout d'abord attaché ces dernières années à améliorer l'efficacité et la qualité de sa prévision budgétaire.** Cet objectif a notamment conduit l'université à prendre un certain nombre de mesures visant à gagner en temps et à accroître la qualité de programmation budgétaire. Ainsi, les moyens votés au budget initial ne font plus désormais l'objet que d'une modification en cours d'exercice<sup>49</sup>, et la direction financière et comptable a été

---

<sup>45</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 13-14.

<sup>46</sup> UPN a notamment pris la décision de ne plus créer de postes de personnels administratifs et de ne publier qu'un tiers des postes vacants d'enseignants-chercheurs. Par ailleurs, les budgets de fonctionnement des services et composantes ont été réduits de 5 % des budgets en 2017 (rapport d'évaluation de l'université Paris Nanterre, Hcéres, 15 novembre 2019, p. 17).

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>49</sup> UPN fait le constat que les deux modifications qui avaient lieu par le passé n'aboutissaient qu'à des variations marginales et que le temps qui y était consacré gagnait à être désormais destiné à améliorer la prévision initiale.

séparée en deux entités en 2022 (une agence comptable et une direction financière), afin de mieux exploiter leurs compétences respectives en matière de qualité comptable pour l'une, et de programmation budgétaire et d'accompagnement des gestionnaires financiers pour l'autre. Un effort important a par ailleurs été engagé dans le domaine de l'analyse des coûts que doit assumer l'université, notamment s'agissant de la formation continue où la grille de coûts a été affinée. Plus généralement, l'établissement a engagé un travail visant à renforcer les outils dont il dispose pour évaluer et suivre la soutenabilité de son offre de formation<sup>50</sup>. La masse salariale fait dorénavant l'objet d'une analyse plus précise qui donne à l'université la possibilité de mieux identifier la structure, en distinguant plus clairement qu'au début de la période de référence les emplois gagés sur les ressources propres et les emplois relevant de la masse salariale d'État. **Lors de la visite de l'établissement, il a été indiqué que ce travail d'analyse fine de la masse salariale sur ressources propres était encore en cours. Le comité encourage l'université à le mener à son terme le plus rapidement possible.** Parallèlement à ce renforcement des outils de pilotage budgétaire, l'université a cherché à préserver ses équilibres budgétaires en augmentant la part que prennent les ressources propres dans ses produits, principalement par le développement de formations en apprentissage et la montée en puissance de certaines unités de recherche quant à leur capacité d'obtenir des ressources propres<sup>51</sup>.

L'analyse de l'impact de ces efforts sur les principaux indicateurs et agrégats financiers de l'université donne une image sensiblement différente selon que l'on considère la première moitié de la période de référence (2020-2023) ou bien les deux années qui ont suivi (2024-2025). La première période (i.e. celle qui est principalement documentée dans le rapport d'autoévaluation) montre une amélioration de certains indicateurs. **La stratégie d'accroissement des ressources propres a ainsi donné des résultats probants, que le comité tient à souligner : ces ressources propres ont en effet augmenté de manière substantielle, passant de 10,61 % des produits encaissables en 2018 à 14,68 % en 2023, rapprochant ainsi l'établissement du seuil de vigilance fixé à 15 %<sup>52</sup>.** Le poids de la masse salariale a quant à lui été légèrement réduit, les dépenses de personnel rapportées aux produits encaissables passant de 82,77 % en 2020 à 81,41 % en 2023. Durant le même intervalle de temps, d'autres agrégats révèlent en revanche une situation toujours préoccupante, en particulier la capacité d'autofinancement : le ratio CAF/acquisitions d'immobilisations (qui traduit la marge d'autonomie de l'établissement pour élaborer sa stratégie d'investissement) est tombé à 15,68 % en 2023 (58,43 % en 2020), soit en dessous du seuil d'alerte de 20 %. De même, le ratio charges décaissables/produits décaissables<sup>53</sup> a augmenté nettement en 2023 (98,8 %), au-dessus du seuil de vigilance de 98 %.

Ce panorama, tiré des données fournies par l'université dans son dossier d'autoévaluation déposé en juin 2024, s'est nettement assombri depuis 2023. Les données disponibles pour l'année 2024<sup>54</sup> se caractérisent en effet par une capacité d'autofinancement négative<sup>55</sup> (- 3,9 M€) et un ratio charges décaissables/produits décaissables qui a dépassé le seuil d'alerte de 100 % pour atteindre 101,7 %. Plus généralement, l'université se trouve à présent dans une situation où aucun des trois critères actuels de soutenabilité n'est respecté<sup>56</sup>. Les charges de personnel rapportées aux produits encaissables ont fortement augmenté depuis 2023 et sont désormais supérieures à 85 %. Le niveau de fonds de roulement (qui doit être supérieur à 30 jours de fonctionnement en crédits de paiement hors investissement) est à quant à lui à 0 jour, du fait notamment de l'augmentation des coûts bâtimentaires comme la rénovation du centre sportif universitaire (CSU) achevée en 2024<sup>57</sup> et la

---

<sup>50</sup> Le rapport revient plus loin en détails sur cet aspect dans la référence 17.

<sup>51</sup> Ces ressources propres des unités de recherche représentaient 70 % du budget de la recherche au moment de la rédaction du rapport d'autoévaluation de l'université (rapport d'autoévaluation, p. 18).

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>53</sup> Les dépenses décaissables sont celles qui entraînent des sorties de caisse directes et les produits encaissables sont ceux qui génèrent des rentrées directes de trésorerie.

<sup>54</sup> Disponibles sur la plateforme d'échanges et d'informations de la DGEISIP et de la DGR1.

<sup>55</sup> Le ratio CAF/acquisitions d'immobilisations devient donc négatif (-16,3 %) compte tenu de l'insuffisance d'autofinancement constatée lors de cet exercice.

<sup>56</sup> Décret du 2 décembre 2024 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

<sup>57</sup> Ce CSU a été construit en 1968 et la rénovation effectuée entre 2022 et 2024 a nécessité un montant de 22,7 M€ dont 5,7 M€ de fonds propres de l'université. Le reste du financement provenait du plan gouvernemental France Relance (7,6 M€), du département des Hauts- de-Seine et de la région Île-de-France (1,7 M€), et du contrat de plan État-Région (7,7 M€).

construction d'un bâtiment modulaire<sup>58</sup>. Enfin, le niveau de trésorerie se situe tout juste au niveau du seuil d'alerte établi à 30 jours de fonctionnement en crédits de paiement hors investissement. La situation financière de l'université, que la précédente évaluation du Hcéres avait qualifiée de « très fragile », est à présent très dégradée, ce qui a conduit l'université à s'engager avec le rectorat de l'académie de Versailles dans un plan de rétablissement de l'équilibre financier (Pref) pour une durée de 5 ans. Le niveau actuel de rigidité de la masse salariale, en particulier, représente actuellement pour l'établissement une difficulté majeure, alors même que celui-ci connaît un sous-encadrement avéré à la fois en personnels administratifs et en enseignants-chercheurs<sup>59</sup>. Ce poids actuel de la masse salariale s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs : une subvention pour charge de service public (SCSP) qui, rapportée au nombre d'étudiants, est plus faible que la moyenne de l'ensemble des universités<sup>60</sup>, des mesures de revalorisation salariale nationales non compensées par l'État (notamment l'augmentation du point d'indice), ainsi que le choix de l'établissement, compte tenu de son sous-encadrement important, de rompre en 2022 avec la « politique d'économie de recrutement<sup>61</sup> » qui prévalait jusqu'alors (consistant à ne renouveler qu'un emploi sur trois), notamment en augmentant progressivement le nombre de postes d'enseignants-chercheurs ouverts au recrutement<sup>62</sup> (renouvellements et créations).

Au-delà de cette question du poids de la masse salariale, **la dégradation des indicateurs financiers dont il vient d'être fait état conduit le comité à formuler trois recommandations.**

**Le comité estime tout d'abord qu'il est aujourd'hui crucial d'approfondir la démarche visant à développer et structurer les outils de suivi et de projection de la trajectoire financière de l'université.** Suivant en cela une recommandation formulée en 2019 par le Hcéres, qui invitait l'établissement à « construire à brève échéance les tableaux de bord nécessaires pour [son] pilotage [...] et notamment établir le coût complet de chaque diplôme<sup>63</sup> », l'université a créé en 2021 une cellule d'appui au pilotage (CAP), dont les missions consistent notamment à concevoir des outils d'aide à la décision (tableaux de bord, calcul du coût complet, suivi d'indicateurs) et à piloter la diffusion d'une culture de contrôle de gestion au sein de l'université<sup>64</sup>. Cette dernière est également engagée dans le projet SINAPS<sup>65</sup>, qui vise à mieux organiser les données. Si ces actions ont permis de faire des progrès sensibles en matière de production de données dans différents domaines d'activité de l'établissement<sup>66</sup>, il reste cependant des marges de progression importantes pour mieux structurer le partage des indicateurs au sein de la gouvernance et l'organiser autour de quelques données-clés permettant d'éclairer les arbitrages possibles en matière budgétaire. Dans cette perspective, **le comité recommande notamment, dans le cadre du projet SINAPS, de renforcer la coordination entre la direction financière, l'agence comptable, la direction des ressources humaines et la cellule d'appui au pilotage.**

---

<sup>58</sup> La lettre d'orientation budgétaire 2023 de l'université Paris Nanterre (p. 8) fait état d'investissements « estimés à hauteur de 25 M€ dont une large partie est liée aux opérations de réhabilitation et de construction immobilières (opération « réhabilitation énergétique du CSU », opération « construction d'un bâtiment modulaire »).

<sup>59</sup> Calculé à partir de l'ensemble des personnels de l'établissement, le taux d'encadrement des étudiants par les personnels administratifs est de 3,1 (pour une moyenne nationale de 4,7) et le taux d'encadrement des étudiants par les enseignants est de 4,9 (pour une moyenne nationale de 5,9). Le ratio personnels administratifs/personnels enseignants est quant à lui de 63,1, pour une moyenne nationale de 80,2. Ce sous-encadrement a donné lieu au cours de la période à un relèvement du plafond d'emplois de l'établissement négocié à la tutelle, sans la masse salariale afférente. Le plafond d'emploi d'État est ainsi passé de 2 170 à 2 290 équivalents temps plein entre 2023 et 2024 (Source note DRGH).

<sup>60</sup> En 2022, la SCSP par étudiant de l'université était de 5 848 € pour une moyenne nationale de 6 720 € (<https://www.aefinfo.fr/depeche/702844-la-scsp-par-etudiant-a-diminue-de-23-en-moyenne-entre-2016-et-2022-le-detail-par-universite>).

<sup>61</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 19.

<sup>62</sup> Ce nombre est passé de 33 en 2021, à 47 en 2022, 61 en 2023 et 59 en 2024 (rapport d'autoévaluation, p. 19). La partie suivante consacrée à la politique des ressources humaines reviendra plus en détail sur les mesures prises en matière de recrutement, mais aussi de revalorisation des carrières et des rémunérations.

<sup>63</sup> Rapport d'évaluation Hcéres 2019.

<sup>64</sup> <https://www.parisnanterre.fr/notre-organisation/dgs-cellule-dappui-au-pilotage>.

<sup>65</sup> Solution intégrée de gestion des données de référence et d'orchestration des processus métier. Développé par l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur), cette solution a pour objectif d'assurer la qualité, la cohérence et la bonne circulation des données, facilitant ainsi la coordination du travail des différents services.

<sup>66</sup> Ces progrès seront évoqués à plusieurs reprises dans le rapport, selon le domaine d'activité abordé.

**Le comité considère par ailleurs que le prolongement des efforts engagés en matière de collecte des ressources propres est aujourd'hui une nécessité.** Dans ce domaine, l'établissement envisage «la poursuite du développement de la formation continue et de l'apprentissage», ce qui constitue une voie prometteuse au regard de l'expérience qu'il a acquise ces dernières années dans le déploiement de ces modalités de formation<sup>67</sup>. Toutefois, **le comité estime que les incertitudes qui pèsent aujourd'hui sur le financement de la formation en apprentissage nécessitent de privilégier une stratégie de diversification des ressources propres.** Dans le cadre de cette stratégie, l'université gagnerait à se doter d'un plan d'actions permettant de développer, dans les ressources propres tirées de l'activité de recherche, le volume de financement provenant du secteur privé. Les principales ressources externes de la recherche sont en effet publiques<sup>68</sup> (dont environ la moitié proviennent de l'agence nationale de la recherche) et **le comité considère que l'université dispose aujourd'hui de deux atouts forts qu'il lui recommande de mettre à profit pour augmenter les financements privés : une signature désormais bien affirmée dans le domaine de l'innovation (susceptible d'être valorisée auprès des entreprises) et le projet Unisson qui ouvre la perspective de nouveaux partenariats territoriaux avec les milieux socio-économiques.**

Enfin, **il est aujourd'hui primordial d'anticiper les effets qu'aura à terme la fin progressive des financements de certaines actions et programmes qui ont été mis en place dans le cadre d'appels à projets.** Comme ce rapport aura l'occasion de le souligner, la politique de recherche et de formation de l'université a bénéficié ces dernières années de plusieurs succès notables à des appels à projets qui ont progressivement pris un caractère structurant, en soutenant financièrement le déploiement de dispositifs dont les bénéficiaires sont patents, tant sur le plan de l'activité scientifique que sur celui de la qualité de la formation proposée aux étudiants. Certains de ces dispositifs font désormais partie intégrante de la stratégie de l'établissement<sup>69</sup>, alors même que les difficultés financières que celui-ci connaît rendent très incertaine leur pérennisation. **Le comité estime donc qu'il est nécessaire que l'établissement détermine, dans une perspective pluriannuelle, quelles sont les marges de manœuvre financières qu'il peut exploiter pour préserver les avancées permises par ces actions issues des AAP. Cet enjeu implique également de travailler à l'élaboration d'une stratégie claire qui permette de se fixer des priorités dans les réponses futures aux appels à projets, en fonction des actions que l'établissement juge indispensables à la mise en œuvre de son projet de formation et de recherche.**

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

## 8 / Une politique de ressources humaines volontariste, mais qui manque des outils nécessaires à une vision prospective des emplois.

Comme on l'a vu dans la partie précédente, la politique de ressources humaines déployée par l'université a fait l'objet, en 2022, d'une inflexion assez profonde consécutive au constat d'un fort sous-encadrement à la fois en personnels administratifs et en enseignants-chercheurs. À partir de cette date, l'université a publié tous les supports d'enseignants-chercheurs laissés vacants par les départs en retraite et les mutations, et a également procédé à des créations de postes pour renforcer le potentiel de recherche et d'enseignement. Parallèlement, l'université a pris un certain nombre de mesures visant à soutenir les progressions des carrières des enseignants-chercheurs et à valoriser l'engagement de ces derniers. L'établissement a ainsi augmenté en 2023 les contingents d'avancement de grade<sup>70</sup>, faisant le constat que la politique de contrôle de la masse salariale des promotions mise en place les années précédentes était «décourageante pour les personnels qui ne candidataient plus beaucoup<sup>71</sup> ». Un effort financier a également été consenti dans le cadre de l'attribution de la prime C3 du régime indemnitaire des enseignants-chercheurs et chercheurs (Ripec C3), ainsi qu'avec l'attribution, depuis 2023, d'une prime annuelle aux enseignants contractuels du second degré aux montants

<sup>67</sup> Voir la référence 14 dans laquelle le développement de l'apprentissage à l'université est abordé.

<sup>68</sup> La référence 11 reviendra en détail sur le financement de la recherche de l'établissement.

<sup>69</sup> Par exemple, le NCU So Skilled I, obtenu fin 2017 dans le cadre de la première vague de l'appel à projets de NCU du PIA 3, et qui se traduit pour l'université Paris Nanterre par un financement de 2,5 M€ sur 10 ans.

<sup>70</sup> Cela concerne les promotions à la hors-classe des maîtres de conférences et au second échelon de la classe exceptionnelle des professeurs.

<sup>71</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 20.

et aux modalités d'attribution identiques à la Prime d'Enseignement Supérieur<sup>72</sup>. La politique de ressources humaines mise en œuvre pour les personnels administratifs a également évolué, avec notamment la mise en place en 2019 d'un dispositif consistant à ouvrir la possibilité d'un contrat à durée indéterminée pour les personnels contractuels ayant effectué trois années de contrat. L'université a par ailleurs engagé un effort important de requalification de certaines fonctions (par exemple celle de gestionnaires pédagogiques), ce qui s'est traduit par une baisse de la proportion de personnels de catégorie C et un rééquilibrage entre les différentes catégories<sup>73</sup>.

