



HAL
open science

Université Paris Ouest Nanterre La Défense
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris Ouest Nanterre La Défense. 2014. hceres-02026501

HAL Id: hceres-02026501

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026501v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense



Février 2014



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

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

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

Sommaire

Présentation	5
Gouvernance et stratégie	7
I - Gouvernance et fonctionnement	7
1 ● Structuration de l'université	7
2 ● Des instances au fonctionnement démocratique	7
3 ● Un modèle d'allocation des moyens sans effet de levier	8
II - Partenariats	8
1 ● Un Pres « Paris Lumières », porteur de projets collaboratifs	8
2 ● Des partenariats institutionnels en structuration	8
III - Une politique de communication en construction	10
La stratégie en matière de recherche	11
I - Un fort potentiel de recherche mais une hétérogénéité des structures	11
II - Un accompagnement administratif efficace	11
III - Un déficit de politique d'établissement en matière de recherche	12
IV - La politique doctorale: une volonté de mutualisation	13
La stratégie en matière de formation	15
I - Une offre de formation originale et attractive	15
II - Une difficulté importante de pilotage par l'établissement	15
III - De grands chantiers enlisés, pourtant indispensables au soutien de l'engagement des équipes de formation	16
1 ● Evaluation et autoévaluation encore largement ignorées	16
2 ● Une articulation entre UFR et services centraux ou communs à repenser	16
3 ● Un projet global de TICE à mettre en application	17
4 ● Des équipes pédagogiques trop isolées	17
IV - Un secteur de la formation continue à revitaliser pour mieux le partager	17
V - Gouvernance et formations : poursuivre la restructuration administrative, renforcer l'organigramme politique	17
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I - Des initiatives nombreuses, une reconnaissance institutionnelle assez faible.	19
1 ● Des associations dynamiques	19
2 ● Une reconnaissance de l'engagement étudiant qui peine à être mise en place	19
3 ● Une réelle implication des étudiants dans le projet de « responsabilité sociétale » de l'université	19
4 ● Une amélioration concrète de la démocratie étudiante sur le campus	20
5 ● La question de l'information, une problématique majeure	20

II - Les services aux étudiants: des situations contrastées	20
1 ● Le service des sports, un atout majeur peu exploité	20
2 ● Un service de médecine préventive et de soin réactif et adapté aux demandes	20
3 ● Les relations avec le CROUS	20
La stratégie en matière de relations internationales	21
I - Un pilotage à l'état embryonnaire	21
II - Des actions menées par les laboratoires de recherche mal identifiées	21
III - La mobilité internationale enseignante et étudiante	22
1 ● La mobilité réduite des enseignants-chercheurs de l'établissement	22
2 ● Des mesures pour redynamiser la mobilité des étudiants	22
Le pilotage et la gestion	25
I - Les systèmes d'information à fiabiliser	25
II - Les ressources informatiques	25
III - La gestion des emplois et des agents Biatss	25
IV - La gestion des emplois et des personnels enseignants.	26
V - Une gestion du patrimoine, active mais avec des moyens limités.	26
VI - Une gestion budgétaire prudente.	27
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	30
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	33
Organisation de l'évaluation	38

Présentation

L'université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris 10) est née en 1970 de la fusion d'une faculté de lettres créée en 1964 et d'une faculté de droit créée en 1968, ainsi que du rattachement de l'IUT de Ville-d'Avray. Située dans le département des Hauts-de-Seine sur d'anciens terrains militaires, l'université bénéficie d'un vaste campus de 32 hectares, parfaitement desservi par le RER et une ligne de train, qui regroupe locaux d'enseignement et de recherche, bibliothèques, résidences universitaires et équipements sportifs et culturels. Elle s'est aussi implantée à La Défense, sur le pôle Leonard de Vinci ; son activité dans le secteur des sciences exactes se déroule sur un campus plus éloigné, autour de l'IUT à Ville-d'Avray, avec une licence en math-info et plusieurs masters de mécanique et matériaux ; quant au pôle de Saint-Cloud, il rassemble les formations « métiers du livre et communication audiovisuelle ». Enfin, l'université vient de s'engager dans le Pres Paris Lumières avec l'université Paris 8 et de nombreux associés (dont l'INSHEA, l'École Louis Lumière, mais aussi la BNF, le Musée du Quai Branly, les Archives nationales, la Cité de l'Immigration) afin notamment de porter en commun un certain nombre de projets en matière de formation et de recherche.

Avec 32 000 étudiants environ, Paris 10 est une université francilienne de taille importante, où l'ensemble des disciplines des arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales sont représentées. Elle se partage en cinq domaines Arts, lettres et langues (ALL); Sciences humaines et sociales (SHS), Droit-économie-gestion (DEG), qui sont les trois principaux, Sciences, technologie et santé (STS), et Sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS).

Le nombre de projets d'unités de recherche dans lesquels l'établissement effectue ses activités de recherche s'élève, pour 2014-2018, à 28 équipes d'accueil et 12 UMR. 33 de ces unités sont rattachées à titre principal à Paris 10. Les pôles d'excellence portent notamment sur l'archéologie et l'histoire, le droit et les sciences politiques, sans négliger l'économie, les langues et la littérature. Paris 10 héberge la Maison de l'archéologie et de l'ethnologie (MAE) ainsi que la Bibliothèque de documentation internationale contemporaine (BDIC) qui rassemble une documentation sans équivalent spécialisée dans l'histoire contemporaine et les relations internationales des 20^{ème} et 21^{ème} siècles.

La formation est organisée au sein de dix composantes, un IUT, un IPAG et huit UFR : Langues et cultures étrangères, (LCE), Philosophie, information-communication, langage, littérature, arts du spectacle (PHILLIA), Sciences économiques, gestion, mathématiques et informatique (SEGMI), Droit et science politique (DSP), Sciences psychologiques et sciences de l'éducation (SPSE), Sciences sociales et administration (SSA), Sciences et techniques des activités physiques et sportives STAPS, Systèmes industriels et techniques de communication (SITEC). L'offre de formation contient un grand nombre de diplômes bidisciplinaires et « biculturels » (par exemple langues, droit et économie) ainsi que des formations reconnues et originales dans les métiers du livre.

En 2001-20012, le nombre d'étudiants inscrits s'élève à près de 32 000, soit une augmentation de près de 10% sur les cinq dernières années. En 2011-2012, 62,4 % étaient inscrits au niveau licence, 32,4 % en master, et 5,1 % en doctorat. Les effectifs en premier cycle s'élèvent à environ 20 000 étudiants, dont près de 500 en licence professionnelle. Le taux de réussite en licence en 3 ans s'élève à près de 44 % en 2010-2011, soit dans la moyenne des universités du secteur tertiaire-LLSH¹. La proportion d'élèves boursiers sur critère sociaux représente près de 23 % des inscrits² (35 % en moyenne nationale).

En termes de moyens humains et matériels, l'université dispose d'un effectif de 886 personnels Biatss, dont trois quarts d'agents titulaires et un quart d'agents contractuels, ainsi que de près de 950 enseignants-chercheurs et enseignants titulaires (dont 59% de MCF, 29% de Professeurs et 12% d'enseignants du second degré) et 400 enseignants et/ou chercheurs contractuels³ (dont 171 doctorants, 46 Past/Mast et 138 Ater). Son budget s'élève à un peu plus de 185 millions d'euros⁴ (dont 4,1 millions d'euros d'investissement, 27 millions de fonctionnement, 147 millions de

¹ Portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur (Papesr).