L'évolution de la structure d'emplois que ces mesures ont entraînée a été accompagnée parallèlement par quelques progrès sensibles dans le pilotage des ressources humaines, à la fois au niveau des outils (le logiciel Siham<sup>74</sup> déployé depuis 2020 est opérationnel, ainsi qu'OSE<sup>75</sup> pour les vacances administratives) et au niveau des compétences, notamment en matière de pilotage de la masse salariale et d'accompagnement des personnels<sup>76</sup>. **Toutefois, il subsiste des fragilités importantes, sur lesquelles le comité souhaite d'autant plus insister que le contexte budgétaire auquel fait face l'établissement nécessite de renforcer significativement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.** Une de ces fragilités réside dans l'absence d'un schéma directeur des ressources humaines, faute pour l'heure de lignes politiques permettant de l'établir<sup>77</sup>. **Le comité considère que l'élaboration de ce schéma, tout comme la formalisation de son suivi (revue des actions, indicateurs), sont absolument nécessaires pour guider l'établissement dans les décisions d'arbitrage que sa situation budgétaire pourrait le conduire à prendre. Le comité recommande également à l'université de dresser rapidement une cartographie complète des emplois, des postes et des compétences.** Cette cartographie sera en effet un outil précieux pour permettre à l'université d'identifier le plus clairement possible les zones de tension entre, d'une part, les contraintes qui pèsent fortement sur ses ressources humaines et, d'autre part, l'exercice de ses missions. Enfin, plus généralement, et du fait notamment de l'absence de ces outils, l'université n'est pas encore en mesure de déployer une politique de ressources humaines pluriannuelle, ce qui constitue un facteur de risque important dans le contexte budgétaire qui est le sien. **Le comité recommande à l'établissement d'accompagner plus fortement la professionnalisation de la fonction ressources humaines, en renforçant notamment les moyens dont celle-ci dispose pour avoir une vision prospective des emplois.**

Il faut par ailleurs souligner ici que, pour relever les défis qui se présentent à elle en matière de politique de ressources humaines, l'université dispose d'un atout qui réside dans la grande qualité du dialogue social au sein de l'établissement. Ce dialogue, qui fait l'objet d'une appréciation très positive des personnes rencontrées par le comité, est en effet à la fois bien structuré, intense et animé de manière à favoriser l'amélioration des conditions de travail. Les instances réglementaires se réunissent à un rythme très soutenu<sup>78</sup>, offrant ainsi la possibilité d'une veille en temps presque continu sur les enjeux relevant de la qualité de vie et des conditions de travail. En complément de ces instances, l'université a ouvert d'autres espaces de discussion *ad hoc* qui permettent d'entretenir des échanges réguliers avec les représentants du personnel et les syndicats pour aborder les questions de promotion et les conditions de travail (notamment un comité *ad hoc* « dialogue social » en charge d'examiner les propositions de promotion ainsi que des groupes de travail couvrant six grandes thématiques en ressources humaines<sup>79</sup>). C'est en particulier dans le cadre de ces groupes de travail que l'établissement a préparé sa demande de labellisation HRS4R, qu'il a obtenue en juin 2025<sup>80</sup> (soit, après la visite

---

<sup>72</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 19.

<sup>73</sup> Comme l'indique le rapport social unique 2023 (p. 8), la part de personnels administratifs et techniques de catégorie C passe ainsi de 45 % en 2020 à 36 % en 2022, date à laquelle on compte par ailleurs 34 % de ces personnels qui relèvent de la catégorie A et 30 % de la catégorie B.

<sup>74</sup> Système d'information des ressources humaines.

<sup>75</sup> Organisation des Services d'Enseignement

<sup>76</sup> Le service de l'accompagnement des parcours professionnels de l'université a ainsi été renforcé et a évolué en recentrant les compétences sur les conseils en ressources humaines et l'accompagnement des collectifs de travail. Le budget de la formation des personnels est passé de 285 000 € à 320 000 € en 2022 et le plan de formation antérieur est devenu un plan de formation et de développement des compétences avec une offre structurée (Rapport d'autoévaluation, p. 21).

<sup>77</sup> Entretiens.

<sup>78</sup> Au cours des trois dernières années, la Formation spécialisée (anciennement Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) et le Comité social d'administration (anciennement Comité technique) se sont réunis en moyenne une fois par mois (68 réunions) ; rapport d'autoévaluation, p. 22).

<sup>79</sup> Lignes directrices de gestion ; questions indemnitaires ; déploiement du télétravail ; politique RH / campagne d'emplois ; conditions de travail des enseignants du secondaire affectés dans le supérieur ; processus de labellisation HRS4R.

<sup>80</sup> <https://www.parisnanterre.fr/nos-projets/hrs4r>.

du comité). **Le comité se félicite de ce résultat tout à fait satisfaisant qui vient récompenser les efforts entrepris par l'université pour améliorer les conditions de travail et de recrutement des personnels enseignants-chercheurs et chercheurs, et renforcer sa stratégie de ressources humaines.** Enfin, en lien avec les travaux de la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail (FS-SSCT), l'établissement a entamé une démarche visant à établir un plan de prévention et prise en charge des risques psychosociaux dont il indique lui-même qu'il « manque aujourd'hui à l'université<sup>81</sup> ». **Le comité encourage l'université à terminer rapidement la conception de ce plan, afin de pouvoir disposer d'un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) complet en matière d'actions de prévention des risques et de protection des personnels.**

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

## 9 / Une stratégie immobilière plus affirmée, mais qui nécessite un renforcement de la gestion du patrimoine.

Le patrimoine immobilier de l'université se caractérise par un parc ancien, majoritairement construit entre 1964 et 1971, qui comprend les bâtiments d'origine (Barres A à E et Barre F & G) ainsi que la bibliothèque universitaire. Bien que la réhabilitation du centre sportif universitaire récemment achevée ait permis de moderniser une partie du campus, les bâtiments anciens représentent plus de 60 % de la surface bâtie totale. Ces derniers présentent des signes de vieillissement et d'obsolescence qui les rendent inadaptés aux exigences d'un campus moderne. En outre, ils affichent une faible performance énergétique, ce qui engendre des coûts d'entretien et d'exploitation élevés. Comme le souligne clairement le rapport d'autoévaluation de l'université, l'état de son patrimoine immobilier exige donc « un plan ambitieux de rénovation du bâti des années 60 pour traiter des problèmes structurels de l'université et pour réduire la facture énergétique globale et accroître son autonomie énergétique<sup>82</sup> ». Un tel plan se heurte cependant au coût total très élevé qu'il représente (estimé à 170 M€ par la présidence de l'université<sup>83</sup>) alors même que l'établissement ne dispose pas de fonds de roulement pour construire ou même louer un nouveau bâtiment. C'est dans ce contexte difficile que l'université s'est engagée durant la période de référence dans l'élaboration de sa stratégie immobilière 2025-2029, en préparant la rédaction de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière qui, comme l'avait déjà souligné la précédente évaluation du Hcéres en 2019, faisait l'objet de réflexions depuis plusieurs années<sup>84</sup>. Ce schéma pluriannuel de stratégie immobilière, qui n'était pas encore validé au moment de la visite du comité, repose sur cinq axes stratégiques : la construction de bâtiments neufs à venir ; la réhabilitation du patrimoine ancien ; la question énergétique, de transition et de requalification du campus ; l'aménagement des franges du campus ; l'évaluation des ressources humaines et financières<sup>85</sup>.

S'agissant de l'axe relatif à la réhabilitation du patrimoine ancien, l'établissement s'appuie actuellement sur un financement de 10 M€ obtenu au titre du contrat de plan État-région 2021-2027, et qui a donné lieu à une convention d'études signée en avril 2024 entre l'université, le rectorat et l'Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France. Cette convention donne mission à cet Établissement public d'aménagement universitaire de définir la stratégie de rénovation thermique des bâtiments anciens par grandes phases de travaux et d'identifier le périmètre d'une première opération pilote de rénovation d'un des bâtiments<sup>86</sup>. Le calendrier établi prévoit de conclure le diagnostic et les études de faisabilité en 2025, et d'aboutir à la rédaction du schéma directeur à la fin de cette année. L'établissement a également obtenu

---

<sup>81</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 22.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>83</sup> Voir <https://www.cefinfo.fr/depeche/738898-paris-nanterre-l-universite-a-presente-un-plan-de-retour-a-l-equilibre-financier-et-alerte-sur-sa-situation-intenable>.

<sup>84</sup> Rapport d'évaluation HCERES 2019, p. 18.

<sup>85</sup> Procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 29 janvier 2024, p. 8 (<https://www.parisnanterre.fr/medias/fichier/pv-du-ca-du-2024-01-29-1727095653455-pdf>).

<sup>86</sup> <https://www.epaurif.fr/tous-nos-projets/rehabilitation-du-patrimoine-ancien-de-luniversite-paris-nanterre-upn/> et rapport d'autoévaluation, p. 23. Le comité n'a pas eu connaissance du montant du financement obtenu au titre du CPER, mais les archives du conseil d'administration accessibles sur le site de l'université mentionnent que le montant de cette réhabilitation s'élève à 7 M€ (<https://pointcommun.parisnanterre.fr/archives-des-articles/conseil-dadministration-du-1er-fevrier-2021>).

deux autres financements dans le cadre de ce contrat de plan État-région : l'un pour la réhabilitation de l'aile ouest de la bibliothèque universitaire, qui fait également l'objet d'une contractualisation avec l'Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France pour une étude de programmation<sup>87</sup>, et l'autre pour le projet de construction d'un nouvel institut universitaire de technologie situé à Saint-Cloud, dont la Région assure la maîtrise d'ouvrage et qui est financé à hauteur de 13 M€<sup>88</sup>. Enfin, le projet d'aménagement des franges du campus de Nanterre, qui a longtemps fait l'objet de négociations entre les parties prenantes, a franchi en 2022 une étape décisive avec l'établissement d'un schéma urbain et d'une programmation urbaine et immobilière entre ville, aménageur et État<sup>89</sup>. Le projet vise à améliorer à l'horizon 2030 les interfaces et les liens du campus de l'université avec la ville de Nanterre.

**Ces projets dessinent des perspectives d'amélioration de l'état du patrimoine immobilier de l'université, dont le comité se félicite. Ils témoignent par ailleurs de la détermination forte de la part de l'établissement à réduire les problèmes structurels et anciens que pose l'état de vétusté d'une partie importante de ses bâtiments.** L'ampleur des rénovations que nécessitent ces bâtiments anciens ainsi que le contexte budgétaire difficile que connaît l'établissement ont cependant pour conséquence que celui-ci ne pourra étendre de tels projets qu'en sollicitant des financements externes, dans le cadre notamment d'appels à projets (collectivités territoriales, État, autres acteurs institutionnels). L'université en a pleinement conscience<sup>90</sup> et **le comité l'encourage à travailler en ce sens en valorisant auprès de ces différents acteurs, non seulement les progrès réalisés en matière d'affirmation de sa stratégie immobilière, mais aussi la grande qualité d'une partie de ses infrastructures (complexe sportif, musée, théâtre, bibliothèques), dont l'attractivité au sein du territoire ne pourra être que renforcée par la rénovation du bâti ancien.**

Le comité considère que la réalisation des ambitions affichées dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, en cours d'élaboration, nécessitera de pouvoir s'appuyer sur une gestion du patrimoine bénéficiant d'outils de pilotage et de compétences élargies. Or, l'université reconnaît elle-même<sup>91</sup> avoir rencontré durant la période de référence des « difficultés structurelles » pour améliorer l'organisation de la gestion du patrimoine, à la fois sur le plan des ressources humaines (en raison de « difficultés de recrutement pour certaines fonctions », notamment celle de directeur du patrimoine) et en matière d'outils de pilotage (en « l'absence d'un système d'information patrimonial performant »). Si la création en 2023 d'un poste (pourvu) de directeur général des services adjoint en charge de l'aménagement du campus et de la transition écologique a renforcé la capacité de l'établissement à piloter sa politique patrimoniale, **il est aujourd'hui nécessaire, selon le comité, de travailler à l'alignement entre la structuration de la fonction immobilière et les priorités retenues dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière. L'un des enjeux consiste en particulier à doter cette gestion du patrimoine d'une organisation et des moyens nécessaires au pilotage d'actions qui ont une forte dimension transversale, impliquant tous les services et composantes.** Enfin, les démarches entreprises par l'université pour disposer d'un système d'information patrimonial opérationnel n'ont jusqu'à présent pas abouti<sup>92</sup>. **Le comité considère que la mise en place d'un tel système est un préambule indispensable au déploiement de la stratégie immobilière 2025-2029 de l'établissement et qu'il serait donc souhaitable d'en faire une priorité.**

---

<sup>87</sup> <https://www.epaurif.fr/tous-nos-projets/rehabilitation-de-l-aile-ouest-de-la-bibliotheque-universitaire-de-l-universite-paris-nanterre/>

<sup>88</sup> <https://www.iledefrance.fr/actes/deliberations/CP2023-307RAP.pdf>.

<sup>89</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 23.

<sup>90</sup> *Ibid.*, p. 24.

<sup>91</sup> *Ibid.*

<sup>92</sup> Le logiciel de gestion du patrimoine immobilier RS Abyla a été brièvement testé mais n'a finalement pas été retenu (entretien).

## Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

### a) Forces

- Une identité et le choix d'une signature différenciante de grande université de recherche en sciences humaines et sociales et en innovation sociale et solidaire, partagée par l'ensemble de la communauté universitaire.
- Un positionnement local fort mettant en avant le campus et les liens avec les acteurs du territoire (collectivités, acteurs du monde socioculturel).
- Un portage politique des différentes activités de l'établissement à travers les vice-présidences.

### b) Faiblesses

- Une organisation de la gouvernance et des services administratifs qui demeure inaboutie et complexe.
- Un lien entre le niveau central et les composantes peu opérationnel, qui limite le pilotage stratégique de l'université.
- L'absence d'une politique qualité au niveau de l'établissement et se déclinant dans les différentes activités.
- Une absence de schémas directeurs dans plusieurs domaines au moment de l'évaluation du comité (numérique, immobilier, cartographie des risques).
- Une situation financière dégradée et un manque d'outils en matière de gestion prospective du budget et des ressources humaines.

### c) Recommandations

- Formuler une stratégie globale d'établissement en fonction de l'analyse du positionnement visé, décliner cette stratégie dans tous les domaines d'activités, et l'intégrer à la construction des partenariats aux plans local, national et international.
- Poursuivre la construction du lien de subsidiarité entre le centre et les composantes, et mettre en place des indicateurs de suivi des activités de manière partagée entre le centre et les composantes.
- Mettre en place des schémas directeurs et des feuilles de route (numérique, immobilier, cartographie des risques).
- Se doter d'une politique qualité diffusée dans l'ensemble des activités de l'établissement et soutenue par des mesures et des actions efficaces.

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

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

## 10 / Une politique de la recherche à structurer autour d'orientations stratégiques précises et partagées avec les partenaires.

L'université Paris Nanterre est tutelle de 22 unités de recherche et cotutelle de 19 unités de recherche, dont 12 unités mixtes de recherche avec le CNRS et d'autres partenaires universitaires, et d'une unité d'appui et de recherche en cotutelle avec le CNRS et l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne : la Maison des Sciences de l'Homme Mondes. La majorité des unités de recherche sont en tutelles partagées avec l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Les 42 unités de recherche dont l'université Paris Nanterre est tutelle ou cotutelle se répartissent comme suit : 38 en sciences humaines et sociales, 3 en sciences et techniques et une en sciences de la vie et de l'environnement. **Le comité relève que la contribution de l'université Paris Nanterre à l'effectif total des 42 unités de recherche est de 59 % (56 % en sciences humaines et sociales, 100 % en sciences et techniques et 100 % en sciences de la vie et de l'environnement), ce qui constitue une contribution élevée.**

L'établissement possède une forte personnalité scientifique, son périmètre disciplinaire est en effet composé en très grande majorité d'unités de recherche en sciences humaines et sociales (90 % des unités et 89 % des personnels de l'établissement sont rattachés à ce domaine). **Il est reconnu pour la qualité des résultats de ses activités de recherche** : 12 secteurs de recherche sont reconnus à l'échelle internationale, dont 10 sont fortement soutenus par l'université<sup>93</sup> et 29 au niveau national. En 2024, l'université Paris Nanterre se place en 50<sup>e</sup> position en archéologie et entre la 51<sup>e</sup> et la 100<sup>e</sup> place en anthropologie dans le classement thématique de Shanghai.

En matière de pratiques responsables, l'université dispose d'un référent « intégrité scientifique » depuis 2020, d'un comité d'éthique pour les recherches impliquant la personne humaine depuis 2021<sup>94</sup>, d'un responsable et d'un règlement général sur la protection des données (RGPD), et d'un référent déontologue depuis 2022<sup>95</sup>. **Ces dispositifs sont bien coordonnés en interne et permettent à l'université d'assurer ses missions dans ce domaine, ce que le comité salue.**

Au cours de la période de référence de l'évaluation, l'université s'est engagée dans un travail de cartographie de ses thématiques, activités et pratiques de recherche<sup>96</sup>. Elle a également mis en place un audit interne, réalisé par la direction de la recherche et des études doctorales pour la période 2019-2024, qui a abouti à la constitution d'une base de données relatives aux activités des laboratoires de l'université. Ces travaux d'états des lieux ont contribué à la détermination de la signature « innovation sociale » par l'université, qui s'avère reconnue et fédératrice pour ses partenaires externes et pour sa communauté<sup>97</sup>.