² *Les étudiants de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense, recueil d'indicateurs, année universitaire 2012-2013*

³ *Bilan social 2011.*

⁴ Idem.

masse salariale et un résultat positif légèrement inférieur à 7 millions d'euros). Ses bâtiments représentent une surface Shon de 170 000 m².

Le projet stratégique de l'établissement se décline autour de trois thèmes transverses. Le premier porte sur l'ambition de l'établissement à devenir un acteur territorial à vocation internationale. Cette stratégie régionale, consistant à construire un pôle international au Nord-Ouest de Paris, pose notamment la question des objectifs du Pres Paris Lumières ainsi que celle de son articulation éventuelle avec la création d'un pôle international à Condorcet. Elle conduit également à s'interroger sur l'intégration territoriale effective de l'établissement. Le second est celui de la pluridisciplinarité, présentée comme un atout et un objectif de développement. Cela amène, entre autres, à se demander quelle politique l'établissement met en place pour la développer, tant au niveau de la recherche que des formations. Le troisième enfin met l'accent sur la responsabilité sociale et sociétale de l'établissement. Sous cet item, l'établissement insiste notamment sur sa volonté de développer la démocratie interne mais également sur l'amélioration de la qualité de vie sur le campus.

Gouvernance et stratégie

I - Gouvernance et fonctionnement

L'université a une gouvernance qu'elle estime relativement centralisée. L'équipe autour du président est organisée en deux niveaux. Les trois VP « statutaires » couvrent l'ensemble des secteurs d'activité de l'établissement (moyens, formation et recherche). Leur action est démultipliée par des VP délégués auprès de chacun d'eux. Ces derniers sont désignés par le président après avis du CA. Leur champ d'intervention est défini par une lettre de mission.

1 ● Structuration de l'université

Trois types de services communs

Les services communs, au nombre de 12, peuvent avoir plusieurs fonctions pour certains ; ils se répartissent en trois groupes :

- les services techniques d'appui à la mission d'enseignement et de recherche comme le SCD (documentation), le CRI, le centre de ressources en langues (CRL) ;
- les services s'adressant à des publics spécifiques : Suaps, Médecine préventive, Action sociale, Action culturelle, CACIOPE (Accueil et Orientation des étudiants) ;
- des services assurant au moins pour une part de leur activité des missions pédagogiques : COMETE (enseignement à distance), le CRL (langues pour non spécialistes), le CREFOP (formation continue) et le service universitaire de formation des maîtres (SUFOM).

Un découpage des composantes par disciplines

Dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement indique que les huit UFR s'inscrivent dans une logique de pluridisciplinarité mais, de fait, leur découpage reste largement disciplinaire et non pas en lien avec les objectifs pédagogiques de pluridisciplinarité en licence. De plus, le découpage en départements dans certaines d'entre elles conduit au maintien d'une structure tubulaire. Leurs moyens financiers sont non négligeables, ce qui leur permet de disposer de capacités d'initiatives pédagogiques et scientifiques. Elles disposent d'une autonomie assez large dans la définition de leur projet pédagogique, des profils d'emplois et d'utilisation de leurs ressources budgétaires. Les ressources pour assurer les besoins en heures complémentaires leur sont identifiées, avec de gros écarts entre composantes, qui s'expliquent, pour une large part, par les taux d'encadrement. Les laboratoires sont présentés comme leur étant rattachés mais dans la réalité, leur échappent largement depuis leur rattachement à une unité budgétaire centrale.

2 ● Des instances au fonctionnement démocratique

Le souci d'un fonctionnement démocratique de l'établissement est un point fort du message que l'équipe de direction souhaite faire passer sur son action. Plusieurs pratiques y concourent, notamment la volonté de bien séparer « l'exécutif » et le « délibératif » dans le fonctionnement de l'établissement.

Ainsi, le bureau, au sens de la loi, qui se réunit dans les 15 jours avant le CA, est une instance de préparation du CA, permettant de finaliser les ordres du jour, d'informer les différents acteurs des questions qui y seront traitées et de définir la manière dont ces questions seront débattues. Toutes les catégories de membres y sont représentées : contrairement à beaucoup d'universités, le bureau ne se réduit pas à l'équipe de direction. Les commissions thématiques permanentes ou ponctuelles sont nombreuses sur diverses questions (patrimoine, budget, coût des formations, etc.). Elles ont pour objectif de nouer le débat interne sur les questions essentielles. Les réunions du CA sont très régulières (tous les mois), longues et traitent assez largement de l'ensemble des questions y compris celles traitées au Cevu ou au CS.

La fréquentation du CA par les étudiants est inégale, celle des personnalités extérieures plus irrégulière encore. La réunion régulière de l'équipe de direction associe les responsables administratifs toutes les semaines.

Ce dispositif qui présente une certaine lourdeur semble assurer la clarté et l'information souhaitée par la communauté dans les prises de décision.

3 ● Un modèle d'allocation des moyens sans effet de levier

Pour autant, l'université a-t-elle véritablement les moyens de se mobiliser autour d'un projet partagé ? Si des efforts importants ont été couronnés de succès pour maîtriser les moyens supports à l'ensemble des activités d'enseignement et de recherche, il semble toutefois que la définition des orientations pédagogiques et de la recherche échappe largement à l'équipe de direction. L'initiative pédagogique, l'organisation des cursus restent cloisonnés dans les composantes qui ont chacune leur tradition de fonctionnement. Quant à l'activité de recherche, elle est gérée en toute indépendance au niveau des laboratoires.

Dans une université cloisonnée par UFR, le modèle de répartition des moyens est un levier essentiel pour inciter à la diffusion des objectifs définis par la stratégie de l'établissement. Le système actuellement utilisé reproduisant en interne certains critères fondés sur le taux d'encadrement pédagogiques et utilisés par le ministère pour la répartition des moyens entre établissements, s'il présente une certaine clarté est cependant complexe et, surtout, n'est pas incitatif. La mise en place récente du dialogue de gestion pourrait être une voie afin que les acteurs s'approprient les logiques de cette répartition et que les objectifs du projet d'établissement soient effectivement pris en compte au niveau des composantes. Ce n'est pas encore le cas actuellement, même si des efforts ont été consentis dans ce sens pour réduire certains déséquilibres.

II - Partenariats

1 ● Un Pres « Paris Lumières », porteur de projets collaboratifs

L'université s'est engagée tardivement dans une opération de rapprochement avec d'autres établissements, puisque le Pres Paris Lumières a été créé par décret le 1^{er} octobre 2012.

La discussion en interne a été longue et nourrie, même si certaines parties de l'établissement se sentent peu concernées par ce partenariat.

Ce Pres présente un caractère coopératif ou collaboratif autour de plusieurs axes définis dans le projet de contrat de site, examiné cette année par le CA.

Les opérations portent sur la vie étudiante (OVE, Activités culturelles et sportives), le numérique, avec le développement d'une plateforme pédagogique commune, ainsi que le rapprochement des systèmes d'information, la constitution d'écoles doctorales communes et la mise en place d'un accueil et d'une labellisation commune et, dans le domaine des relations internationales, l'accueil des étudiants et des enseignants étrangers. L'activité de recherche sera organisée autour de 7 axes transversaux, Arts et création, Archives et patrimoine, Justice spatiale et formes urbaines, Développement durable et transition écologique, santé handicap, langage sans communication, genres égalité altérités, qui feront l'objet d'appels à projets auprès des équipes dans le but de développer les transversalités.

Le comité recommande que ce projet, vigoureusement porté par la nouvelle équipe, soit mis en œuvre rapidement pour pouvoir mobiliser la communauté universitaire et l'entraîner dans cette dynamique. En effet, à l'heure actuelle, la création du Pres ne représente pas, aux dires de la plupart des responsables de laboratoires, un objectif scientifique déterminant. Les directeurs d'unités expriment au mieux une attente polie. Les unités du secteur SPI notamment évoquent des réserves et s'interrogent sur les objectifs de la Maison des sciences envisagée dans le cadre du Pres.

S'il est trop tôt pour faire un premier bilan de ce Pres et de son apport aux établissements fondateurs, il apparaît aujourd'hui comme une opportunité de créer des coopérations et de porter des projets communs. Un élargissement de ce projet à d'autres partenaires serait de nature, d'une part, à répondre à la volonté de territorialisation et de lisibilité recherchée à travers la dynamique des Pres, et aujourd'hui des communautés d'universités, mais également à élargir le spectre disciplinaire couvert, permettant ainsi une plus grande mobilisation de l'ensemble de la communauté de Paris 10.

2 ● Des partenariats institutionnels en structuration

Le poids de l'histoire a pendant longtemps été un frein important au développement des partenariats de l'université avec les collectivités territoriales, et le spectre disciplinaire de compétences de l'université tout autant que son image ont rendu difficile la construction de partenariats de nature économique.

Bien que beaucoup reste à faire, on constate une évolution importante dans ces deux domaines avec des résultats différents suivant les partenaires. Les partenariats sont multiformes et encore inégaux en termes de confiance et d'efficacité. Il s'agit d'une démarche convergente, comme si l'université avait mieux compris ses atouts et que ses partenaires potentiels avaient fini par découvrir qu'ils avaient à leur portée un outil valorisant et efficace.

Des situations contrastées selon les collectivités.

Avec les collectivités territoriales, les partenariats sont en phase de reconstruction, mais tant l'université que les collectivités ont encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre une vraie maturité dans leurs relations.

Avec la ville de Nanterre, un passif lié aux origines de la création de l'université (une implantation faite contre l'avis des élus de l'époque) n'a rendu possible un partenariat que récemment, celui-ci étant encore en construction. Il reste de nombreux points de friction notamment en ce qui concerne le logement étudiant et le logement social que la ville voudrait rapprocher du Campus. Cependant, Nanterre voudrait devenir une ville étudiante et cherche des points d'ancrage avec l'université au travers, non seulement de l'utilisation des savoirs de cette dernière et de la poursuite des conférences « Ville-université », mais aussi de la mise en commun des équipements sportifs et culturels et du projet d'ouverture du campus.

La relation est plus structurée avec le conseil général des Hauts-de-Seine, grâce notamment à la signature d'une convention cadre pour trois années qui définit les orientations du soutien du conseil général à l'université. Le partenariat repose sur quatre pistes :

- l'implantation à La Défense de filières professionnelles de l'université (domaine DEG, formation professionnelle initiale et continue) ;
- l'organisation de cycles de conférences, projet d'une grande réunion scientifique régulière ;
- la modernisation du Campus, notamment dans les domaines sport et culture ;
- le développement du numérique (Portail numérique, numérisation des archives de la BDIC, etc.).

Ce partenariat a des incidences financières importantes : 800 000 € en subvention de fonctionnement sur trois ans et 1 500 000 € en investissement sur la même durée. Le conseil général est convaincu de la fiabilité du partenariat avec l'université et cette dernière y trouve des avantages tant stratégiques que financiers.

La relation avec la région Île-de-France paraît nettement en retrait par rapport à celles des autres collectivités et reste cantonnée à des actions classiques, financements de thèses, immobilier dans le cadre des programmes nationaux, aide à la mobilité internationale étudiante, etc.

La Caisse des dépôts (CD), avec qui l'université a une convention, œuvre dans le sens d'une recherche de création d'une ouverture plus grande de Paris Ouest Nanterre vers la Ville et vers le Grand Ouest francilien. La CD cherche à aider l'université dans les domaines de l'entretien du patrimoine (objet de la convention 2013) et des économies d'énergie. Le dernier partenaire d'importance de l'université est la Communauté d'agglomérations du Mont Valérien qui œuvre aux côtés de la CD pour ce qui concerne le développement durable, le patrimoine et la rénovation. Avec ces partenaires, l'université a une convention dans le domaine de la création de diplômés (développement durable), la création d'un site de démonstration en matière d'économies d'énergie.

Une forte attente des acteurs économiques à la Défense

Avec les acteurs économiques, le partenariat qui se construit et, il faut le souligner, avec des acteurs de très bon niveau, est bâti autour :

- des questions d'insertion professionnelle (avec une mention spéciale pour l'efficacité du travail accompli à Ville-d'Avray),
- du développement de la formation continue,
- de la mise en œuvre d'une plateforme numérique.

Par ailleurs, la qualité des formations juridiques et, qui plus est, celle des formations pluridisciplinaires (DEG, Humanités) sont considérées par le monde de l'entreprise comme des cursus nécessaires et particulièrement utiles. Pour le monde des affaires et de l'industrie, la nouvelle localisation à la Défense est prometteuse, en ce sens que l'université ne tourne plus le dos à l'un des plus grands quartiers d'affaires européens. On attend de l'université qu'elle anime scientifiquement et culturellement le quartier. Pour l'instant, bien que des relations institutionnelles existent (participation au CA), les relations entre l'université et le monde économique sont encore trop personnalisées et individualisées. Alors que la diversité sociologique, culturelle et disciplinaire de l'université semble aux acteurs économiques une chance pour le tissu local, ils attendent une plus grande ouverture à l'international.

Une dynamique s'est construite avec les acteurs économiques et il apparaît clairement que l'université a entre les mains, si elle sait la saisir, une chance pour construire un partenariat inscrit dans la durée et original.

III - Une politique de communication en construction

Eu égard à sa taille, à sa notoriété et même à son histoire, l'université Paris 10 ne dispose pas d'une communication adaptée à ses ambitions, ni même à l'efficacité requise pour un acteur social de son importance. Tant les étudiants que les personnels enseignants ou administratifs rencontrés ont déploré des faiblesses caractérisées dans ce domaine.

Malgré cette affirmation radicale, il faut aussi constater de réels progrès ces dernières années. La toute récente charte graphique élaborée et mise en place peu à peu, la mise en œuvre d'un plan de communication ou la lettre de communication interne à l'usage des personnels de Paris 10, sont les signaux du réveil d'une politique de communication globale.

Pendant longtemps, le service de communication, réduit, n'accomplissait que les tâches basiques de la communication presse de la présidence. Aujourd'hui, le service a pour mission de prendre en charge la communication de l'institution dans sa globalité à savoir la communication interne, externe et *corporate*. Cet élargissement se met en place graduellement.