---

<sup>93</sup> Économétrie et transition énergétique (EconomiX, SHS1) ; critique en sciences sociales (Cresppa, SHS3) ; anthropologie et ethnographie comparatives (Lesc, SHS3) ; aires germanophones (Cereg, SHS5) ; études hispaniques, lusistes et italianistes (ER, SHS5) ; théorie des pratiques et des représentations artistiques (HAR, SHS5) ; archéologie et Antiquité (Arscan, SHS6) ; acteurs, territoires et environnement (Lavue, SHS7) ; anthropologie et histoire de l'aire américaine (MA, SHS6) ; mathématiques de l'aléatoire (Modal'X, ST1).

<sup>94</sup> 30 membres ; se réunit deux fois par an, environ 30 à 40 dossiers soumis par an ; son activité a augmenté en 2022-2023.

<sup>95</sup> RAE, p. 33.

<sup>96</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 45.

<sup>97</sup> Cette cartographie et cette identification de la signature ont servi à construire le projet UNISSON (obtenu) et la réponse à l'AMI SHS « Les âges de la vie » (non obtenu au moment de la visite du comité).

Toutefois, le comité regrette que cette affirmation identitaire n'ait pas encore été traduite par l'université en grands axes scientifiques, appuyés sur les analyses menées, et déclinés de manière opérationnelle pour en constituer des orientations et une feuille de route précise. Le comité constate, en outre, que les lieux de discussion et de prise de décision relatifs à la politique de la recherche sont disséminés et se superposent<sup>98</sup>, sans existence de principes de subsidiarité ou de coordination centrale. Le circuit de prise de décision qui permettrait de faire des choix stratégiques clairs à l'échelle de l'établissement n'est pas élaboré. Or, l'addition des orientations choisies par les unités de recherche ne constitue pas une politique d'établissement. En l'état actuel des choses et en matière de politique de recherche, le comité considère que l'université entretient une posture de préservation et de reconduction de l'existant sans construire de dynamique stratégique de recherche, renouvelée à partir de cet existant.

**Le comité recommande à l'université d'élaborer une stratégie de recherche structurée à l'échelle de l'établissement. Il lui recommande pour cela de s'appuyer sur ses forces (citées plus haut) pour associer l'ensemble des acteurs internes concernés autour d'axes stratégiques clairs et de les décliner de manière opérationnelle dans l'ensemble des composantes et des unités de recherche. Enfin, pour s'assurer de la soutenabilité pluriannuelle de cette stratégie, il lui recommande d'établir une feuille de route précisant les objectifs, les outils et les indicateurs de suivi.**

Par ailleurs, l'université était membre de la ComUE Paris Lumières — créée en 2015 et dissoute en 2024 — aux côtés de l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et du CNRS<sup>99</sup>. La ComUE a obtenu un LabeX (PASP) et une École universitaire de recherche (Artec)<sup>100</sup>. Depuis la dissolution de la ComUE, la convention de coordination territoriale entre les deux universités prévoit que l'École universitaire de recherche sera portée par l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et le LabeX par l'université Paris Nanterre. Le CNRS ne fait plus partie de cette coordination. Comme évoqué précédemment, le comité constate qu'en matière de recherche, il n'existe pas non plus de formulation précise du positionnement de l'université dans le contexte académique parisien, francilien ou national. De plus, sur le plan international, le comité constate que la construction de partenariats stratégiques en recherche ne fait que commencer pour l'université<sup>101</sup>. Point positif : depuis 2012, le LabEX « Les passés dans le présent » (PASP) a progressivement impliqué de plus en plus d'unités de recherche dans ses activités (6 unités de recherche impliquées dans l'université en 2019 ; 16 en 2025), leur a apporté des moyens supplémentaires et nouveaux, et a permis de développer l'interdisciplinarité. **Le comité recommande à l'établissement de veiller à la bonne pérennisation de ce type de dispositif.**

En premier lieu, et dans un contexte de reconfiguration des partenariats académiques, **le comité recommande à l'université de définir précisément son positionnement local (à Paris et en Île-de-France) en matière de recherche, et d'envisager d'élargir le périmètre de ses partenariats académiques actuels à ce niveau** — tout en renforçant encore ses liens avec le CNRS. Il lui recommande ensuite de **se doter d'une véritable stratégie internationale**, articulant formation et recherche, et mise au service de l'ambition sociale et solidaire de l'établissement ; c'est à cette condition que l'université pourra **traduire son identité et sa signature dans ses partenariats internationaux** (voir domaine 1).

**Référence 11. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »**

## 11 / Une politique de ressources et de soutien à décliner en fonction de choix stratégiques globaux pour soutenir une dynamique collective.

En 2023, la part provenant de l'État représente 31,4 % du budget de l'université consacré à la recherche, soit 2,4 M€. Celle-ci est partagée de la manière qui suit : 1,2 M€ de dotation pour les unités de recherche ; 332 k€ attribués aux écoles doctorales ; 324 k€ de dotation pour la direction de la recherche et des études doctorales ;

<sup>98</sup> Entre les unités de recherche, les unités de formation et de recherche, les conseils consultatifs de discipline, la gouvernance centrale, les partenaires.

<sup>99</sup> Auxquels s'ajoutaient 14 partenaires associés (écoles ou institutions culturelles).

<sup>100</sup> L'université participe en outre à 3 autres LabeX (IPOS, porté par INED ; Dynamite, porté par l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; MME-DII porté par CY Cergy Paris Université) et 2 nouveaux cursus à l'université (Écrit+ et So skilled !).

<sup>101</sup> L'alliance EDUC, comme beaucoup d'alliances européennes, est encore peu centrée sur la recherche.

le reste étant attribué en soutien à différentes institutions (130 k€ pour le Campus Condorcet, 185 k€ pour la MSHM). En 2020-2021, les critères de répartition du budget entre les unités de recherche ont été revus pour viser davantage d'équilibre entre unités mixtes de recherche et unités de recherche (coefficient 1 par chercheur, quel que soit le type d'unité) : 80 % de la dotation est indexée sur le nombre d'enseignants-chercheurs de l'université et de chercheurs hébergés CNRS ; 20 % sur le nombre de thèses soutenues en 3 ans. **Le comité considère que cette politique de répartition participe à la reconduction de l'existant sans être liée aux résultats des unités ou à la déclinaison d'une stratégie scientifique d'établissement au sein de celles-ci.** Il est important que l'établissement veille à ce que la définition des profils des enseignants-chercheurs mis au concours associe les besoins de la recherche et ceux de la formation, en fonction des priorités définies par l'établissement, par un processus clair et stabilisé permettant la mise en œuvre d'une politique de recrutement propre à concrétiser les priorités stratégiques de l'université. **Le comité recommande à l'université de se doter de cette vision stratégique globale indispensable à sa trajectoire future : objectiver et justifier les choix opérés en matière de répartition de budget et de recrutement d'enseignants-chercheurs en fonction d'objectifs ciblés, qui permettent de dépasser la simple reconduction de l'existant.**

Au cours de la période de référence, l'université a renforcé sa direction de la recherche et des études doctorales (DRED), grâce au recrutement de chargés d'appui au montage de projets<sup>102</sup>, et a augmenté ses ressources propres grâce à l'implication d'une partie de ses unités de recherche dans la recherche de financements externes. Cette augmentation concerne surtout les ressources propres publiques, en particulier en provenance de l'agence nationale de la recherche (30 % en 2023)<sup>103</sup>, qui constituent encore, en 2023, 68 % des ressources propres. Les ressources propres en provenance du privé (entreprises, associations) ont également augmenté : en 2021, les ressources propres publiques composaient 82 % des ressources propres, pour 68 % en 2023<sup>104</sup>. **Le comité relève de manière positive cette évolution, qui traduit un suivi par l'établissement d'une des précédentes recommandations du Hcéres.**

En revanche, **les réponses aux appels à projets et l'obtention de contrats ne sont pas répartis de manière homogène entre les unités de recherche et dépendent d'une partie mineure d'entre elles** : des financements externes sont effectivement obtenus par une vingtaine d'unités (pour 42 au total), et les succès aux appels à projets ANR reposent sur 8 unités seulement<sup>105</sup>. À ce sujet, le comité relève que la direction de la recherche et des études doctorales prend en charge l'appui au montage de projets de 24 unités de recherche seulement. Les autres sont gérées par les unités de formation et de recherche, qui s'avèrent ne pas avoir de réelles compétences en matière d'appui au montage de projets<sup>106</sup>. Par ailleurs, la direction de la recherche et des études doctorales dresse une cartographie des activités de recherche et en suit les indicateurs avec la cellule d'appui au pilotage. En 2021, une enquête a été menée à la demande de la vice-présidence recherche au sujet du soutien à la recherche dans l'établissement (cartographie des postes affectés à l'appui à la recherche (Université Paris Nanterre/CNRS, type de postes). Celle-ci a dénombré 59,2 ETP (dont 28,4 CNRS) répartis de manière très inégale en fonction des unités de recherche. Au moment de son évaluation, le comité constate que cette cartographie n'a pas été utilisée par l'université pour orienter à l'échelle de l'établissement une structuration de l'appui à la recherche et construire une vision stratégique intégrée de ces fonctions.

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la structuration générale de ses fonctions d'appui à la recherche et à la valorisation en réponse à une stratégie scientifique adoptée au niveau central : renforcer la direction de la recherche et des études doctorales pour qu'elle gagne encore en compétences et en efficacité ;**

---

<sup>102</sup> Il est à noter que cette direction a fait l'objet d'un renforcement important entre 2014 et 2018 : structuration en 5 services (service administratif de la recherche ; service financier de la recherche ; service de la valorisation et d'appui à la recherche ; service des études doctorales ; presses universitaires de Paris Nanterre, et passage de 25 à 41 personnels (en 2025, le nombre de personnels attachés à la Dred est de 43).

<sup>103</sup> Rapport d'autoévaluation, tableaux p. 67-69.

<sup>104</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 29.

<sup>105</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 30.

<sup>106</sup> Le service de valorisation et d'appui à la recherche (interne à la direction de la recherche et des études doctorales) est composé de 10 personnels de catégorie A : un réseau de chargés d'appui (6 personnes) qui ont pour mission d'accompagner les chercheurs dans les réponses aux appels à projets nationaux et internationaux, d'assurer une veille ciblée quant aux sources potentielles de financement, de proposer un appui administratif opérationnel aux unités de recherche (communication, manifestations scientifiques, science ouverte, etc.) ; 2 chargés d'appui sont affectés à plein temps pour l'accompagnement de 2 UMR, tandis que les autres membres du réseaux (4 personnes) gèrent un « portefeuille » de 20 autres unités (Rapport d'autoévaluation, p. 36).

impliquer l'ensemble des unités de recherche de l'université dans la recherche de financements externes (ressources propres).

**Références 12 et 13. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »**

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

## 12 / Une politique d'ouverture à la société affirmée, à intégrer à la définition d'orientations structurantes pour l'ensemble de l'établissement.

Depuis 2020, l'université Paris Nanterre affiche la volonté de porter ses activités de recherche au service de la société, notamment par le choix de sa signature en « innovation sociale ». L'obtention en 2022 du label « sciences avec et pour la société » marque en cela un jalon structurant étant donné qu'il dote l'établissement d'un cadre formalisé autour de quatre axes : cartographie des initiatives ; diffusion des pratiques participatives ; accompagnement des acteurs ; chaire participative<sup>107</sup>. Le comité considère que ce cadrage a permis à l'université de fédérer les initiatives en interne autour d'un même objectif et de rendre lisible et légitime la mise en œuvre de projets transversaux tels qu'Unisson<sup>108</sup>.

Cependant, le comité constate que la stratégie d'ouverture à la société de l'université reste centrée autour du volet sociétal et culturel. Elle n'intègre pas encore pleinement les autres dimensions de l'innovation, notamment celles relatives aux partenariats de recherche avec les entreprises, à la valorisation technologique ou aux formes de transfert non académiques<sup>109</sup>. L'établissement ne s'est pas doté d'une stratégie formalisée ou d'un plan d'action en matière d'innovation et de valorisation. Comme vu en référence 3, ce qui relève des autres volets de l'innovation (coopérations économiques ou dispositifs Cifre, particulièrement) reste piloté au niveau des unités de recherche, sans cadre institutionnel de coordination ni indicateurs partagés. Par exemple, en 2023, 93 conventions Cifre ont été signées par les unités de recherche dans des secteurs divers (juridique, industriel, numérique)<sup>110</sup>, ce que le comité salue, mais sans que ces actions disséminées soient rattachées à un projet stratégique global et valorisable. Ainsi, si l'établissement a su consolider un dispositif robuste et cohérent en faveur de la science participative, les autres formes d'innovation restent à ce jour faiblement accompagnées et peu visibles dans la gouvernance de l'établissement. L'organisation institutionnelle de la valorisation et de l'innovation est fragmentée, sans dispositifs de ressources humaines consolidés et financements pluriannuels. **Le comité recommande à l'université d'élaborer une stratégie institutionnelle en matière d'innovation et de valorisation de ses activités, qui aille au-delà du seul domaine sociétal et culturel, et qui intègre les partenariats économiques, sociaux et culturels. Pour ce qui concerne les dispositifs Cifre, le comité lui recommande de définir des priorités thématiques ou territoriales en les intégrant à une vision institutionnelle plus large à l'échelle de l'établissement, et de structurer un dispositif transversal de pilotage des thèses Cifre, intégrant un accompagnement en ressources humaines et une animation interdisciplinaire.**

La dynamique engagée à la suite de l'obtention du label « sciences avec et pour la société » n'est pas encore consolidée à l'échelle de l'établissement, et est donc inégalement partagée en interne. En effet, le label SAPS, bien que porteur, repose sur une organisation principalement assurée par la direction de la recherche et des études doctorales, sans articulation fonctionnelle avec les autres services impliqués dans la valorisation, les relations internationales ou l'appui aux partenariats<sup>111</sup>. En l'état, les fonctions de soutien aux projets participatifs ou partenariaux demeurent très dépendantes de la capacité des porteurs, sans qu'il existe de guichet unique

<sup>107</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 28-29.

<sup>108</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 7.

<sup>109</sup> Voir références 10 et 11 du présent rapport sur l'absence de stratégie coordonnée recherche/innovation/valorisation.

<sup>110</sup> Synthèse de l'évaluation de la recherche par le Hcéres.