Le renforcement du service quantitatif et qualitatif s'impose. Il est à noter que Paris 10 a fait un effort cette année en faisant évoluer l'équipe de cinq à sept emplois temps plein et en faisant appel à un cabinet extérieur pour tout ce qui concerne les relations presse, ce qui soulage d'autant une équipe qui n'aurait pas en l'état actuel des choses les moyens d'assurer cette mission. En d'autres termes, une évolution est en marche, mais elle n'a pas encore atteint ses objectifs, manquant des moyens nécessaires à sa réussite.

Il convient de souligner que l'université fait un bon usage des réseaux sociaux pour l'information des étudiants, bien que ces derniers consultent, semble-t-il, de façon aléatoire les mails qu'ils reçoivent de la part de Paris 10. De ce point de vue, l'utilisation de Facebook est judicieuse.

Parce qu'il y a une forte adhésion tant des équipes enseignantes que du personnel administratif et des étudiants aux valeurs de l'université, parce que le tissu territorial est très favorable aux projets de l'université qui lui semblent un atout, Paris 10 aurait tout intérêt à renforcer sa capacité à communiquer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Ce renforcement serait à penser en cohérence avec le Pres, car celui-ci pourrait compliquer la lisibilité du message de l'institution.

La stratégie en matière de recherche



I - Un fort potentiel de recherche mais une hétérogénéité des structures

L'université possède un fort potentiel de recherche (87 % de « producteurs ») avec des points d'excellence tout à fait remarquables (archéologie, préhistoire, ethnologie, sciences juridiques notamment) qui lui ont permis d'obtenir en 2012 un labex « Le Passé dans le Présent ». Cette recherche est organisée au sein d'une quarantaine d'équipes (28 EA et 12 UMR déposées pour le quadriennal 2014-2018), toutes ou presque très bien évaluées, à l'exception d'une unité dont le projet à 5 ans, malgré une production scientifique de très haut niveau, a été jugé insuffisant. Nombre de ces unités sont en multi-tutelle avec le CNRS mais aussi d'autres établissements de la région parisienne, Paris 1 en particulier pour le très important laboratoire d'Archéologie et sciences de l'Antiquité (hébergé à la MAE de Nanterre mais dont la tutelle déposante est Paris 1), et Paris 8. Cette collaboration est en tout point positive et convient parfaitement aux tutelles, quand bien même les structures se trouvent à cheval sur deux Pres.

Sur le plan fonctionnel, on peut considérer aussi que, à côté de très grosses unités, les activités de recherche restent encore trop organisées dans des structures de petite taille, dont beaucoup manquent du personnel administratif minimum. Le nombre des laboratoires est en diminution, mais celle-ci est lente, le regroupement des petites équipes n'ayant pas été une priorité affichée de l'université. Cette dernière a cependant mis en place une « fédération » des laboratoires de droit pour faciliter les activités gestionnaires de huit des neuf laboratoires de cette discipline.

La logistique constitue un reflet de cette inégalité. Si la MAE est un foyer particulièrement accueillant, toutes les unités ne sont pas logées à la même enseigne. Nombre de laboratoires restent très à l'étroit, parfois même hébergés dans des conditions difficiles dans des bâtiments préfabriqués. L'ouverture prochaine d'un nouveau bâtiment recherche en 2015 devrait permettre de résoudre le problème de l'inconfort des unités mais peut-être pas de répondre à la question de l'insuffisance d'espace. De même, sur le site de Ville-d'Avray, si un nouveau bâtiment a été ouvert pour l'éthologie, les mathématiciens restent à l'étroit.

Pour autant, malgré les conditions matérielles difficiles, le site scientifique reste attractif pour les chercheurs, attirés par la capacité inventive et la dynamique intellectuelle du site.

II - Un accompagnement administratif efficace

L'action de la direction de la recherche s'inscrit dans la continuité de la politique mise en place par la présidence précédente. Elle joue un rôle grandissant et efficace pour la gestion des unités. Depuis le printemps 2013, elle a intégré les écoles doctorales. À cette occasion, un service des études doctorales a été créé, qui intègre désormais les six écoles doctorales de l'établissement ainsi que le service de la mobilité professionnelle des doctorants. Elle a aussi en charge le pilotage des actions de valorisation et la direction des Presses universitaires de Paris-Ouest (créées en 2004).

Elle assure le pilotage global des crédits de recherche au travers de tableaux de bords permettant un suivi pluriannuel par type de crédit et par affectation. Les budgets des unités sont centralisés au sein d'une unité budgétaire recherche qui comprend également ceux des ED et d'autres structures comme la MAE. La gestion opérationnelle est assurée au sein des laboratoires, mais du fait du manque de moyens en personnel, la DRED assure directement la gestion opérationnelle pour les équipes qui n'ont pas de personnel gestionnaire. Pour le droit, elle a recruté un chargé de mission pour assurer cette gestion de la nouvelle « fédération » des unités de droit, avec l'idée d'élargir éventuellement cette expérience.

La DRED intervient également en soutien au montage de projets et gère les contrats de recherche. Depuis 2010, l'université a renforcé le service de valorisation au sein de la DRED par l'ouverture aux concours de deux postes, un de chargé d'affaires juridiques et un autre de chargé d'aide au montage des réponses aux AAP, ainsi que par une mutation interne d'un agent provenant de la direction financière et comptable.

Dans une université où il n'était pas de tradition de rechercher un financement privé des activités de recherche, le service de valorisation n'a été créé qu'en 2006. Il a été rattaché à la DRED en 2010. Outre l'aide au montage de projet et une veille sur la propriété intellectuelle, il assure également des actions de communication pour

rendre l'université plus visible. Avec la mise en place d'un véritable service de communication de l'université, une coordination de ces actions apparaît souhaitable. Malgré un travail efficace, la DRED paraît rester encore sous-dimensionnée pour gérer efficacement tous les contrats, en particulier les programmes européens ou la gestion des brevets dont peut être porteur le secteur SPI de Ville-d'Avray.

La DRED a en charge la direction du pôle éditorial des Presses Universitaires de Paris Ouest, dont la diffusion est assurée par l'entreprise Flammarion. Le budget de ces Presses (100 000 €) et les capacités éditoriales restent cependant modestes, d'autant qu'une partie des moyens engagés par l'université est attribuée en subvention à des éditeurs extérieurs. Le nombre des collections (25) paraît très élevé au regard du nombre des titres publiés chaque année (25 également). Si la qualité des titres n'est pas en cause, la visibilité des Presses en souffre.

III – Un déficit de politique d'établissement en matière de recherche

Le conseil scientifique se réunit régulièrement suivant un rythme mensuel. L'examen des ordres du jour montre que les questions traitées sont relatives aux projets d'équipes de recherche, aux structures transversales (publications, etc.) aux répartitions de moyens pour des opérations ciblées ainsi qu'aux invitations, HDR, etc.

L'université affiche le souci d'une démocratie interne. Dans le domaine de la recherche, les directeurs d'unité sont tenus régulièrement informés, notamment dans le cadre de réunions spécifiques sur le budget où sont expliqués les choix effectués. Un dialogue de gestion, instauré en 2013, fixe dans la clarté, pour trois ans, la dotation des unités.

Après l'abandon par le ministère, du principe des dotations fléchées, la présidence a mis en place des critères de répartition simples et clairs (50 % en fonction du nombre des « producteurs », 25 % en fonction des effectifs et 25 % du nombre de thèses soutenues). Ces modalités cependant ont été plus favorables aux équipes d'accueil qu'aux grosses unités, en particulier les UMR. Elles pénalisent singulièrement les unités du secteur SPI et créent une réelle insatisfaction à cet égard.