<sup>111</sup> La SWOT du rapport d'autoévaluation, p. 43 identifie d'ailleurs clairement la faiblesse de « la maturation de la structuration des dispositifs Recherche-Innovation, en lien avec les dispositifs SAPS, adaptés aux SHS (boutique des sciences, clinique de la participation, living lab, etc.) ».

ni de logique d'accompagnement intégré. **Le comité recommande à l'université de décliner la stratégie qu'il aura élaborée en matière d'innovation et de valorisation dans l'ensemble des services concernés, pour favoriser l'interopérabilité entre eux, et de clarifier leurs périmètres d'intervention en créant des instances de coordination opérationnelle.**

Au moment de la visite du comité, sans formulation d'une politique à l'échelle de l'établissement et de sa déclinaison homogène dans les services, on assiste à une dispersion des initiatives en matière d'innovation et de valorisation, sans partage d'outils de suivi et d'indicateurs communs de suivi ou d'impact. Le comité constate que l'absence de pilotage dans ce domaine contraste avec la richesse des dynamiques locales et nuit à l'établissement dans la mesure où cela limite fortement sa capacité à rendre visibles ces activités. Elle freine également la reconnaissance des personnels investis dans ces démarches, dont les fonctions d'appui à la valorisation, à la médiation ou à l'innovation sont faiblement identifiées, dispersées entre composantes, unités de recherche et plateformes, et rarement intégrées aux logiques de pilotage en matière de ressources humaines. **Le comité recommande à l'université de définir des indicateurs relatifs à l'engagement sociétal, aux partenariats et à la valorisation, permettant de piloter ces actions dans la durée, et de se doter des outils permettant leur suivi. Il lui recommande également de construire une cartographie fonctionnelle et statutaire de ses agents, afin de mieux objectiver leur rôle et de renforcer leur visibilité dans les documents de gestion des ressources humaines.**

D'autre part, l'université possède des plateformes scientifiques et techniques (au nombre de 6 en 2025) de qualité, qui — de l'avis du comité — représentent des leviers stratégiques pour structurer des collaborations et des partenariats à long terme. Elles constituent actuellement des outils à la disposition des fédérations de recherche, des enseignants-chercheurs et des chercheurs, et favorisent l'interdisciplinarité. En effet, 4 d'entre elles (FIND, S2CH, EPN-R, STAPS) sont engagées dans des dynamiques interdisciplinaires à fort potentiel de transfert<sup>112</sup>. Toutefois, le comité considère que le modèle de gouvernance (identification du portage, modèle de fonctionnement, feuille de route), comme le modèle économique des plateformes, restent encore à construire pour assurer leur fonctionnement optimal. En outre, elles ne sont pas assez valorisées, en interne comme en externe, et souffrent d'un manque de reconnaissance par l'établissement et d'intégration à sa stratégie globale. **Pour que l'université puisse construire une trajectoire cohérente entre ses ressources, les thématiques qu'elle investit et ses formes de partenariats, le comité lui recommande à l'établissement de clarifier le fonctionnement et le modèle économique de ses plateformes, de les inscrire de manière explicite dans les priorités stratégiques de l'université en matière d'innovation, de les intégrer au dialogue de gestion avec un soutien budgétaire fléché, et de les valoriser en interne et en externe (partenaires académiques et socioéconomiques). C'est à la condition d'un portage politique fort qu'elles pourront constituer des outils mobilisables par la communauté de l'université et qu'elles pourront toutes contribuer à augmenter ses ressources propres en matière de recherche et de valorisation.**

**La politique de science ouverte est un point fort de l'université.** Elle s'est en effet engagée depuis 2012 : les Presses universitaires de Nanterre participent à Open Édition et au projet EquipEX « *Digital library for open humanities* » (DILOH) ; l'université est l'un des sept partenaires du comité de pilotage de « recherche.data.gouv » ; elle est signataire de DORA (déclaration sur l'évaluation de la recherche) depuis 2018 ; elle a signé l'« appel de Paris » en 2022 pour l'évaluation de la recherche ; une charte « science ouverte » a été formalisée en 2021 à l'université, assortie d'une feuille de route en 2022 et en 2023 ; un réseau de référents HAL a été créé dans les unités de recherche ; la plateforme de données ouvertes « PUDN », située dans la Maison des sciences de l'homme Mondes ; le label « atelier de la donnée »<sup>113</sup> est porté par le service central de la documentation. De la même manière, **les équipements et les infrastructures documentaires et culturels sont une richesse pour l'université.** Le service de la documentation interne<sup>114</sup>, la « Contemporaine » (service inter-

---

<sup>112</sup> En 2021, une aide de 200 k€ a été obtenue dans le cadre du dialogue de gestion pour le déploiement des plateformes, à laquelle se sont ajoutés 60 k€ en provenance de l'alliance EDUC.

<sup>113</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 34.

<sup>114</sup> Le service commun de documentation est porteur opérationnel du soutien aux Infrastructures de la science ouverte : soutien à des infrastructures nationales et européennes, soutien SHS et Humanités numériques, soutien aux identifiants pérennes standardisés et aux explorations de formats de références bibliographiques ouverts. Il a organisé différents événements dont les HALathon avant de constituer un réseau de référents (un par unité de recherche) HAL. La PUDN (plateforme universitaire des données de Nanterre) est un service support déployé

établissements de coopération documentaire [SICD], rattaché à l'Université Paris Nanterre), le théâtre Bernard-Marie Koltès ou encore les presses universitaires, contribuent au bon développement des activités de recherche et à leur diffusion. En 2023, l'université a d'ailleurs obtenu la labellisation du ministère « atelier de la donnée », avec un financement de départ de 168 k€. Les presses universitaires publient entre 25 et 30 ouvrages par an, pour un chiffre d'affaires compris entre 22 et 25 k€ par an. **Comme pour les autres aspects des activités de valorisation et de diffusion, le comité constate qu'il manque une réflexion d'ensemble les intégrant comme outils de la stratégie en matière de recherche et de valorisation de l'université pour renforcer l'efficacité collective. Le comité recommande à l'établissement d'élaborer une politique et une stratégie en matière de documentation et de diffusion à l'échelle de l'université.**

Enfin, comme vu précédemment, la Fondation université Paris Nanterre est active dans le développement de chaires<sup>115</sup>, le mécénat ou l'entrepreneuriat étudiant, mais elle n'est pas intégrée à une stratégie globale d'établissement en matière d'innovation ou de relations socio-économiques<sup>116</sup>. Elle fonctionne, en effet, avec sa propre gouvernance, autour d'axes larges (solidarité, chaires, alumni), et oriente ses actions en fonction de partenariats ou de mécénats spécifiques, sans articulation explicite avec les priorités scientifiques ou les dispositifs structurants de l'établissement<sup>117</sup>. Le comité constate qu'elle fonctionne davantage comme un outil de levée de fonds que comme un levier d'orientation ou de consolidation de priorités scientifiques d'établissement. **Le comité recommande à l'université d'intégrer les missions de la Fondation dans une gouvernance partagée de l'innovation, en lien avec les objectifs scientifiques et les axes de partenariat décidés à l'échelle de l'établissement.**

---

au sein du service *Humanités numériques* de la MSH Mondes. Elle s'inscrit dans le cadre du développement national des plateformes universitaires de données impulsé par l'IR\* PROGEDO. Sa mission principale est d'accompagner les étudiants, doctorants et enseignants-chercheurs dans l'utilisation de données qualitatives et quantitatives (issues de la statistique publique, de grandes enquêtes nationales et internationales notamment).

<sup>115</sup> La Fondation gère 8 chaires partenariales en 2023, dont 3 en partenariat avec l'Unesco, depuis 2016. Elles sont financées par le mécénat et font le lien avec le territoire et les partenaires socio-économiques, mais aussi internationaux ; elles favorisent la constitution d'équipes pluridisciplinaires travaillant sur des enjeux de société.

<sup>116</sup> Cf. rapport d'activité Fondation 2023.

<sup>117</sup> Une convention cadre avec l'université Paris Nanterre est mentionnée dans le rapport d'activité de la Fondation, mais sans déclinaison stratégique connue.

## Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

### a) Forces

- Une recherche de bon, voire d'excellent niveau, soutenue par les organismes nationaux de recherche (CNRS, IRD), par une Maison des sciences de l'homme très dynamique (MSH Mondes), et bien ancrée dans le territoire, autour de la signature « innovation sociale ».
- Une structuration croissante des activités en matière de science avec et pour la société, favorisée par l'obtention du label « sciences avec et pour la société », particulièrement dans le domaine culturel, qui repose sur des partenariats solides et bénéficie d'une reconnaissance au niveau national.
- Une politique dynamique de science ouverte.
- Un soutien apporté à de grands projets, qui irriguent la recherche (Labex, École universitaire de recherche), et à des équipements d'appui à la recherche de grande qualité (plateformes, équipements documentaires, La Contemporaine, l'Humathèque de Condorcet, service commun de documentation, Presses universitaires de Nanterre).
- Une capacité accrue à recueillir des ressources propres.

### b) Faiblesses

- Un manque de définition d'une stratégie de recherche, de valorisation et de diffusion à l'échelle de l'établissement.
- Une articulation insuffisante entre les services concernés par la valorisation et l'innovation (direction de la recherche et des écoles doctorales, Fondation, plateformes, science avec et pour la société), qui freine le déploiement d'une politique dans ce domaine.
- Un déploiement encore incomplet d'un modèle économique pour les plateformes, qui permettrait qu'elles s'ouvrent toutes à des partenaires externes.
- Une participation inégale des unités de recherche à la recherche contractuelle et une faiblesse de la réponse aux appels à projets européens.

### c) Recommandations

- Formaliser une stratégie en matière de recherche, y compris à l'international, pour déployer la signature de l'université dans tous les domaines d'activité : définir des priorités, établir une feuille de route, avec des objectifs précis et des indicateurs de suivi.
- Élaborer une feuille de route stratégique de l'innovation, intégrant les dimensions sociales, technologiques et culturelles de la valorisation, ainsi que les rôles et les articulations des différents acteurs et dispositifs impliqués, et mettre en place des indicateurs de suivi et d'impact.
- Développer l'interopérabilité entre les services impliqués dans la recherche, la valorisation, les relations internationales et les partenariats.
- Formaliser les modes de gouvernance, les objectifs et le modèle de fonctionnement (y compris économique) des plateformes, les inscrire dans le dialogue de gestion, et dresser une cartographie de leurs expertises.
- Développer les partenariats économiques en recherche, en s'appuyant en particulier sur l'ouverture des plateformes.
- Instaurer un dispositif structuré de pilotage des thèses Cifre, en prévoyant un accompagnement en ressources humaines et une animation interdisciplinaire articulée aux priorités scientifiques.

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

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

## 14 / Une politique de formation alignée avec la signature de l'établissement et qui répond aux besoins variés des étudiants.

Répartie en quatre sites (Nanterre, Ville d'Avray, Saint-Cloud et la Défense), l'université accueillait en 2022-2023 31 975 étudiants en inscriptions principales, dont 71,7 % en 1<sup>er</sup> cycle (22 920 étudiants), 24,5 % en 2<sup>ème</sup> cycle (7 825 étudiants) et 3,8 % en 3<sup>ème</sup> cycle (1 230 étudiants). L'université propose 90 parcours en première année de licence (31 mentions) et de bachelors universitaires de technologie (6 mentions) et plus de 180 parcours en master (77 mentions).

Durant la période évaluée, l'université s'est attachée à déployer une politique de formation alignée avec sa nouvelle signature dans le domaine de l'innovation sociale. L'ambition de l'établissement, clairement énoncée dans le rapport d'autoévaluation, était ainsi double : « (i) permettre à tous les publics (...) d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires à leur réussite et à leur entrée dans la vie active dans un environnement en transition écologique, numérique et sociale ; (ii) permettre aux étudiants dans toute leur diversité (origine sociale, géographique, scolaire, de parcours et d'aspirations) de s'émanciper et de progresser dans la société »<sup>118</sup>. De manière plus concrète, il s'est agi pour l'université de mettre en œuvre une approche globale visant à doter l'offre de formation d'une structure et de dispositifs pédagogiques qui contribuent à « la promotion sociale des étudiants dans toute leur diversité (origine sociale, géographique, scolaire, de parcours et d'aspirations) »<sup>119</sup>.

**Cette politique, que le comité estime claire et cohérente, s'est traduite dans les faits par la mise en place d'une offre de formation dont l'architecture est d'une grande richesse et qui est susceptible de répondre aux aspirations diverses d'étudiants aux profils sociaux variés.** L'université propose ainsi de nombreux parcours disciplinaires et pluridisciplinaires qui couvrent un large spectre de modalités de formation au-delà de celles que l'on trouve classiquement en licences, licences professionnelles et masters (doubles licences, masters bidisciplinaires, doubles diplômes internationaux, parcours en apprentissage ou encore formations tournées vers la réussite des publics fragiles comme le diplôme d'accès aux études universitaires). Dans ce cadre d'ensemble, l'université a accordé une attention particulière à la mise en place d'une structure harmonisée des maquettes, dans laquelle l'acquisition des compétences transversales (linguistiques, méthodologiques, professionnelles) occupe une place importante. Elle s'est notamment appuyée pour cela sur les deux nouveaux cursus universitaires dont elle a été lauréate dans le cadre du PIA 3 : le nouveau cursus à l'université « So skilled ! »<sup>120</sup> (en partenariat avec l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis) et le nouveau cursus à l'université « Ecri+ »<sup>121</sup> qui, tous deux, ont grandement contribué à cet effort de structuration. L'ambition, en cohérence avec le sens que l'université donne à l'innovation sociale, est de faire en sorte que tous les étudiants, quels que soient leur profil et leurs attentes, acquièrent les compétences nécessaires pour réaliser leur projet de formation et d'insertion professionnelle. Pour porter cette politique, l'établissement a récemment réorganisé sa gouvernance, en modifiant les périmètres d'action de plusieurs vice-présidences supervisées par la vice-présidence de la commission de la formation et de la vie universitaire. Initialement structurées par grands domaines disciplinaires

<sup>118</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 44.

<sup>119</sup> Ibid., p. 10.

<sup>120</sup> <https://www.so-skilled.fr/>. Ce NCU a pour objectif général de contribuer à la réussite des étudiants en développant et valorisant les compétences fondamentales et transversales.

<sup>121</sup> <https://etudiants.parisnanterre.fr/parcours-et-insertion/nouveaux-cursus-a-luniversite-ncu-ecri>. Ce programme regroupe un consortium de trente universités et vise à améliorer la maîtrise du français écrit par les étudiants.

calqués sur les composantes<sup>122</sup>, ces vice-présidences s'organisent désormais par cycle de formation et par domaine stratégique<sup>123</sup> (« premier cycle », « plurilinguisme et internationalisation des formations », « formation continue et alternance », et « accompagnement pédagogique »). **Selon le comité, cette nouvelle organisation est de nature à améliorer la convergence entre les priorités stratégiques de l'établissement et la mise en œuvre effective des formations à l'échelle des composantes.**

Outre la question de l'alignement global de l'offre de formation et du positionnement de l'établissement, deux domaines de la politique de formation ont fait l'objet d'efforts notables de la part de l'université au cours de la période : l'internationalisation de l'offre de formation et la professionnalisation des parcours des étudiants.

Dans le registre de l'internationalisation, l'inscription de l'établissement dans l'alliance européenne EDUC, dont le caractère structurant pour la politique internationale de l'université a déjà été souligné<sup>124</sup>, a joué un rôle moteur à travers plusieurs initiatives, comme des stages internationaux, la construction d'un catalogue commun de cours à distance<sup>125</sup>, ou encore des réflexions pour la création de « diplômes doubles, multiples ou joints »<sup>126</sup>. Cette adhésion a également eu pour effet de stimuler les mobilités sortantes de l'établissement : depuis la mise en place de l'alliance, le nombre d'étudiants ayant participé à une mobilité pédagogique dans le cadre de l'alliance EDUC est ainsi passé de 198 en 2020-2021 à 410 en 2023-2024<sup>127</sup>. Au-delà de ces actions menées à l'échelle européenne, l'université a établi un modèle-type d'accord de convention pour faciliter la création de plusieurs doubles diplômes internationaux (22 conventions sont concernées pour la période 2022-2024<sup>128</sup>). Au cours de la période 2020-2024, 22 conventions de doubles diplômes à l'international ont permis à quelque 1 008 étudiants d'être diplômés dans deux universités<sup>129</sup>.

S'agissant de la dimension professionnalisante, centrale au regard des ambitions affichées en matière d'innovation, l'université a fait évoluer son offre de formation de façon significative au cours de la période. Tout d'abord, les maquettes ont été considérablement renforcées par l'intégration systématique des stages et expériences professionnelles dans les formations et par la mise en place de dispositifs favorisant l'insertion professionnelle (accompagnement à l'entrepreneuriat, préparation aux concours de la fonction publique). L'établissement a également pu tirer profit de liens privilégiés avec les acteurs du tissu économique francilien (Chambre des métiers et de l'artisanat des Hauts-de-Seine, Chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-Seine, entreprises partenaires des chaires de recherche de l'université abritées à la Fondation) pour bénéficier de l'expertise du monde socio-économique dans la conception et la mise en œuvre du volet professionnalisant de son offre de formation. La période évaluée a été par ailleurs marquée par un développement très important des formations en apprentissage dont le nombre a significativement augmenté<sup>130</sup>. Cette trajectoire a été soutenue par la création en 2020 d'un centre de formation d'apprentis interne qui a pour vocation d'intégrer à terme la totalité de l'offre de formation en apprentissage de l'établissement, exception faite des formations travaillant avec des CFA de branches professionnelles spécifiques. Ce centre de formation des apprentis interne accompagne à la fois les étudiants en recherche de contrat d'apprentissage, les apprentis et les responsables des formations concernées. L'offre de formation continue, quant à elle, se structure essentiellement autour de diplômes universitaires<sup>131</sup>. Des formations courtes adaptées aux besoins du territoire sont envisagées, mais ne sont pas encore opérationnelles<sup>132</sup>. Enfin, pour marquer l'importance prise par l'apprentissage et la formation continue dans la stratégie de formation de l'établissement, l'université a également transformé l'ancien service de la formation continue et de

---

<sup>122</sup> Jusqu'en 2024, ces vice-présidences étaient les suivantes : « Formation Droit-Économie-Gestion », « Formation Arts, lettres et Langues », et « Formation Sciences Humaines et Sociales », « sciences technologies, santé » (annexe Organigramme-global, avril 2024).

<sup>123</sup> Annexe Trombinoscope de l'équipe présidentielle, 2024.

<sup>124</sup> Voir la référence 3.

<sup>125</sup> UPN propose 7 cours en ligne, sur un total de 41 (rapport d'auto-évaluation, p. 48).

<sup>126</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 48.

<sup>128</sup> <sup>128</sup> *Ibid.*, p. 55.

<sup>129</sup> *Ibid.*

<sup>130</sup> Plus de 40 parcours ouverts depuis 2020 (*ibid.*, p. 9). UPN revendique aujourd'hui « 80 parcours et années de formation aujourd'hui ouverts à l'apprentissage en BUT, Licence Pro et en Master dans de nombreuses disciplines : droit, économie, gestion, ingénierie, finance, information-communication, humanités, etc. » *ibid.*, p. 51)

<sup>131</sup> UPN compte 28 diplômes universitaires.

<sup>132</sup> Lors des entretiens durant la visite sur site, une future formation en lien avec une structure judiciaire importante du territoire a été évoquée.

l'apprentissage en une direction centrale (direction de la formation continue et de l'apprentissage) rattachée fonctionnellement à la présidence. Parallèlement, un conseil de la formation continue et de l'alternance intégrant l'ensemble des composantes a été mis en place et se réunit deux fois par an pour échanger sur l'ensemble des questions liées à ces domaines. Cette dynamique devrait être renforcée à l'avenir par le lancement au printemps 2024 du projet UPL-ACCELERATIONS, porté conjointement par l'université Paris Nanterre et l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, dont l'objectif est de développer les formations professionnalisantes, notamment en finançant des postes qui permettront d'augmenter le nombre d'enseignants-chercheurs impliqués dans ces types de formations<sup>133</sup>.

Enfin, la volonté de l'université d'œuvrer en faveur de l'émancipation intellectuelle de ses étudiants suppose la définition et la mise en œuvre d'une politique ambitieuse en matière de formation à et par la recherche. Or, l'examen des dispositifs et actions mis en place dans ce cadre conduit à dresser un bilan contrasté, selon le cycle de formation considéré. Comme le souligne le rapport d'évaluation Hcéres du 1<sup>er</sup> cycle de l'établissement, l'adossement à la recherche, « excellent pour la majorité des mentions de licence générale, est un point fort notable »<sup>134</sup>, certains bachelors universitaires de technologie et licences professionnelles se singularisant également de ce point de vue<sup>135</sup>. En revanche, en master, si les formations bénéficient de la présence d'enseignants-chercheurs de laboratoires reconnus, les modalités de formation à et par la recherche restent encore hétérogènes selon les mentions<sup>136</sup>. Le fonctionnement des cinq écoles doctorales portées en propre par l'établissement<sup>137</sup> est quant à lui satisfaisant. Durant la période évaluée, la mise en œuvre des comités de suivi individuel (CSI) ainsi que la définition claire de la composition et du fonctionnement des conseils des écoles doctorales<sup>138</sup> (garantissant notamment une représentation effective des équipes de recherche concernées) ont permis de renforcer les liens entre ces écoles et les laboratoires. Le comité observe toutefois qu'aucun aménagement n'existe actuellement pour faciliter l'engagement des doctorants dans ces conseils.

**Le comité recommande à l'établissement de prendre en compte cet engagement, par exemple dans le cadre d'un statut de l'élu étudiant qui reste à mettre en place**<sup>139</sup>. L'université indique par ailleurs dans son rapport d'autoévaluation avoir considérablement développé la formation doctorale au cours des dernières années<sup>140</sup>. Cependant, les entretiens réalisés durant la visite ont montré qu'il reste des efforts à faire pour proposer des formations totalement adaptées aux besoins des doctorants. L'établissement fait également état d'une légère érosion du nombre de doctorants inscrits<sup>141</sup> qu'il attribue principalement au fait que de plus en plus de disciplines conditionnent désormais l'inscription en thèse à la justification d'un financement. Pour tenter d'enrayer cette baisse, l'université a réalisé un effort important consistant à faire passer le nombre de contrats doctoraux de 40 à 50 (soit une hausse de 25 %), en mobilisant à la fois ses ressources propres et des fonds issus de la loi de programmation de la recherche. Le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie.

Enfin, l'établissement dispose d'infrastructures documentaires de qualité, incluant une bibliothèque universitaire centrale, la Contemporaine<sup>142</sup>, et douze bibliothèques d'unités de formation et de recherche. Le service commun de documentation propose des formations variées aux étudiants, de l'initiation à la recherche documentaire en 1<sup>er</sup> cycle à des formations spécifiques pour les cycles supérieurs. En 2022, 181 formations ont été dispensées à la demande des enseignants et 36 ont accueilli des étudiants en inscription libre.

---

<sup>133</sup> <https://www.parisnanterre.fr/nos-projets/acceleration>

<sup>134</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 1<sup>er</sup> cycle UPN, Vague E, p. 10.

<sup>135</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>136</sup> *Ibid.*,

<sup>137</sup> École doctorale Connaissance, langage, modélisation, école doctorale de Droit et Science Politique, école doctorale Économie, organisations, société, école doctorale Espaces, Temps, Cultures, école doctorale Lettres, langues, spectacles. UPN est également impliquée dans l'école doctorale Sciences du sport, de la motricité et du mouvement humain co-accréditée avec l'Université Paris-Saclay, Université Paris-Nanterre et l'Université Paris-Descartes.

<sup>138</sup> Conseil d'administration du 11 décembre 2023, délibération relative à la composition et au fonctionnement du conseil des écoles doctorales ([https://www.parisnanterre.fr/medias/fichier/delib-n-2023-00439-du-ca-11-decembre-portant-sur-la-composition-des-conseils-des-ecoles-doctorales-\\_1727103491980-pdf](https://www.parisnanterre.fr/medias/fichier/delib-n-2023-00439-du-ca-11-decembre-portant-sur-la-composition-des-conseils-des-ecoles-doctorales-_1727103491980-pdf))

<sup>139</sup> Le sujet du statut d'élu étudiant est abordé plus loin dans le rapport.

<sup>140</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 49.

<sup>141</sup> De 888 à 836 inscrits entre 2019-2020 et 2022-2023 (*ibid.*).

<sup>142</sup> Qui réunit en un seul lieu une bibliothèque, des archives et un musée des mondes contemporains.

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

## 15 / Une amélioration notable de la qualité de l'offre de formation

La mise en place, à l'occasion du dernier contrat, d'une structure harmonisée des maquettes intégrant un ensemble de cours transversaux s'est accompagnée de l'introduction de pédagogies innovantes dans les formations, soutenue en particulier par le nouveau cursus à l'université « So skilled ! » (qui a concerné 47 % des parcours de licence dès 2020-2021). Cette intégration s'appuie notamment sur le développement d'enseignements hybrides ou à distance : ceux-ci ont permis d'enrichir les pratiques pédagogiques des enseignants et de proposer des formats d'enseignement répondant aux besoins de publics divers et qui ont vocation à contribuer à la réussite étudiante<sup>143</sup>. L'université a su ainsi, dans ce registre, prolonger la dynamique de l'enseignement à distance impulsée depuis la crise sanitaire, et enrichir son offre avec des cours qui, en première année de licence, renforcent les compétences fondamentales des étudiants (« maîtrise du français écrit » proposé à distance au premier semestre), aident ces derniers à former leur projet professionnel ou bien les sensibilisent aux enjeux contemporains (« connaissance de soi et des métiers » et « transitions écologiques » également à distance au second semestre). Le déploiement de ces cours sous format numérique s'est effectué avec l'appui du centre optimisé de médiatisation et de technologies éducatives de l'université (COMETE)<sup>144</sup>, qui assure auprès des enseignants les formations aux outils numériques, et de la cellule Agora-Num<sup>145</sup>, créée en 2022 « pour accompagner l'ensemble des enseignants et enseignants-chercheurs sur le volet numérique de leurs enseignements »<sup>146</sup>. Le champ de l'innovation pédagogique est cependant aussi investi par les dispositifs mis en œuvre dans le cadre des deux nouveaux cursus à l'université<sup>147</sup>, et l'articulation de l'ensemble est apparue peu claire au comité : les enseignants qui souhaitent travailler à la mise en place de supports de cours innovants (numériques et/ou pédagogiques) peuvent ainsi se trouver face à plusieurs services et dispositifs aux périmètres partiellement similaires. **Le comité recommande à l'établissement de clarifier la manière dont s'articulent et se complètent les services COMETE, Agora-Num et l'offre d'ingénierie pédagogique proposée au niveau des deux nouveaux cursus à l'université.** La création d'une vice-présidence consacrée à l'accompagnement des pédagogies en 2024, qui pourra contribuer à un meilleur pilotage de l'innovation pédagogique, va dans ce sens.

Au-delà du seul cas des enseignements à distance et sous format numérique, l'introduction dans les maquettes des enseignements transversaux s'est traduite de manière générale par une augmentation des contraintes pour les équipes pédagogiques (par exemple, en termes de coordination des emplois du temps entre les cours spécifiques aux composantes et les enseignements proposés de manière transversale). L'établissement porte un regard tout à fait lucide sur le fait que cet effort de structuration a pu être « douloureux »<sup>148</sup> et s'efforce, quand cela est nécessaire, de faire évoluer le cadre général afin de prendre en compte les spécificités des composantes et de certaines formations<sup>149</sup>. Plus généralement, afin d'assurer un suivi de l'évolution de la qualité de l'offre de formation, l'université a mis en œuvre plusieurs vagues de modifications de maquettes au cours du contrat et lancé des appels à projets internes pour la transformation des enseignements existants,

La politique menée en matière d'amélioration de la formation aux langues étrangères est également marquée par un dynamisme notable ces dernières années. On peut notamment relever le volontarisme de l'université pour développer une offre de certification en langues largement accessible. Bien que l'obligation d'une certification en langue anglaise pour l'obtention d'un diplôme de premier cycle ait été supprimée en 2022,

---

<sup>143</sup> La référence 16 ci-après traitera des résultats obtenus par UPN en matière de réussite étudiante.

<sup>144</sup> Ce service « accompagne la mise en œuvre des différentes activités liées aux technologies éducatives au sein de l'université » (<https://service-comete.parisnanterre.fr/e>).

<sup>145</sup> <https://agoranum.parisnanterre.fr/>

<sup>146</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 54.

<sup>147</sup> Le rapport d'auto-évaluation d'UPN indique ainsi que ces deux NCU ont permis de « diffuser et déployer un ensemble de pratiques innovantes » et d'apporter un « soutien aux transformations d'enseignements » (*ibid.*)  
aux transformations d'enseignements

<sup>148</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 52.

<sup>149</sup> C'est par exemple le cas de la méthodologie du travail universitaire proposée en première année qui peut prendre une dimension disciplinaire (entretiens).

l'université a progressivement mis en place un dispositif de certification gratuit pour tous les étudiants de fin de premier cycle. Ce dispositif comprend non seulement la certification en anglais, mais aussi, dans une démarche visant à favoriser le développement du plurilinguisme dans l'établissement, des certifications en allemand, espagnol, italien, portugais. 3 927 étudiants de troisième année ont ainsi obtenu une qualification en langues en 2022-2023<sup>150</sup>. Parallèlement, un investissement important a été effectué pour renforcer l'apprentissage de langues étrangères dans toutes les mentions, afin de développer, chez les étudiants, les compétences de base nécessaires à une éventuelle expérience internationale. Pour preuve de l'importance croissante prise par les enjeux d'apprentissage des langues étrangères dans la politique de formation de l'université, on peut enfin souligner la création récente, en 2023, d'une Maison des Langues qui a désormais pour missions la mise en place des enseignements en langues étrangères et l'apprentissage en autonomie des langues vivantes à travers des plateformes d'e-learning ou des bases de données pour la presse étrangère<sup>151</sup>. **Il reste cependant à faire converger davantage cette politique de langues étrangères avec la stratégie d'internationalisation reposant sur l'Alliance européenne EDUC. Dans cette perspective, le comité recommande à l'établissement de travailler à « l'intégration, dans ses maquettes de formation, du catalogue de cours offert par cette alliance.**

L'offre de formation de l'université est enrichie par ailleurs par un dispositif de tutorat et de mentorat étudiant qui a vocation à constituer un levier important en matière d'intégration à l'université et d'accompagnement pédagogique<sup>152</sup>. Encadrés principalement par le service « accompagnement parcours insertion »<sup>153</sup>, et encadrés par un enseignant-chercheur chargé de mission « réussite et tutorat », les tuteurs et mentors, recrutés parmi les étudiants avancés, interviennent sur plusieurs volets : appui méthodologique, aide à la prise en main des outils numériques, accompagnement à la réorientation ou au choix de parcours, et soutien individualisé à la réussite, en particulier en licence. Ces dispositifs, qui visent à renforcer le lien entre pairs et à lutter contre le décrochage, bénéficient depuis 2023 d'un encadrement plus poussé et d'une meilleure organisation administrative, avec une attention portée à la formation des tuteurs et à leur suivi. Toutefois, la structuration reste inégale selon les filières, et, de l'aveu même de l'établissement, le tutorat disciplinaire, « massivement déployé », ne s'est « pas avéré suffisant comme dispositif d'accompagnement »<sup>154</sup>. L'université porte ainsi, dans le cadre de son contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026, une demande de financement pour la mise en place d'enseignements de remise à niveau<sup>155</sup>.

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

## 16 / Des résultats prometteurs en matière de réussite étudiante dans un contexte d'érosion de l'attractivité du 1<sup>er</sup> cycle.

Durant la période de référence, la politique menée par l'établissement pour améliorer la visibilité de son offre s'est concentrée essentiellement sur le cycle de licence, en mobilisant une large gamme de dispositifs<sup>156</sup> : journées portes ouvertes à la fois sur site et sur support numérique, actions ciblées pour les élèves des établissements des Cordées de la réussite, dépliant de présentation des formations de licence en format papier et numérique, ou bien encore vidéos de présentation des formations de licence dans un format harmonisé avec le soutien du service COMETE. L'université est également engagée dans le projet Oraccle qui regroupe 35 partenaires, dont 14 universités franciliennes, et vise à permettre une meilleure information des lycéens au sujet de l'offre de formation des universités d'Île-de-France. L'ensemble témoigne d'un dynamisme indéniable, mais qui, de l'aveu même de l'établissement, a eu pour conséquence d'accorder moins d'attention à la

<sup>150</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>151</sup> Cette Maison des Langues a remplacé l'ancien Centre de ressources en langues qui était rattaché à l'UFR Langues et cultures étrangers. Elle est également abritée au sein de cette UFR et localisée au rez-de-chaussée du bâtiment occupée par celle-ci. La Maison des Langues offre un espace de 100 m<sup>2</sup>, composé d'un espace multimédia d'apprentissage en autonomie et d'un espace convivial d'activités en petits groupes permettant la pratique linguistique (<https://mdl.parisnanterre.fr/accueil/nos-missions>).

<sup>152</sup> Rapport d'activité API 2023-2024, p. 20.

<sup>153</sup> <https://www.parisnanterre.fr/notre-organisation/api-accompagnement-parcours-et-insertion>

<sup>154</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 57.

<sup>155</sup> Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026, p. 4.

<sup>156</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 56.

politique de communication sur l'offre de 2<sup>ème</sup> cycle, « les actions à destination des candidats en master étant davantage délégués aux composantes et responsables de formation »<sup>157</sup>. Ce choix, sans doute en partie contraint par l'état des ressources dont dispose l'université pour déployer sa stratégie d'information et d'orientation, a eu pour effet de placer « l'immense majorité des mentions » dans une situation où il leur a fallu « devoir elles-mêmes mettre en place leurs dispositifs d'information en amont du recrutement »<sup>158</sup>. L'établissement affirme vouloir faire désormais une priorité des actions de promotion des formations de master, en ayant conscience que la mise en place de la plateforme « Mon master » au cours de la période évaluée a élargi considérablement l'espace concurrentiel en matière de recrutement des étudiants. **Le comité estime que ces effets de concurrence rendent en effet désormais indispensable la mise en place d'une stratégie de communication propre aux masters de l'établissement, et de définir en particulier, en complément des formes classiques d'affichage (site institutionnel, etc.), des actions assurant la présence de ces derniers sur les réseaux sociaux et dans les espaces publicitaires.** Cela apparaît d'autant plus nécessaire que l'université indique elle-même souffrir d'une « visibilité insuffisante de [son] offre de formation dans un environnement francilien et national de plus en plus concurrentiel »<sup>159</sup>.

Dans le prolongement des recommandations formulées lors de la précédente évaluation Hcéres, l'établissement a par ailleurs engagé des efforts importants pour développer sa capacité à produire les indicateurs nécessaires au suivi de l'attractivité et des résultats de son offre de formation. En pratique, ces efforts se sont concrétisés par un renforcement significatif des ressources humaines affectées à l'observatoire de la vie étudiante (qui ne comptait qu'une personne à temps partiel au début de la période évaluée<sup>160</sup>) ainsi que par la création en 2021 d'une cellule d'appui au pilotage dont l'une des missions est d'élaborer des tableaux de bord qui concernent le domaine de la formation). L'université est ainsi en mesure de produire des données de meilleure qualité pour assurer un suivi plus précis qu'auparavant de l'évolution de sa population étudiante, de sa réussite et de son insertion professionnelle.