Si la vice-présidence en charge de la recherche est clairement à l'écoute des unités, et si la DRED soutient avec efficacité leurs activités, dans un établissement très pluridisciplinaire, la dynamique reste à l'échelle des unités. L'établissement soutient des initiatives visant à faire émerger des projets interdisciplinaires, il a incité à une structuration en pôles et a accompagné l'élaboration des projets dans le cadre du programme d'Investissements d'Avenir. Le volontarisme scientifique de l'université s'exprime davantage dans un rôle de cristallisation d'initiatives issues de composantes ou de laboratoires que par la définition d'orientations prioritaires au niveau de l'établissement, en fonction desquelles serait affectée une part significative des moyens.

Cette absence s'illustre clairement dans la politique des emplois académiques. Outre que la présidence n'intervient en aucun cas pour flécher éventuellement des postes sur des projets de recherche, les laboratoires eux-mêmes sont faiblement mobilisés dans la définition des profils. Des commissions *ad hoc* élues par section CNU, les comités consultatifs par discipline, ont été mises en place ; elles transmettent leurs avis aux composantes. Celles-ci convoquent des comités consultatifs de poste qui se prononcent sur la définition des profils d'enseignement et de recherche. Ces procédures ne permettent guère au CS de jouer le rôle qu'il pourrait avoir dans la politique de l'emploi scientifique dans l'établissement.

Il n'y a pas davantage de politique internationale de la recherche au niveau de l'université. Les relations avec le service des relations internationales sont peu nombreuses.

Le Labex « Le Passé dans le Présent » constitue une heureuse exception à cette dispersion de la politique scientifique. Il permet de mobiliser autour des archéologues et des ethnologues d'autres disciplines (histoire, linguistique, informatique, droit, sociologie), avec l'appui de la BDIC sur un projet collectif et pluridisciplinaire et avec le souci de « coaguler » les différents pôles de recherche autour de l'appropriation par le numérique des contenus historiques. La volonté affichée d'éviter la politique du guichet pour les laboratoires et de ne financer que des projets portés par au moins deux partenaires est à cet égard positive. Il en est attendu une amplification de la dynamique engagée, que l'on ne pourra juger que sur la durée. Il convient de noter cependant que pour la grosse unité Archéologie et sciences de l'Antiquité les effets resteront en tout état de cause modestes au regard de la dispersion même des moyens affectés.

L'ambition de la présidence de mieux inscrire l'établissement dans le paysage territorial est mieux partagée par un certain nombre d'unités. Elle est conforme aux objectifs scientifiques que se fixent certains laboratoires dans le domaine des sciences sociales, même si les relations avec la ville de Nanterre sont, à cet égard, très peu développées. A l'inverse, l'ambition ne paraît pas avoir grand sens pour les juristes (malgré le désir de mieux structurer les relations avec le Conseil général des Hauts-de-Seine) ou les gestionnaires, même si par leur présence

déjà ancienne sur le site de La Défense, ils voient d'un bon œil la possibilité d'y développer leurs activités d'enseignement.

IV - La politique doctorale: une volonté de mutualisation

Avec 250 soutenances de thèses par an, l'activité de formation au sein des six écoles doctorales du site est importante. Depuis 2013, leur gestion administrative est rattachée à la DRED. Ce rattachement est l'expression d'une volonté de mutualiser les moyens humains disponibles. Les moyens administratifs et les moyens en locaux sont partiellement mutualisés entre les six ED du site. Pour cela, cinq écoles doctorales ont été rassemblées dans un même bâtiment et au même étage, l'ED 141 (Études juridiques) ayant souhaité rester installée au sein de la Faculté de droit. Les dossiers déposés par les ED témoignent d'un encadrement administratif qui est resté très déséquilibré depuis la précédente évaluation : trois personnels titulaires pour 1 100 doctorants pour les ED 395 (Milieux, cultures et sociétés du passé au présent) et 138 (Lettres, langues, spectacles) ; trois pour 347 pour l'ED 396 (Économie, organisations, société) ; deux pour 107 pour l'ED 141 (Droit et sciences politiques). L'établissement en a pris conscience et annonce une nouvelle organisation mutualisée de ses personnels, toute récente, qu'il convient de soutenir. Les rapports des cinq ED montrent que le suivi des doctorants est assuré dans quatre d'entre elles, la qualité de ce suivi étant soulignée par les comités pour trois d'entre elles. L'insertion des doctorants semble satisfaisante, mais reste très limitée aux métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les formations transversales sont proposées aux doctorants dans le cadre du collège doctoral. Cette initiative utile et intéressante est très récente et encore modeste (131h) compte tenu de l'importance des doctorants. Elle ne peut donc encore avoir eu un impact sur la diversification des débouchés. Les rendre obligatoire dans le cursus de toutes les ED serait une condition pour la réussite à moyen terme de cette opération. Enfin, certaines règles définies par l'établissement lui-même, comme le nombre maximal de thèse par HDR, le bagage pédagogique à valider par l'étudiant, ne sont pas respectées dans les faits, les ED fonctionnant largement en toute autonomie. Le collège doctoral n'est à ce jour qu'une réunion informelle des directeurs des ED dont l'objectif principal est d'harmoniser les pratiques. Aucun interlocuteur rencontré par le comité ne l'a évoqué.

L'université a souhaité stabiliser les moyens attribués à ces écoles doctorales, d'une part, en fixant à 40 le nombre des allocations attribuées annuellement, d'autre part, en précisant les modalités d'affectation de leurs moyens selon deux critères : le nombre d'inscrits en première année et le nombre de thèses soutenues. Les critères mis en œuvre ont été mal acceptés par les unités du secteur SPI qui, du fait même des conditions d'encadrement des thèses (uniquement des thèses financées), se sont trouvées fortement pénalisées. La présidence a souhaité en tenir compte en modifiant sensiblement ces critères (limiter les réinscriptions et lisser l'évolution sur trois ans).

Le nombre des thèses encadrées par les HDR est très inégal et parfois encore beaucoup trop important. Le conseil scientifique a limité depuis le printemps 2013 à 10 le nombre des thèses par HDR, avec une double contrainte : pas plus de deux nouvelles thèses par an, une nouvelle thèse pour trois soutenues pour les directeurs très chargés. Cette politique est conforme aux orientations de la région Île-de-France qui n'accorde plus d'allocations pour les directeurs qui ont plus de huit thèses inscrites ; pourtant, la réalité reste très différente dans la quasi-totalité des ED (ED 139, 141, 395, 396) où certains HDR sont encore responsables de plus d'une vingtaine de doctorants sans que cette situation ne puisse se justifier par la difficulté d'encadrement dans des domaines de recherche « rares ».

Les ED jouent un rôle essentiellement administratif. Si leur rattachement à la DRED permet une meilleure coordination de l'offre de formation, les modules dispensés (langues vivantes, FLE, sensibilisation au plagiat, séminaires de recherche d'emploi...) ne sont pas partout obligatoires et ne sont pas sanctionnés par l'attribution de crédits. Ils ne sont en outre pas très adaptés aux doctorants du secteur SPI et sont assurés à des horaires peu adaptés pour les étudiants salariés. La priorité est donnée au parcours académique destiné à préparer les doctorants à entrer, avec une bonne thèse, dans le circuit de la recherche ou de l'enseignement supérieur.