L'analyse des données portant sur l'attractivité et l'évolution des effectifs des formations de masters de l'établissement débouche sur un bilan mitigé. Si l'établissement souligne l'augmentation des candidatures entre 2021 et 2023 (de 50 140 en 2021 à 65 755 hors masters MEEF<sup>161</sup>), le nombre d'inscriptions administratives est en revanche orienté à la baisse durant la même période (de 7 386 à 6 854<sup>162</sup>), et seule une augmentation de ces inscriptions en 2024 permet de maintenir celles-ci globalement constantes au cours de la période évaluée (de 7 040 en 2020 à 7 165 en 2024). Comme le souligne le rapport d'évaluation Hcéres du 2<sup>ème</sup> cycle, il existe en particulier, dans plusieurs mentions de masters, « une forte disparité entre le nombre important des candidatures acceptées et les inscriptions effectives », ce qui « témoigne de difficultés d'attractivité<sup>163</sup> ». En cycle de licence, la tendance générale constatée est à la baisse des inscriptions, qui passent de 24 546 en 2020 à 22 219 en 2024<sup>164</sup>. Cette évolution globale s'accompagne de variations d'effectifs contrastées entre les différentes années du cycle licence, qui tendent à montrer une déperdition importante d'inscriptions entre la première (L1) et la troisième année (L3) : entre 2020-2021 et 2022-2023, les inscriptions ont en effet augmenté en L1 (d'un montant de 463 étudiants), mais elles ont baissé fortement en L3 (1 044 inscrits de moins<sup>165</sup>). Dans ce contexte, le suivi de l'attractivité des formations, qui s'appuie pour l'heure uniquement sur « l'évolution du nombre global de candidatures, et des taux d'accès »<sup>166</sup> n'est pas suffisant, en particulier pour parvenir à comprendre la baisse importante d'effectifs qui se produit entre la L1 et la L3. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer le suivi des indicateurs d'attractivité (taux de remplissage, nombre de candidatures, nombre d'inscriptions), et de compléter ce suivi par des enquêtes portant sur les cohortes de ses inscrits (profil des étudiants néo-entrants, réorientations, poursuites d'étude au sein de l'établissement).**

---

<sup>157</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 56.

<sup>158</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 1<sup>er</sup> cycle Université Paris Nanterre, Hcéres, Vague E, p. 13.

<sup>159</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 64.

<sup>160</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 60. Trois recrutements ont été effectués entre 2022 et +2023, dont celui d'une responsable de l'observatoire.

<sup>161</sup> *Ibid.*, p. 57.

<sup>162</sup> Document « étudiants – général – 2024-2025 – 19/01/2025 ».

<sup>163</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 1<sup>er</sup> cycle UPN, Hcéres, Vague E, p. 13.

<sup>164</sup> Document « étudiants – général – 2024-2025 – 19/01/2025 ».

<sup>165</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle UPN, Hcéres, Vague E, p. 13.

<sup>166</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 57.

Le suivi de la réussite étudiante assuré annuellement par l'observatoire de la vie étudiante permet quant à lui de constater des progrès notables en licence depuis l'année universitaire 2021-2022. Le taux de réussite est en effet en hausse dans les trois années de licence<sup>167</sup> et cette dynamique est très probablement la conséquence des efforts importants réalisés par l'université pour améliorer la qualité de son offre ces dernières années (notamment à travers le renforcement de l'apprentissage des compétences transversales dans le cadre des deux nouveaux cursus à l'université)<sup>168</sup>. On peut raisonnablement penser que ces résultats tout à fait encourageants seront encore améliorés avec la mise en place d'enseignement de remise à niveau envisagée par l'établissement pour pallier les insuffisances du dispositif de tutorat (déjà évoquées *supra*). En master, à l'échelle de toutes les formations, on observe également une augmentation sensible du taux de réussite à la fois en première année (M1) et en deuxième année (M2) durant la même période<sup>169</sup>. En matière d'insertion professionnelle des diplômés, l'université souligne dans son rapport d'autoévaluation que les résultats obtenus sont « globalement satisfaisants, avec des taux d'insertion à 18 mois pour les diplômés de 2019 et 2020 supérieurs à la moyenne nationale pour tous les domaines disciplinaires »<sup>170</sup>. Les données mises à disposition par l'observatoire de la vie étudiante le confirment : 94 % des diplômés de M2 de 2019 affirment occuper un emploi 18 mois après l'obtention de leur diplôme<sup>171</sup> et les diplômés de M2 de 2020 sont 85 % à affirmer être dans ce cas<sup>172</sup>. L'enquête d'insertion de la promotion diplômée en 2022 montre cependant une baisse importante de ce taux d'insertion à 18 mois<sup>173</sup>, dont l'analyse n'est pas fournie. **Le comité estime qu'il serait utile que l'établissement cherche à identifier les causes possibles de cette baisse, d'autant qu'il semble que l'enquête d'insertion de diplômés de 2021 n'a pu être menée<sup>174</sup> et qu'il est donc difficile de déterminer s'il s'agit d'une baisse entamée depuis deux ans ou bien d'une rupture brutale et conjoncturelle.** Dans cette perspective, **il lui recommande d'approfondir l'analyse des secteurs d'activités des anciens diplômés actuellement proposée dans l'enquête d'insertion de l'observatoire de la vie étudiante, en examinant de manière plus fine l'adéquation entre formation et emploi<sup>175</sup>.**

Enfin, il faut souligner que la politique volontariste menée par l'université pour renforcer les moyens alloués à la mesure et au suivi de ses effectifs, de la réussite, et de l'insertion de ses étudiants n'a pas encore réellement produit ses effets à l'échelle des formations. Ainsi, dans de nombreux cas, les équipes pédagogiques de master ne se saisissent pas des données de taux de réussite et d'insertion dans le cadre des conseils de perfectionnement<sup>176</sup>. En licence, les indicateurs qui concernent l'attractivité ne sont parfois pas connus des équipes (si bien que certaines construisent leurs propres données) ou bien ne sont pas utilisés dans une perspective d'amélioration continue<sup>177</sup>. Il existe ainsi des marges de progression importantes pour que les indicateurs recueillis au niveau de l'établissement contribuent en pratique à un pilotage amélioré et réellement partagé de l'offre de formation entre l'échelon central et les composantes. **Dans le domaine du suivi des indicateurs d'attractivité, de performance et de pertinence des formations, le comité recommande donc à**

---

<sup>167</sup> En L1, le taux de réussite des étudiants inscrits passe de 52,3 % en 2021-2022 à 59,8 % en 2023-2024. Durant la même période, ce taux de réussite augmente également en L2 et L3, respectivement de 59,4 % à 74,1 % et de 71,3 % à 82,1 % (<https://api.parisnanterre.fr/reussite-etudiante/reussite-en-licence>).

<sup>168</sup> En licence générale, le taux de réussite des étudiants de L1 est bon (54 % d'étudiants valident tous les crédits ECTS de leur année) au regard des moyennes nationales, et il est en légère hausse depuis 2020. Ce taux est correct dans les autres années de licence, approchant 70 % en L2 et atteignant 75 % en L3. On note toutefois des disparités en fonction des parcours de licence (évaluation des cycles de formation par le Hcéres).

<sup>169</sup> Le taux de réussite global des étudiants inscrits en M1 passe ainsi de 77,5 % en 2021-2021 à 82,9 % en 2023-2024. Ce taux de réussite augmente également en M2 et passe de 79,6 % à 83 % (*ibid.*).

<sup>170</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 58.

<sup>171</sup> <https://api.parisnanterre.fr/devenir-des-diplomes/enquete-ip-dip2019>.

<sup>172</sup> <https://api.parisnanterre.fr/devenir-des-diplomes/enquete-ip-dip2020>.

<sup>173</sup> Les diplômés 2022 de M2 sont en emploi à 78,1% et 72,8% respectivement à 12 et 18 mois après l'obtention de leur diplôme ([https://api.parisnanterre.fr/medias/fichier/enquete-ip2024-dip22\\_1739865246646-pdf](https://api.parisnanterre.fr/medias/fichier/enquete-ip2024-dip22_1739865246646-pdf)).

<sup>174</sup> Les analyses détaillées de l'insertion sur le site de l'OVE ne portent que sur les promotions de M2 2018, 2019, 2020 et 2022 (<https://api.parisnanterre.fr/devenir-des-diplomes>).

<sup>175</sup> Le rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle du Hcéres pointe la même nécessité à l'échelle des formations, en indiquant que « la qualité de l'insertion professionnelle en termes d'adéquation formation-emploi » est « trop peu observée » (p. 15).

<sup>176</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>177</sup> Plus généralement, le rapport provisoire d'évaluation du bilan du 1<sup>er</sup> cycle du Hcéres indique qu'en licence, l'attractivité, la réussite et le devenir des étudiants, y compris en matière de poursuite d'études au sein de l'université, « sont suivis de manière inégale et souvent par des indicateurs produits par les formations » (p. 18).

l'université d'améliorer la coordination entre l'observatoire de la vie étudiante, les composantes et les formations, notamment en faisant en sorte que la diffusion régulière de ces indicateurs s'accompagne d'un appui méthodologique permettant aux équipes pédagogiques de saisir pleinement des données qui sont mises à leur disposition.

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

## 17 / Une mise en place d'outils de pilotage de l'offre de formation dont l'appropriation par les composantes reste faible.

Comme le souligne l'université à plusieurs reprises dans son rapport d'autoévaluation, le processus de construction de l'offre de formation mis en œuvre au cours de la période évaluée s'est déroulé « sans prise en compte suffisante des enjeux de soutenabilité humaine, financière et en locaux », faute de données « solides »<sup>178</sup> et d'outils pour cela<sup>179</sup>. Il s'en est suivi une hausse significative de la charge d'enseignement durant la première année de déploiement<sup>180</sup>, et ce constat a conduit l'établissement à repenser en profondeur l'organisation adoptée pour suivre l'évolution de l'offre de formation et en mesurer la soutenabilité. Cela s'est traduit par la création d'un service de pilotage de l'offre de formation, rattaché à la direction des études et de la formation et constitué d'un pôle « moyens » et d'un pôle « formation » permettant tous deux d'examiner les implications en termes de moyens des évolutions de maquettes. La création de ce service, conjuguée avec celle de la cellule d'appui au pilotage, permet désormais à l'établissement de disposer à l'échelon central d'une organisation claire pour piloter les processus de transformation de l'offre de formation : la commission de la formation et de la vie universitaire débat des grandes orientations et le service de pilotage de l'offre de formation en examine les aspects administratifs, financiers et matériels, tandis que la cellule d'appui au pilotage produit régulièrement les indicateurs permettant de nourrir les réflexions sur les ajustements de l'offre de formation.

**Le comité a pu observer que l'une des conséquences les plus notables de cet effort de structuration est le renforcement de la capacité de l'établissement à s'assurer de la soutenabilité de son offre de formation en s'appuyant sur une analyse multicritère (« soutenabilité humaine enseignante et administrative, mais aussi matérielle »)<sup>181</sup>.** L'université est ainsi désormais en mesure de disposer de données plus robustes en matière de coût salarial des enseignements, le rapport entre le nombre d'heures d'enseignement et le nombre d'étudiants, le nombre d'heures assurées par les différentes catégories de personnels<sup>182</sup>, ou encore le taux d'occupation des salles. Ces données permettent notamment d'évaluer l'impact en termes de soutenabilité des variations d'effectifs étudiants et d'enseignants titulaires au sein d'une formation (existante ou qu'il est envisagé de créer). L'université est à présent engagée dans une démarche plus ambitieuse d'évaluation du coût complet des formations qui intègre aussi bien les dépenses directes qu'indirectes associées à la mise en œuvre de celles-ci. **Cette démarche de coût complet a été en priorité déployée dans le champ de la formation continue et le comité encourage l'établissement à l'étendre progressivement, comme il l'envisage, à l'ensemble des formations de licence et de master.**

Ces progrès indéniables réalisés dans le registre du suivi de la soutenabilité de l'offre de formation ne produisent cependant pour le moment que peu d'effets tangibles à l'échelle des composantes. Certes, l'université établit des tableaux de bord pour chaque composante qui déclinent à leur niveau les indicateurs construits au niveau

---

<sup>178</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 58.

<sup>179</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 59.

<sup>180</sup> L'université Paris Nanterre indique ainsi que « la mise en œuvre du contrat en 2020 a permis de prendre la mesure du surdimensionnement de l'offre de formation LMD4 proposée, alors même qu'avait été explicitement visée une réduction des volumes globaux d'enseignement lors de l'élaboration de celle-ci » (*ibid.*, p. 59).

<sup>181</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 59.

<sup>182</sup> À titre d'illustration, en 2024, 13 % des heures totales enseignées le sont par des professeurs, 28 % par des maîtres de conférences, 19 % par des enseignants du second degré, 16 % par des enseignants contractuels, et 24 % par des vacataires (document « heures enseignées 2023-2024, 1er octobre 2024 »).

central. Des dialogues annuels de gestion donnent par ailleurs l'occasion d'identifier les besoins et les tensions propres aux formations ou secteurs disciplinaires. La gouvernance de l'établissement a également entrepris un travail de fond important pour créer les conditions d'un dialogue serein sur ces sujets avec les composantes, et à mettre ainsi fin à « une situation de défiance réciproque, en partie liée à une forte centralisation de la prise de décision, mais aussi au manque de données partagées »<sup>183</sup>. Pour autant, et comme le comité a pu en faire le constat lors de la visite, cette dynamique n'a pas encore permis de faire émerger une compréhension mutuelle et partagée des enjeux de l'établissement en matière de soutenabilité. Cette situation tient à la fois au fait que la diffusion des données collectées en central « demeure tout à fait partielle et insuffisante »<sup>184</sup> et aux difficultés que rencontrent les composantes pour s'approprier pleinement ces données dont l'interprétation à des fins de pilotage ne va pas toujours de soi (ce qui explique d'ailleurs les réticences de l'université à en assurer la diffusion de manière massive). **Le constat effectué ici rejoint en réalité celui déjà formulé à propos de l'usage encore très partiel des données relatives à l'attractivité, la réussite et l'insertion professionnelle, et il appelle donc une recommandation de même nature : le comité estime nécessaire que l'établissement s'attache à donner aux composantes les moyens de développer une véritable culture du suivi de la soutenabilité de l'offre de formation, en engageant notamment un travail d'explication et d'analyse partagée dans le cadre des séances du conseil des directeurs de composantes.**

Une autre marge de progression réside dans l'utilisation des indicateurs de soutenabilité de l'offre de formation (et notamment les taux d'encadrement) dans le cadre précis de la politique de ressources humaines. Dans son rapport d'autoévaluation, l'université se contente d'indiquer avoir « fait le choix, au cours de la période 2020-2024, de renouveler les postes vacants pour permettre le bon accomplissement de la mission de formation de l'établissement, voire d'en créer de nouveaux »<sup>185</sup>, et le comité n'est pas parvenu à discerner dans quelle mesure les tableaux de bord des composantes dont il dispose désormais sont réellement utilisés pour guider la politique de recrutement venant en appui des formations. **Dans le contexte de « grave sous-encadrement dans toutes les disciplines »<sup>186</sup> que connaît l'établissement, le comité lui recommande de s'appuyer sur le travail réalisé dans le domaine du suivi de la soutenabilité de l'offre de formation pour définir des critères d'arbitrage clairs et transparents en matière de politique de ressources humaines.**

Par ailleurs, durant la période de référence, la politique de soutien aux formations a reposé sur plusieurs dispositifs incitatifs. L'université a notamment fait un effort important pour favoriser l'investissement dans les activités de formation en dégageant annuellement un contingent de dix supports de congés pour projets pédagogiques (CPP). Le nombre de demandes est resté cependant systématiquement inférieur à ce montant de supports, diminuant même de quatre demandes pour l'année 2021-2022 à une seule en 2023-2024<sup>187</sup>. **Les raisons de cette baisse ne sont pas analysées dans le rapport d'autoévaluation et il conviendrait sans doute que l'établissement cherche à les identifier s'il envisage de maintenir le contingent jusqu'à présent dégage. Le fait de proposer un accompagnement renforcé de la part des services de l'université en appui de l'élaboration des projets pédagogiques pourrait être de nature à augmenter l'attractivité de ces congés.** L'engagement dans la formation est également soutenu par l'université dans le cadre de l'attribution de la prime C3 du régime indemnitaire des enseignants-chercheurs et chercheurs (Ripec C3), avec 35 % des supports de prime disponibles attribués au titre de l'investissement pédagogique. L'établissement propose par ailleurs aux enseignants-chercheurs des temps de formation consacrés aux pratiques pédagogiques (formation des enseignants nouvellement recrutés, formations aux outils numériques).