Les étudiants paraissent peu mobilisés par la vie au sein des écoles doctorales, avec des taux de participation très faible aux élections aux conseils (2 à 3 %). L'intégration et le pilotage des ED au niveau du Pres pourraient être l'occasion d'impulser une dynamique nouvelle.

La stratégie en matière de formation

I - Une offre de formation originale et attractive

L'offre de formation s'articule en licence autour de cinq domaines : droit, économie, gestion ; sciences humaines et sociales ; arts, lettres et langues ; sciences, technologie, santé ; sciences et techniques des activités physiques et sportives et, en master, autour de quatre domaines (droit, économie, gestion ; sciences humaines et sociales ; arts, lettres et langues ; sciences, technologie, santé).

Elle se caractérise par une pluridisciplinarité dans l'architecture de certains diplômes au niveau de la licence comme au niveau du master.

Coexistent donc, au sein de l'université Paris 10 des filières:

- monodisciplinaires ou pluridisciplinaires internes à une UFR, licence de droit ou la licence AES ;
- bidisciplinaires inter UFR (droit français-droit étranger, droit-économie, économie/gestion-langues) ;
- pluridisciplinaires associant plusieurs disciplines de plusieurs UFR (par exemple, sciences humaines et sociales avec de l'histoire, de la sociologie, de la psychologie, des sciences du langage).

L'identité de l'université doit beaucoup à la valeur reconnue de ses enseignements et des équipes pédagogiques, à l'investissement manifeste des responsables de formation, et à l'originalité de son offre.

Le choix historique de l'établissement a été de laisser une grande autonomie aux UFR pour garantir une approche pédagogique libre et pluridisciplinaire, constituant ainsi une alternative aux diplômes de tradition académique. Certaines UFR sont, de ce fait, devenues des entités fortes et indépendantes dans lesquelles une offre effectivement originale a pu se développer, privilégiant le croisement des savoirs et mettant en avant des projets singuliers, comme la mention droit-langues qui permet aux étudiants de master d'étudier les droits étrangers. Cette capacité d'innovation perdure. On la rencontre ainsi, aujourd'hui encore, dans la licence « humanités » qui, entre autres objectifs, a permis de sauvegarder intelligemment une grande part des enseignements de lettres classiques et de maintenir des niveaux d'effectifs étudiants satisfaisants.

Les résultats en termes de taux de réussite en licence en trois ans des étudiants placent l'établissement en position moyenne. En revanche, le calcul par le MESR de la valeur ajoutée apportée par l'université Paris 10 en master la place dans le dernier quartile. Il est curieux de constater que la réflexion sur ce sujet et la lutte contre l'échec sont peu évoqués dans le volet formation du rapport d'autoévaluation. Une allusion qui figure sous forme de formule lapidaire dans les axes d'évolution identifiés, « attirer des étudiants de meilleur niveau en L et M⁵ » ne saurait suffire à répondre à ce défi.

II - Une difficulté importante de pilotage par l'établissement

L'établissement ne parvient pas vraiment à diffuser des pratiques homogènes et cohérentes assurant l'équité de la répartition des moyens, une qualité de gestion des formations et de suivi des étudiants ; il se montre ainsi incapable de soutenir réellement, par des moyens significatifs, les initiatives portées par les équipes de formation en mettant à leur disposition des outils et des méthodes communs.

La grande difficulté pour mettre en œuvre un plan de conduite des formations tient à trouver le bon point d'équilibre entre le maintien d'une réelle liberté pédagogique et de gestion des équipes de formation et l'application harmonieuse de certains principes et dispositifs transversaux qui assureraient, à l'échelle de l'établissement, une répartition structurante des moyens et une homogénéité de la qualité du suivi des formations. Tout s'est passé dans cette université comme si, au nom de l'autonomie pédagogique, les équipes, composante par composante, avaient été laissées libres de trouver leurs propres voies de développement. Le prix de cette liberté, c'est aujourd'hui la difficulté de l'établissement, à faire évoluer le fléchage de ses moyens en fonction des besoins et objectifs nouveaux et à diffuser des méthodes plus exigeantes de gestion des formations et de suivi des étudiants.

⁵ Autoévaluation, p26.

Ainsi, cette autonomie livre ses revers dès qu'il s'agit, à un niveau nécessairement plus central, de remédier à certains dysfonctionnements ou de mettre en place des procédures visant à renforcer et à harmoniser les pratiques (autoévaluation, évaluation, politique des stages, accompagnement de l'orientation, suivi de l'insertion professionnelle, aide à la réussite, etc.) ou à mettre en œuvre des programmes qui nécessitent d'être développés à l'échelle de l'établissement (équipements TICE, enseignement à distance, plateformes pédagogiques numériques, gestion des emplois du temps, des locaux et des services).

Ces derniers mois ont en grande partie été consacrés à une refonte importante des licences (révision de l'architecture, intégration d'éléments communs comme l'aide à la professionnalisation du parcours de l'étudiant notamment) ; l'équipe actuelle a préféré se concentrer sur le premier cycle au risque de laisser persister l'immobilisme qui prévaut largement dans l'architecture master caractérisée par un foisonnement de mentions et de spécialités.

Le constat sur le manque de lisibilité et la complexité du pilotage évoqué dans le document d'autoévaluation est pertinent, mais les propositions faites ne paraissent pas à la hauteur des enjeux.

II - De grands chantiers enlisés, pourtant indispensables au soutien de l'engagement des équipes de formation

1 ● Evaluation et autoévaluation encore largement ignorées

S'il faut bien admettre que toute modification profonde nécessite d'être débattue avant de pouvoir être programmée puis réalisée, il est en revanche un chantier qui aurait pu être mis en œuvre plus efficacement depuis longtemps : celui de l'autoévaluation et de l'évaluation des formations. Même s'il existe des filières - professionnelles essentiellement - dans lesquelles de telles procédures sont courantes, il apparaît qu'à l'échelle de l'établissement, l'appropriation de ces concepts et de leurs pratiques reste quasiment inexistante. Il reste dommageable que le concept d'évaluation des formations n'ait été perçu que comme une forme de contrôle potentiel. Il s'agirait désormais de penser une évaluation qui soit un outil permettant aux équipes de formation de mieux faire évoluer leurs enseignements, de mieux répondre aux objectifs de formation, de sorte qu'il soit possible de tenir compte de l'évolution aussi bien des réalités étudiantes que des contextes sociaux et professionnels.

Il devient donc urgent, pour avancer dans ce domaine, de lancer un débat à l'intérieur de l'établissement, de comprendre de quelle manière s'approprier et tirer bénéfice des principes d'évaluation et d'autoévaluation. A cette fin, il semblerait judicieux de poser des jalons éthiques forts qui garantiraient aux étudiants et aux personnels la confidentialité des résultats de telle sorte que ceux-ci ne puissent servir qu'à améliorer les formations sans être utilisés pour pénaliser celles qui apparaîtraient à certains égards insuffisantes ou problématiques.

2 ● Une articulation entre UFR et services centraux ou communs à repenser

De la même manière, le système d'information dévolu à l'administration des formations n'a pas suffisamment évolué pour offrir une gestion intégrée des inscriptions (administratives et pédagogiques), des services enseignants, des emplois du temps, des réservations de locaux (activités pédagogiques et activités relevant de la vie universitaire) et des résultats des étudiants. Des améliorations pourraient être apportées pour éviter les travaux effectués en doublon en scolarité centrale (direction des études et de la vie étudiante - DEVE) et en UFR, au détriment même de la qualité du service rendu à l'étudiant (communication interne, guichet unique). La DEVE par exemple, en charge des inscriptions administratives, ne dispose pas d'un outil comme Business Object (BO) pour mettre en œuvre des procédures de contrôle systématique des opérations de saisie des UFR (paramétrages et saisie des résultats dans Apogée).

Sans doute l'équipe de direction doit-elle plus globalement s'interroger sur le découpage entre DEVE, UFR, COMETE, CACIOPE et CREFOP et leur articulation. Cette difficulté manifeste à déployer des plans de rénovation des outils et des équipements et à réformer les procédures tient à la grande étanchéité entre services centraux ou communs et UFR. De fait, le découpage vertical en secteurs disciplinaires d'enseignement et de recherche (UFR) est doublé d'une sectorisation de l'administration des études qui nuit à la capacité de l'établissement à faire évoluer son système de gestion et de pilotage des formations.

La réforme du calendrier, actuellement en cours, en est une illustration. Le vice-président a entrepris, au début de son mandat, de faire remonter l'ensemble du calendrier universitaire de telle sorte à pouvoir placer la seconde session avant les vacances d'été. Cette évolution était devenue nécessaire - de l'avis même de la majorité des enseignants - qui constataient à quel point le décalage calendaire avec les autres établissements commençait à porter préjudice à leurs formations mêmes. Pourtant, certaines UFR se sont déclarées hostiles à la réforme du calendrier et estiment même ne pas être en mesure d'en assurer l'application.

3 ● Un projet global de TICE à mettre en application

L'équipement des locaux pédagogiques en outils TICE nécessite un plan pluriannuel d'investissement. Alors que l'équipe de direction prépare un projet, les enseignants, sur le terrain, continuent de penser que ce sont les UFR qui ont en charge d'équiper « leurs » locaux. On constate un certain éparpillement des niveaux d'équipement et d'utilisation des matériels numériques d'aide à l'enseignement. Le développement des TICE comme celui des outils de gestion administrative fait apparaître des situations inégalitaires. Le projet vise donc à remettre à plat l'ensemble des ressources existantes et à projeter un dispositif cohérent et fonctionnel à l'horizon 2015.

Il en va de l'utilisation des TICE dans l'enseignement au quotidien comme de l'ouverture et du fonctionnement des formations à distance : elles ont été dépendantes d'initiatives individuelles, dès lors que quelques enseignants plus motivés ou mieux informés ont su se saisir des outils disponibles dans le service commun COMETE. Sans doute des compétences et des ressources s'y trouvent-elles concentrées mais, compte tenu du cloisonnement par UFR dont souffre globalement l'établissement, elles ne profitent qu'à ceux qui sont amenés à aller les chercher. La mission de l'établissement est bien de diffuser ces procédés nouveaux. Après une période où la démarche volontariste a prévalu, il s'agit de passer à une culture de l'incitation et du partage. L'action déjà entreprise de formation des enseignants est essentielle et mérite d'être encore développée. Si l'établissement impulse une dynamique avec volontarisme, celle-ci n'a pas encore diffusé au niveau souhaitable et un travail reste à mener sur l'articulation politique d'établissement et les politiques d'UFR.

4 ● Des équipes pédagogiques trop isolées

L'absence de constitution et de réunions régulières de conseils de perfectionnement nuit à la qualité des formations. Même si la réflexion pédagogique irrigue depuis longtemps toutes les filières, les débats se déroulent à l'intérieur de périmètres étanches. Au point que des enseignants/enseignants-chercheurs ne travaillent pas avec les collègues d'une autre UFR qui enseignent eux aussi régulièrement dans la même formation. Cette situation est pour le moins anormale et appelle des réponses à l'échelle de l'établissement. La responsabilité d'une formation devrait intégrer l'obligation de réunir au moins une fois par an l'ensemble de l'équipe pédagogique, toutes disciplines confondues, et de mettre au point un dispositif de communication permettant des échanges réguliers. De la même manière, il est étonnant que des responsables de formations professionnelles - en particulier de licences - qui sont confrontés à des procédures administratives et à des questions transverses - ne se rencontrent pas au sein d'une commission des formations professionnelles (ou des enseignements professionnels). Il y aurait là matière à échanger les expériences et à harmoniser les pratiques.

IV - Un secteur de la formation continue à revitaliser pour mieux le partager

Le CREFOP (centre des relations avec les entreprises et de la formation permanente), qui s'était placé dans un isolement volontaire problématique, souffrait d'un évident manque de rigueur gestionnaire. Cette conjoncture l'a conduit en 2012 à une situation gravement déficitaire, préjudiciable pour l'établissement tout entier et singulièrement étonnante compte tenu de l'ampleur du marché de la formation professionnelle dans lequel se trouve immergée cette université. La restructuration du service entreprise par la nouvelle équipe était impérative et devrait porter ses fruits dans un secteur essentiel à la santé de l'établissement.

A condition qu'une double réflexion générale soit initiée : d'une part, sur la légitimité des UFR à intervenir dans le champ de la formation tout au long de la vie en évitant qu'un service développe ses activités en marge du reste de l'offre de formation, d'autre part, sur la redistribution globale des ressources produites par ce secteur de formation.

C'est un paradoxe supplémentaire de constater à quel point une université particulièrement vigilante quant à la liberté d'enseigner et à la garantie de l'autonomie pédagogique des enseignants n'a pas su trouver une manière plus emblématique de partager les bénéfices du développement de la formation continue. C'est en soi un chantier auquel elle aurait intérêt à s'atteler et qui lui permettrait de mieux affirmer son rôle sur son territoire.

V - Gouvernance et formations : poursuivre la restructuration administrative, renforcer l'organigramme politique

Compte tenu des ambitions que l'établissement affiche en matière de formation et des difficultés soulevées par ce secteur, l'équipe politique, constituée du vice-président Cevu et de deux vice-présidents délégués (l'un à la formation initiale et à l'innovation pédagogique, l'autre à la formation tout au long de la vie), semble trop réduite. Sans doute l'étendue des besoins nécessiterait-elle des chargés de mission sectoriels pour impulser puis soutenir les initiatives des responsables administratifs de services centraux ou communs auprès des UFR. Cette impression d'exiguïté de l'équipe politique formation est renforcée par le fait que le vice-président Cevu est et restera

fortement accaparé par les lourds aménagements imposés par la réforme de la formation des futurs enseignants. Il est compréhensible dans ces conditions, que certains dossiers ne soient pas portés efficacement par des responsables politiques clairement identifiables. Il en va ainsi de la politique de documentation : l'intégration progressive des bibliothèques d'UFR au sein du service commun de documentation ne pourra être mise en œuvre tant qu'un porteur politique ne viendra pas légitimer, au quotidien, les discussions entreprises par la directrice du SCD avec les UFR.