Enfin, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants à des fins d'amélioration continue ne s'est véritablement déployée à l'échelle de l'établissement qu'en fin de la période de référence. Faute de moyens suffisants jusqu'en 2023, l'observatoire de la vie étudiante de l'université n'a en effet pas été en mesure d'administrer cette évaluation de manière centralisée, et les responsables de formations désireux de réaliser une telle enquête devaient s'en remettre au support « Cours en ligne » pour adresser, de leur propre initiative, un questionnaire à leurs étudiants. Il s'en est suivi une grande diversité de pratiques en licence, ainsi qu'en master où un nombre important de formations n'ont pas réalisé d'évaluation des enseignements ou bien l'ont

---

<sup>183</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 12.

<sup>184</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 59.

<sup>185</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 58.

<sup>186</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 19.

<sup>187</sup> *Ibid.*, p. 59.

fait de manière insuffisante<sup>188</sup>. En 2023, le renforcement en moyens humains de l'observatoire de la vie étudiante a permis la réalisation d'une enquête généralisée auprès des étudiants et portant sur leur formation et leur vie étudiante. L'université mentionne cependant dans son rapport d'autoévaluation un taux de réponse global faible (16 %)<sup>189</sup> qui conduit à s'interroger quant à la robustesse des informations recueillies. **Le comité estime qu'une amélioration, au moins légère, de ce taux de réponse pourrait être obtenue en sollicitant l'appui des responsables de formation au moment de la diffusion de l'enquête (ceux-ci pouvant sensibiliser directement leurs étudiants au moment de cette diffusion).** Les conseils de perfectionnement sont quant à eux désormais en place dans les mentions de diplômes et leur fonctionnement est encadré par une charte repensée en 2023 (la précédente charte comportant des règles de composition trop contraignantes et parfois peu adaptées à certaines formations). En pratique cependant, la mise en œuvre de ces conseils s'effectue de manière très disparate, avec des fréquences de réunion très variables et des degrés d'appropriation de la démarche d'amélioration continue qu'ils supposent très hétérogènes<sup>190</sup>. **Afin de faire converger les pratiques et de permettre que ces conseils de perfectionnement jouent pleinement leur rôle dans le pilotage de l'offre de formation, le comité recommande à l'université de généraliser la rédaction et la transmission de leurs comptes-rendus (par exemple, aux directions de composante) et d'assurer un suivi des recommandations qu'ils formulent.**

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

## 18 / Un engagement fort dans le domaine de la vie étudiante, mais une intégration insuffisante des étudiants dans la gouvernance.

En cohérence avec l'ambition affichée dans le cadre du projet Unisson, qui vise à « faire de l'expérience étudiante sur les campus de l'université une référence nationale et internationale »<sup>191</sup>, l'université a placé la question de la vie étudiante « au cœur du projet de l'établissement »<sup>192</sup>. C'est tout d'abord le cas dans le domaine culturel, dans lequel l'université a déployé une politique particulièrement dynamique, structurée autour d'équipements de grande qualité (théâtre, bibliothèque, maison de l'étudiant) et d'une programmation annuelle dense. Le festival « Nanterre sur scène », les nombreux ateliers artistiques (théâtre, danse, photographie, chœur), ou encore la participation de l'université à des événements d'envergure tels que le festival MARTO ! témoignent ainsi d'une grande vitalité de la vie culturelle du campus de l'établissement, soutenue par la vice-présidence « Culture, vie associative et rayonnement » et le service d'action culturelle et artistique/Animation du campus (ACA<sup>2</sup>) dont les compétences couvrent à la fois la dimension administrative et la dimension culturelle proprement dite (régisseur, responsable technique<sup>193</sup>). Les activités dans ce domaine sont largement financées par la contribution à la vie étudiante et de campus, dans le cadre de la commission d'aide aux projets étudiants<sup>194</sup>. Il en va de même dans le domaine des activités sportives, portées par le service université d'activités physiques et sportives. Les financements issus de la contribution à la vie étudiante et de campus permettent en effet de proposer aux étudiants plus de 35 heures d'animation par semaine, de nature très variée et susceptibles de contribuer à l'inclusion et au bien-être des étudiants<sup>195</sup>. Pour déployer ses activités, le service

---

<sup>188</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle UPN, Hcéres, Vague E, p. 16.

<sup>189</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 61.

<sup>190</sup> Rapport provisoire d'évaluation du bilan du 2<sup>e</sup> cycle Université Paris Nanterre, Hcéres, Vague E, p. 16.

<sup>191</sup> <https://www.parisnanterre.fr/nos-projets/unisson>.

<sup>192</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 61.

<sup>193</sup> <https://www.parisnanterre.fr/notre-organisation/aca%C2%B2-action-culturelle-et-artistique-animation-du-campus-et-associations>.

<sup>194</sup> Cette commission d'aide aux projets étudiants disposait en 2024, sur la part réglementaire de cette contribution à la vie étudiante et de campus, d'un budget de 100 k€ (Bilan d'usage de la contribution à la vie étudiante et de campus 2024 – Actions menées par le service de l'ACA<sup>2</sup>).

<sup>195</sup> Tai chi, Qi kong kong, yoga, pilates, Hip Hop, danse africaine, danse orientale, cirque, fitness, etc. (Bilan d'usage de la contribution à la vie étudiante et de campus 2024, p. 17).

université d'activités physiques et sportives peut en outre s'appuyer sur de nombreuses infrastructures<sup>196</sup> qui ont fait l'objet de rénovations massives au cours de la période évaluée.

L'université apporte également un soutien fort aux initiatives étudiantes, notamment par le biais du financement par la commission d'aide aux projets étudiants des projets portés par les associations. En 2024, ce financement a été sollicité par 65 responsables de projets, dont 44 ont fait ensuite l'objet d'un dépôt de demande de subvention<sup>197</sup>. Les associations étudiantes bénéficient également d'une subvention de fonctionnement, d'un accès facilité aux locaux et d'une offre de formation en lien avec la gestion associative et la responsabilité sociale (recruter des bénévoles, stratégie de recherche de financements, valoriser ses compétences associatives, organiser un événement éco-responsable, agir contre les violences sexistes et sexuelles). Le dispositif de bonus « Responsable associatif » vient compléter cet ensemble, en permettant la valorisation de l'engagement dans la vie étudiante. **Le nombre d'étudiants qui bénéficient de ce dispositif est toutefois assez faible (une trentaine chaque année<sup>198</sup>), et l'établissement gagnerait à le valoriser davantage.**

Le service de santé étudiante de l'université a quant à lui vu ses moyens renforcés au cours de la période de référence, avec le recrutement en 2023-2024 de trois infirmiers diplômés d'État et d'une secrétaire administrative. Ce renforcement a permis une amélioration sensible de l'offre de soins et de prévention sur le campus. Le service de santé étudiante participe activement aux campagnes de prévention et de sensibilisation, telles que la journée mondiale de lutte contre le sida ou les actions de réduction des risques liés à l'alcool et aux drogues, en mobilisant à ses côtés une équipe d'étudiants « relais-santé »<sup>199</sup>. Les activités du service de santé étudiante souffrent cependant d'un déficit de visibilité (en particulier auprès des primo-entrants), et son accessibilité reste entravée par des contraintes logistiques récurrentes (temps d'attente, limitations horaires, couverture partielle sur les autres sites que le campus de Nanterre), dans un contexte où l'on observe un nombre croissant de consultations, en particulier psychologiques<sup>200</sup>, de la part des étudiants. **Cette tendance rend nécessaire, à terme, de renforcer encore davantage l'équipe du service de santé étudiante, afin d'éviter que la demande croissante ne se traduise par des difficultés accrues d'accès aux services de santé proposés.**

Le volontarisme dont faire preuve l'université dans ces différents registres (culture, sport, vie associative, santé) tranche assez nettement avec la politique déployée pour inciter les étudiants à participer aux instances de gouvernance. Si l'établissement souligne son attachement « à garantir leur participation à toutes les échelles de gouvernance »<sup>201</sup> (comme le prévoient les textes réglementaires), cette participation souffre en pratique de l'absence de dispositions tenant compte du caractère spécifique du statut d'élus étudiant. Ainsi, les composantes ne reconnaissent pas systématiquement la dispense d'assiduité pour les étudiants élus dans leur conseil, ce qui empêche ces derniers de concilier leurs obligations pédagogiques et leur engagement institutionnel<sup>202</sup>, et limite de fait leur implication dans la gouvernance. Par ailleurs, la formation des élus étudiants est à ce jour inexistante, alors même que la précédente évaluation Hcéres de l'établissement avait insisté sur la nécessité de « mettre en place des mesures d'accompagnement et de formation, ainsi que des temps d'animation destinés aux élus étudiants pour les préparer à leurs fonctions et les aider à prendre l'entière mesure de leur rôle dans l'établissement »<sup>203</sup>. L'absence de telles mesures a pour effet de créer de fortes disparités dans la capacité des représentants étudiants à intervenir dans les instances et à s'approprier les enjeux qui y sont abordés. L'université reconnaît être confrontée à « l'absentéisme des élus [étudiants] dans certaines commissions » et envisage, dans le cadre du projet Unisson, la mise en place d'une « convention étudiante » afin

---

<sup>196</sup> Une piscine olympique, deux gymnases, une salle de musculation et de cardio, une salle d'haltérophilie, une salle de danse, une salle polyvalente, un dojo et trois salles de soins (Rapport d'autoévaluation, p. 63).

<sup>197</sup> Bilan d'usage de la contribution à la vie étudiante et de campus 2024 – Actions menées par le service de l'ACA<sup>2</sup>. L'université compte aujourd'hui environ 120 associations étudiantes, soit le double de leur nombre en 2022 (entretien).

<sup>198</sup> Une trentaine d'étudiants voient ce bonus validé chaque année (Rapport d'autoévaluation, p. 62).

<sup>199</sup> <https://pointcommun.parisnanterre.fr/archives-des-articles/heros-et-heroines-du-quotidien-les-etudiants-relais-sante-une-aide-precieuse-a-la-prevention>.

<sup>200</sup> Le nombre de ces consultations est passé de 618 en 2022, à 971 en 2023, puis à 1 052 en 2024 (Bilans d'usage de la CVEC 2022, 2023, et 2024).

<sup>201</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 63.

<sup>202</sup> Visite sur site.

<sup>203</sup> Rapport d'évaluation de l'université Paris Nanterre, Hcéres, 2019, p. 26.

« d'impliquer davantage d'étudiants dans la vie et dans les projets de l'établissement »<sup>204</sup>. **Le comité encourage l'établissement à mener à bien cette initiative, et à travailler parallèlement à la création d'un statut clair d'élève étudiant (règles en matière de dispense d'assiduité, formation au rôle d'élève).** Par ailleurs, au-delà de la question de l'implication effective des étudiants dans les espaces de dialogues de l'université, il existe des marges de progression importante dans le domaine de la communication à l'ensemble de la communauté étudiante : le comité a pu en effet constater que la connaissance qu'ont les étudiants des actions menées par l'établissement (services aux usagers par exemple) demeure à la fois approximative et inégale<sup>205</sup>. **Il recommande à l'établissement de définir une politique de communication à destination des étudiants qui vienne en complément de la communication institutionnelle proposée sur son site internet, par exemple en développant les campagnes d'information par voie d'affichage (panneaux et écrans d'information dans les lieux où la présence des étudiants est forte et fréquente).**

Un autre axe d'amélioration de l'université, l'intégration des doctorants dans la vie étudiante, nécessiterait pour sa part d'être soutenue, tant il apparaît que celle-ci est faible (que ce soit dans le cadre des instances ou bien d'actions de vie de campus comme celles relevant du domaine culturel). Leur statut particulier, entre étudiant et enseignant-chercheur, contribue sans doute à cette situation, **mais le comité considère que cette absence d'inclusion constitue un angle mort de la politique de vie étudiante. Il recommande à l'établissement de développer des actions communes entre les écoles doctorales et les services transversaux de la vie étudiante qui permettraient de faire bénéficier davantage les doctorants de l'offre de services déployée par l'université.** Des lacunes existent également dans le domaine de l'accompagnement des étudiants internationaux<sup>206</sup> au cours de leur formation. Ces dernières années, l'établissement a réalisé des efforts notables essentiellement destinés à augmenter la qualité de l'accueil de ces étudiants, et qui lui ont permis de conforter la labellisation « Bienvenue en France » dont il bénéficie. Il a notamment mis en place en 2019 un « Welcome desk »<sup>207</sup> qui accompagne les étudiants internationaux dans diverses démarches à leur arrivée (demandes de visas et titres de séjour, demande de logement, démarches auprès de la caisse primaire d'assurance maladie). L'université propose également une plateforme de parrainage (*Buddy system*) qui permet aux étudiants locaux et internationaux de se rencontrer et d'échanger. Cependant, on peine à voir quelle est la politique déployée pour accompagner ensuite ces étudiants internationaux, une fois passée la phase d'accueil : ni le rapport d'autoévaluation de l'université ni les documents dont disposait le comité à la date de la visite sur site ne permettent d'identifier l'existence de dispositifs de suivi régulier permettant d'évaluer les besoins de ce public spécifique, alors même que celui-ci est parfois en situation de forte vulnérabilité (précarité administrative, isolement social, ou bien encore difficultés fréquentes à trouver des stages durant leur cursus<sup>208</sup>). **Le comité recommande donc à l'université de tirer profit de ses progrès en matière d'indicateurs et de mesure de ses activités de formation pour mettre en place un suivi à la fois quantitatif et qualitatif du parcours de formation de ses étudiants internationaux, dans le but d'identifier ensuite des actions d'accompagnement spécifiques.**

Enfin, l'impossibilité de financer des rénovations de grande ampleur empêche l'université de proposer aux étudiants des espaces correctement aménagés pour leur permettre de s'asseoir entre les cours, de travailler ou de se restaurer librement dans les bâtiments universitaires. Le campus offre, à cet égard, une image très contrastée, où les espaces verts nombreux et des infrastructures sportives et culturelles de grande qualité coexistent avec une offre en lieux de convivialité ou de repos insuffisante au regard des besoins et des usages actuels des étudiants. Le comité a pleinement conscience des contraintes qui pèsent sur l'établissement dans ce domaine et a eu confirmation par ailleurs que celui-ci souhaite combler cette insuffisance, en réaménageant les halls des bâtiments dans le cadre du projet Unisson et avec l'appui de fonds issus de la contribution à la vie étudiante et de campus<sup>209</sup>. **Il lui recommande néanmoins d'intégrer cet enjeu de l'aménagement des espaces étudiants comme un axe majeur de son futur schéma directeur de la vie étudiante, dont l'élaboration a été entamée cette année.** Par ailleurs, au-delà de cet enjeu particulier, l'absence jusqu'à présent de ce schéma directeur limite la capacité de l'université à coordonner et articuler dans un

---

<sup>204</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 63.

<sup>205</sup> Visite sur site.

<sup>206</sup> En 2022-2023, l'établissement comptait 5 525 étudiants internationaux tous niveaux de diplôme confondus, soit 16 % de sa population étudiante totale (Rapport d'autoévaluation, p. 48). Le site internet de l'université consulté à l'automne 2025 mentionne un effectif de "6 400 étudiantes et étudiants internationaux" (<https://www.parisnanterre.fr/presentation/luniversite-en-chiffres>).

<sup>207</sup> <https://etudiants.parisnanterre.fr/international/welcome-desk>.

<sup>208</sup> Ce sujet des stages des étudiants internationaux est bien identifié par l'université dans son rapport d'autoévaluation, p. 57.

<sup>209</sup> Visite sur site.

ensemble cohérent les actions menées par les services engagés dans les différents volets de la vie étudiante (et à tirer ainsi pleinement profit du renforcement de ces services durant la période de référence). **Le comité recommande à l'établissement de faire de l'élaboration de ce schéma directeur une priorité.**

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

### a) Forces

- Une offre de formation pluridisciplinaire diversifiée, bien structurée, et alignée avec la stratégie de positionnement de l'université dans le domaine de l'innovation sociale.
- Une amélioration tangible de la qualité de l'offre de formation (renforcement de la professionnalisation et des compétences transversales, développement des enseignements hybrides et à distance), qui s'accompagne de résultats prometteurs en matière de réussite étudiante.
- Des progrès importants dans la production d'indicateurs de suivi de l'offre de formation, qui ont permis de renforcer la capacité de pilotage de l'établissement.
- Des activités culturelles, sportives et associatives qui composent une offre de qualité, fortement soutenues par l'établissement, et qui contribuent à une vie étudiante et de campus dynamique.

### b) Faiblesses

- Un équilibre fragile entre la définition d'un cadre harmonisé des maquettes de formation à l'échelle de l'établissement et la reconnaissance de spécificités propres aux composantes.
- Des indicateurs de suivi de l'offre de formation qui restent insuffisamment partagés par l'ensemble des parties prenantes engagées dans la mise en œuvre des formations, et dont l'appropriation par les composantes demeure insuffisante.
- Une érosion de l'attractivité en premier cycle et une déperdition des effectifs sensible au cours du cycle de licence, malgré des efforts importants pour augmenter la visibilité de l'offre de formation et accompagner les étudiants à leur entrée dans l'établissement.
- L'absence de schéma directeur de la vie étudiante permettant de coordonner en un ensemble cohérent les nombreuses actions menées dans le domaine de la vie étudiante et de campus.
- Une implication très inégale, et globalement faible, des étudiants dans la gouvernance, du fait notamment de l'absence d'un statut clair de l'élève étudiant.

### c) Recommandations

- Mieux articuler le pilotage de l'offre de formation entre l'échelon central et les composantes, en s'appuyant notamment sur les indicateurs de soutenabilité pour faire émerger des diagnostics partagés en matière de politique de formation.
- Renforcer l'échange de données de suivi des étudiants et des formations (attractivité, réussite, insertion) entre les services centraux et les composantes.
- Mettre en place un schéma directeur de la vie étudiante, qui permette notamment de définir des actions visant à améliorer les espaces de vie dans les bâtiments et à renforcer la communication interne relative aux services offerts aux usagers.
- Mettre en place un statut des élus étudiants et une formation les préparant à une participation active à la gouvernance.
- Définir et mettre en œuvre une politique d'accompagnement des étudiants internationaux durant leur parcours de formation, au-delà des dispositifs d'accueil.

# Table des matières

<b>Avis du comité</b> .....	<b>3</b>
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière .....	3
3 / Recommandations principales .....	3
<b>Présentation de l'établissement</b> .....	<b>5</b>
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation [rapport publié en 2019] .....	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	8
<b>Le pilotage stratégique et opérationnel</b> .....	<b>9</b>
1 / Un positionnement local renforcé et l'adoption d'une signature claire au cours de la période de référence.....	9
2 / Une stratégie qui reste à définir et à décliner de manière opérationnelle. ....	10
3 / Des évolutions notables, à inscrire dans une politique partenariale globale pour améliorer la stratégie de l'établissement dans ce domaine.....	11
4 / Un engagement fort et de nombreuses actions déployées, mais qui souffrent d'un manque de pilotage.....	13
5 / Une organisation de la gouvernance à préciser, des schémas directeurs de la communication et des systèmes d'information à formaliser.....	15
6 / Une politique globale de la qualité à construire.....	16
7 / Une situation financière très dégradée malgré des progrès en matière d'outils de pilotage budgétaire.....	17
8 / Une politique de ressources humaines volontariste, mais qui manque des outils nécessaires à une vision prospective des emplois.....	20
9 / Une stratégie immobilière plus affirmée, mais qui nécessite un renforcement de la gestion du patrimoine.....	22
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	24
<b>La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b> .....	<b>25</b>
10 / Une politique de la recherche à structurer autour d'orientations stratégiques précises et partagées avec les partenaires.....	25
11 / Une politique de ressources et de soutien à décliner en fonction de choix stratégiques globaux pour soutenir une dynamique collective.....	26
12 / Une politique d'ouverture à la société affirmée, à intégrer à la définition d'orientations structurantes pour l'ensemble de l'établissement.....	28
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	31

<b>La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....</b>	<b>32</b>
14 / Une politique de formation alignée avec la signature de l'établissement et qui répond aux besoins variés des étudiants.....	32
15 / Une amélioration notable de la qualité de l'offre de formation.....	35
16 / Des résultats prometteurs en matière de réussite étudiante dans un contexte d'érosion de l'attractivité du 1 <sup>er</sup> cycle. ....	36
17 / Une mise en place d'outils de pilotage de l'offre de formation dont l'appropriation par les composantes reste faible.....	39
18 / Un engagement fort dans le domaine de la vie étudiante, mais une intégration insuffisante des étudiants dans la gouvernance.....	41
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus » .....	45
<b>Table des matières .....</b>	<b>46</b>
<b>Observations de la présidente de l'université Paris Nanterre .....</b>	<b>48</b>
<b>Organisation de l'évaluation.....</b>	<b>51</b>

# Observations de la présidente de l'université Paris Nanterre



Caroline Rolland-Diamond  
Présidente  
presidence@parisnanterre.fr

Nanterre, le 2 avril 2026

Objet : Réponse au rapport définitif d'évaluation de l'Université Paris Nanterre - Campagne d'évaluation 2024-2025, vague E - Réf : PG/2026-033

Madame la Présidente du HCERES,

Au nom de l'Université Paris Nanterre, je souhaite avant tout remercier le président et les membres du comité pour leur travail d'évaluation de notre établissement et pour la qualité des échanges lors de la visite. Le regard porté sur notre université ainsi que les recommandations formulées nous seront assurément d'une grande utilité pour nourrir notre réflexion future et consolider les chantiers déjà lancés.

Le rapport met en lumière les nombreuses forces distinctives de l'établissement et nous nous en réjouissons. Il pointe aussi un certain nombre de fragilités structurelles qui retiennent notre attention.

La période évaluée allant de 2019 à 2024, un certain nombre de recommandations sont d'ores et déjà prises en compte depuis la remise du rapport d'autoévaluation (RAE) en juin 2024 et mon élection à la présidence de l'Université en juillet 2024. Le projet global d'établissement que je porte avec mon équipe s'est appuyé sur l'action menée lors de la précédente mandature pour la conforter et la prolonger. Il inclut une plus grande lisibilité des axes stratégiques en formation et en recherche, le renforcement de notre réseau de partenaires, l'établissement d'une politique volontariste de vie des campus, la clarification du type de gouvernance avec les services et composantes au service d'une stratégie d'établissement, ainsi que le renforcement du pilotage de l'Université dans toutes ses dimensions. Nous partageons donc le regard porté par le comité sur ces différents points.

Nous avons apprécié votre regard positif sur la signature distinctive de l'Université, l'innovation sociale et solidaire, dont le comité souligne toute la pertinence pour notre communauté et notre établissement, forts de notre engagement et de notre capacité à répondre aux défis sociaux, économiques, environnementaux, numériques d'aujourd'hui et de demain en mettant l'accent sur les dimensions de solidarité, d'égalité et d'inclusion. Cette signature, pensée avec et bien appropriée par la communauté de l'Université, est au cœur de notre projet lauréat France 2030 "Excellences sous toutes ses formes", le projet UNISSON (Université de l'innovation sociale et solidaire de Nanterre). Elle se retrouve dans notre politique Sciences et société qui a permis notre labellisation SAPS dès 2022. Elle irrigue largement nos politiques de formation et de recherche, ainsi que notre activité partenariale, même si nous entendons qu'il serait bon de la mettre davantage en évidence dans un projet d'établissement global formalisé, décliné en objectifs opérationnels.

Nous saluons la reconnaissance du très bon ancrage territorial de l'Université. Notre réseau dense de partenariats académiques, institutionnels, socio-économiques, culturels, associatifs avec lesquels nous avons développé de nombreuses activités de collaboration inclut en effet un ensemble d'acteurs du territoire (ville de Nanterre, département et préfecture des Hauts-de-Seine, tribunal judiciaire de Nanterre, théâtre des Amandiers, etc.) mais il s'étend bien au-delà pour faire de l'Université un établissement dont l'excellence scientifique et académique, les valeurs d'égalité, d'ouverture et de solidarité, ainsi que l'engagement reconnu envers la science ouverte, la politique Sciences et société, ou encore l'appui aux politiques publiques, la placent au cœur d'un écosystème riche qui assoit sa réputation aux échelles locale, nationale et internationale.

Concernant notre politique internationale, le comité apprécie le rôle d'appui important que peut jouer l'alliance européenne EDUC dont nous sommes l'un des membres fondateurs. De fait, au cours de la

période évaluée, l'UPN a beaucoup investi pour faire d'EDUC un pilier de sa stratégie internationale. Cependant, devant en cela la recommandation du comité, l'établissement s'est attelé, depuis le début de ma mandature, à définir une politique internationale globale, centrée sur l'identification, parmi la grande diversité de nos partenaires internationaux actuels et à venir, d'universités avec lesquelles nouer des partenariats renforcés de coopération scientifique et de mobilités d'étudiants et de personnels, fondés sur des valeurs et des engagements communs.

Dans le domaine de la politique de formation et de la vie étudiante, l'Université se réjouit que le comité salue la bonne structuration de notre offre de formation pluridisciplinaire, son alignement avec la stratégie de positionnement de l'université dans le domaine de l'innovation sociale, ainsi que nos résultats prometteurs en matière de réussite étudiante. Une attention particulière est portée à la clarification de l'articulation entre les différents services et structures soutenant l'innovation pédagogique. À ce titre, la création en 2024 d'une vice-présidence dédiée consacrée à l'accompagnement des pédagogies contribuera à un meilleur pilotage de l'innovation pédagogique. Le rapport salue la mise en place d'outils de pilotage de l'offre de formation mais remarque une appropriation encore faible de ces données et outils par les composantes. De fait, sur le sujet des outils de pilotage de la formation comme dans d'autres domaines, l'Université est consciente du fait qu'il reste encore à consolider la diffusion de ses outils de pilotage dans les composantes et services de l'Université pour une analyse partagée de la situation de l'établissement, ses marges de manoeuvre et sa trajectoire.

Le rapport salue l'engagement fort de l'établissement, notamment par son projet UNISSON, et son grand dynamisme, en matière de vie étudiante. Il pointe cependant une absence d'homogénéité dans la situation des élus étudiants, et recommande à l'établissement d'y remédier par l'adoption d'un statut de l'élus étudiant. Il est tout d'abord à noter que cette recommandation se fonde sur un échange avec une unique personne. De fait, pour la période évaluée, les élus étudiants dans les conseils centraux et les conseils de toutes les composantes ont tous bénéficié des mêmes droits pour pouvoir pleinement mener à bien leur mandat, notamment en termes d'accès au régime d'études dérogatoire. L'UPN est en train de finaliser sa "Charte des personnes élues, désignées et nommées", dont l'entrée en vigueur est prévue à la rentrée 2026. Ce document comportera un volet spécifique dédié aux élus et élues étudiants et comprendra un volet formation des élus.

Sur le plan de la recherche, le comité reconnaît l'excellence de la recherche de nos unités de recherche, le partenariat étroit qui nous lie aux organismes nationaux de recherche (en particulier le CNRS) et le grand dynamisme de la Maison des sciences de l'Homme Mondes située sur le campus de Nanterre (cotutelle UPN, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et CNRS). Il salue aussi nos bons résultats en matière de science participative, de sciences et société et de science ouverte. Il regrette cependant ce qu'il identifie comme une "absence de définition à l'échelle de l'établissement d'axes stratégiques et de priorités thématiques déclinés de manière opérationnelle dans le domaine de la recherche". A ce sujet, nous souhaitons préciser que l'Université Paris Nanterre revendique une identité scientifique qui résulte de son histoire et des recherches réalisées dans ses unités de recherche, qui sont effectivement au fondement de ses orientations scientifiques. Elle a ainsi élaboré une signature établissement qui fédère ses personnels autour de problématiques en lien avec l'innovation sociale et solidaire, entendue comme une capacité à répondre aux défis sociétaux contemporains (transitions numériques, écologiques, sociétales dans tous les domaines...) et à comprendre les inégalités qui traversent les sociétés. La stratégie scientifique de l'établissement repose sur le respect de la pluralité, qu'elle soit thématique, disciplinaire, épistémologique ou méthodologique, relative à la finalité des recherches (fondamentale, expérimentale, appliquée), ou à la multiplicité des partenariats (académiques, publics, privés et associatifs) et des modèles économiques (financements publics, nationaux et internationaux, partenariats associatifs, privés...). Notre politique scientifique intègre ce choix de pluralité et de diversité dans la définition, à l'échelle de l'établissement, d'axes stratégiques en matière de recherche. Malgré une situation financière très difficile, l'établissement fait une priorité de la promotion des activités scientifiques. Dans ce contexte, la politique de l'établissement vise à apporter un soutien structuré à toutes les formes de recherches, sans hiérarchie, tout en restant à l'écoute de ses unités de recherche.

L'établissement a, à cette fin, engagé une restructuration de son service de valorisation et d'appui à la recherche autour de trois pôles de compétences complémentaires : ingénierie de projet; accompagnement des activités de recherche ; projets transversaux (science ouverte, science avec et

pour la société, partenariats, alliance européenne EDUC...). Cette structuration accompagnera les besoins des chercheurs et améliorera notre capacité à répondre efficacement aux appels à projets nationaux et internationaux. Elle constitue le pivot d'une politique scientifique plus vaste qui se fonde sur différents leviers : favoriser des veilles et informer sur les instruments de financement nationaux et européens de la recherche ; inciter au dépôt de projets nationaux et européens par divers dispositifs ; acculturer la communauté universitaire à ces dispositifs. Enfin, l'université entend consolider ses liens avec le monde socio-économique par un renforcement significatif de l'accompagnement et de l'information relatifs aux dispositifs CIFRE et COFRA, ainsi que par une politique renforcée en matière d'innovation et de valorisation.

La situation budgétaire dégradée, constatée par le comité, pèse sur l'ensemble de nos activités et sur notre capacité à agir. Elle constitue notre préoccupation principale. Les causes de cette situation ancienne et structurelle qui remonte au passage aux RCE sont bien connues de l'établissement et de la tutelle. Compte tenu de l'aggravation récente de la situation, l'établissement est désormais engagé dans un plan de retour à l'équilibre financier. Dans ce cadre, le renforcement en cours de nos capacités de pilotage des activités de l'établissement va se poursuivre. L'année 2026 verra ainsi la poursuite de nos travaux sur le contrôle interne, notamment financier, le pilotage de la masse salariale et des emplois, ainsi que la finalisation de nos schémas directeurs du numérique, de la vie étudiante, de la rénovation des bâtiments anciens, et de notre schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Ces deux derniers documents stratégiques sont d'autant plus importants que, comme l'a bien noté le comité, l'Université est confrontée à un poids très important de l'immobilier qui alourdit considérablement nos charges, entrave nos capacités de développement et obère notre capacité d'autofinancement. Faute d'avoir bénéficié du Plan Campus, l'Université doit en effet faire face à des bâtiments datant en majorité des années 1960 (voire plus anciens sur le site de Ville-d'Avray), en partie amiantés, non rénovés et mal adaptés aux usages fonctionnels actuels, et dont les coûts de maintenance ou de fonctionnement sont de plus en plus élevés.

Dans ce contexte, nous partageons les recommandations du comité à continuer de renforcer nos capacités pour développer et diversifier nos ressources propres dans une stratégie pluriannuelle intégrée. A cet égard, l'Université entend poursuivre et intensifier nos relations avec notre réseau de partenaires territoriaux économiques, sociaux et culturels, le développement de nos formations en apprentissage et formations continues proposées, de notre politique de valorisation de la recherche, d'innovation et d'accompagnement des projets de recherche nationaux et internationaux. De plus, la refonte en cours de la relation entre l'Université et sa Fondation permettra de recentrer celle-ci sur ses trois missions essentielles : faire connaître et valoriser les activités de l'Université, en particulier en recherche, auprès des partenaires socioéconomiques du territoire ; animer le réseau des anciens de l'Université ; et développer les activités de mécénat au profit de l'Université.

Pour conclure, l'Université Paris Nanterre considère ce rapport d'évaluation comme la reconnaissance des spécificités et des nombreuses forces de l'établissement. Ses recommandations nous confortent dans une démarche déjà largement engagée pour clarifier notre stratégie d'établissement dans l'ensemble de nos activités, sécuriser notre trajectoire financière, renforcer notre pilotage, et valoriser davantage nos activités auprès de l'ensemble de nos partenaires au niveau local, régional, national et international.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'expression de ma considération distinguée.



Caroline Rolland-Diamond  
Présidente de l'Université Paris Nanterre

# Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation du 5 au 7 mai 2025. Le comité était présidé par Monsieur **Bernard Coulie**, professeur de philologie émérite à l'université catholique de Louvain.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Christel Beaucourt**, professeure de sciences de gestion, vice-présidente « processus organisationnels, simplification, indicateurs » à l'université de Lille et ancienne directrice de l'IAE de Lille.
- **Madame Lise Dumasy**, professeure de littérature ; ancienne présidente de l'université et de la Comue Grenoble Alpes.
- **Monsieur Vincent Lamande**, président de la SATT Ouest valorisation.
- **Madame Clara Potié**, étudiante en psychologie ; ancienne vice-présidente étudiante à l'université de Bordeaux.
- **Monsieur François Paquis**, DGS de l'université Clermont Auvergne.
- **Monsieur Frédéric Rousseaux**, maître de conférences en géographie, ancien vice-président de la commission des études et de la vie universitaire à l'université de La Rochelle

**Monsieur Nicolas Chaigneau** conseiller scientifique, et **Madame Clémentine Francez-Carrere** chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