Il convient également de relever une anomalie quant à la représentation des personnels enseignants au sein des conseils d'UFR et ce d'autant plus que l'établissement revendique une exemplarité en matière de vie démocratique et de collégialité des décisions. Comme dans n'importe quelle université, la représentation électorale des personnels enseignants est en effet structurée par le découpage en UFR alors même que la réalité de l'engagement pédagogique de certains enseignants ou enseignants-chercheurs échappe à cette logique sectorielle du fait de la nature pluridisciplinaire des formations. Ainsi, des enseignants assurent-ils la totalité de leur service hors de leur UFR de rattachement disciplinaire et n'ont, de fait, pas le sentiment d'être entendus par cette instance, voire même s'en sentent exclus. C'est un paradoxe supplémentaire dans un établissement revendiquant la pluridisciplinarité des formations de ne pas en avoir déduit un mode de composition représentative mieux adapté aux objectifs affichés.

Il en va de la gouvernance et de la vie démocratique au sein des UFR comme du reste des défis posés dans le domaine des formations : l'université Paris 10 rassemble des personnels et des étudiants qui savent parfaitement les principes qu'ils partagent, mais elle a une grande difficulté à trouver, dans un contexte évolutif, la manière de leur permettre de mieux travailler ensemble.

La stratégie en matière de vie étudiante

Les étudiants qualifient l'université Paris 10 d'université ayant « une âme ». Ils semblent fiers d'en faire partie malgré des soucis administratifs mis en avant. Ils expriment le regret que le campus ne soit pas investi à sa juste valeur et que des manifestations soient rarement organisées dans les espaces de vie. Les étudiants mettent en avant la diversité de leur population, avec une présence de toutes les couches sociales comme étant une véritable richesse⁶. Ils expliquent aussi avoir fait le choix d'y faire leurs études pour le prestige de l'université ainsi que celui de ses enseignants.

I - Des initiatives nombreuses, une reconnaissance institutionnelle assez faible.

1 ● Des associations dynamiques

Avec ses 95 associations étudiantes, l'université Paris 10 bénéficie d'une vie associative dynamique sur le campus dans différents domaines (musique, théâtre, sport, etc.). Cependant, celle-ci se fait sans liaison avec la représentation officielle des étudiants dans les instances de l'université. Pour autant, l'université n'a pas élaboré de réelle politique de vie étudiante lors des dernières années, et encore moins proposé de pilotage. Cette absence de pilotage a conduit à ce que le service des affaires culturelles investisse la coordination des actions menées, impulse des actions et fasse un suivi de ces dernières. Ce service commence ainsi un travail de mise en lien des associations, de leur recensement, de rédaction d'une charte, de répartition des locaux et de mise en place de soutien financier par le FSDIE.

La maison des étudiants (MDE) inaugurée depuis maintenant deux ans ne semble pas être utilisée autant qu'il serait possible. Si elle permet aux associations de bénéficier de locaux, elle ne semble toutefois pas être perçue comme un véritable lieu fédérateur. Le service des affaires culturelles a aussi pour projet de l'utiliser plus largement.

2 ● Une reconnaissance de l'engagement étudiant qui peine à être mise en place

Actuellement, très peu d'étudiants bénéficient de validation de crédits ECTS suite à un engagement associatif ou un mandat électif. Les attentes sont différentes de la part des associations et de l'équipe de direction de l'université. Cette dernière reproche un manque de professionnalisme de la part des associations demandant cette reconnaissance, mais elle semblerait ouverte à mettre en place une validation de crédits dans un cadre adapté. Les associations regrettent le manque de soutien de la part des représentants étudiants sur ce dossier. Cela illustre par ailleurs les difficultés de travail entre les représentants étudiants et les représentants associatifs de l'université.

Ces évolutions positives dans l'engagement de l'université au soutien à l'activité des associations méritent d'être poursuivies. Dans ce contexte, la question de la reconnaissance de l'engagement étudiant notamment par le biais de validation de crédits devrait logiquement être développée et organisée.

3 ● Une réelle implication des étudiants dans le projet de « responsabilité sociétale » de l'université

La vie étudiante de l'université prend une part active dans le projet de responsabilité sociétale. De nombreuses associations à caractère social créent de véritables liens avec les habitants de Nanterre. La ville de Nanterre soutient d'ailleurs largement ces initiatives sur le plan institutionnel, matériel et financier. Les associations à caractère culturel développent aussi ce lien fort entre l'université et la ville. En effet, la communication partagée et les lieux de représentation sont régulièrement mutualisés.

Lors de la dernière évaluation, une forte insécurité sur le campus était soulevée. Elle ne semble plus être un problème aujourd'hui. Le travail effectué par les équipes de sécurité est exemplaire. Il s'agit d'une véritable démarche pédagogique et non violente qui a permis d'apaiser les tensions qui existaient il y a encore quelques années.

⁶ Paris 10 accueille 23 % d'étudiants issues des catégories socio-professionnelles ouvriers et employés ce qui la situe exactement dans la moyenne des universités françaises.

4 ● Une amélioration concrète de la démocratie étudiante sur le campus

Alors que le dernier rapport AERES soulevait un manque de dialogue évident entre les élus étudiants et la direction de l'université, les relations semblent désormais apaisées. L'université prend activement part aux élections étudiantes en mettant à disposition des listes candidates des moyens de communication. Le taux de participation reste cependant faible. Cela peut s'expliquer par la difficulté qu'ont les étudiants à se reconnaître dans un militantisme syndical peu axé sur les questions directement relatives au campus de l'université de Nanterre. Bien que les élus étudiants n'aient pas manifesté une demande de formation, une telle démarche serait peut être de nature à faire évoluer le regard qu'ils portent sur leur rôle pour une meilleure reconnaissance de leurs mandats.

5 ● La question de l'information, une problématique majeure

Lors des différentes rencontres, un constat est revenu de façon récurrente, la difficulté à diffuser l'information efficacement à l'ensemble des usagers. Cette situation est un frein majeur au développement de la vie du campus. Les associations s'épuisent à transmettre des informations pour ne toucher que très peu de personnes. La messagerie proposée par l'université aux étudiants est peu utilisée par ces derniers.

Si la politique de communication externe a été mise en place depuis un an, par le service communication, la politique de communication interne, particulièrement à destination des étudiants, reste à créer.

II - Les services aux étudiants: des situations contrastées

1 ● Le service des sports, un atout majeur peu exploité

Le SUAPS est un service offrant un large choix de pratiques sportives et bénéficiant d'infrastructures de grande qualité et d'une implication assez forte des enseignants. La progression significative du nombre des inscriptions (de 3 500 en 2010 à 5 000 en 2012) est le signe de l'attractivité des installations. Toutefois, l'absence de temps banalisé pour les activités sportives ne permet pas à de nombreux étudiants de pratiquer. Il est souvent question de faire un choix entre le temps de repas et le temps de pratique sportive. De même, le manque de reconnaissance de l'investissement sportif à travers la validation de crédits ECTS n'encourage pas les étudiants à s'y rendre. Si le principe de pratique libre est encouragé et permet une implication réelle de la part de certains, une incitation au moyen de crédits ECTS à valider permettrait à d'autres étudiants de s'y intéresser et peut-être de pratiquer plus régulièrement une activité physique. Le service des sports présente d'ailleurs la volonté d'inscrire le sport dans le cursus des étudiants. Cela nécessiterait que la question soit portée devant les instances de l'établissement et notamment le Cevu, afin de lever les blocages récurrents sur cette question.

2 ● Un service de médecine préventive et de soin réactif et adapté aux demandes

Depuis 2001, le service médical est agréé « centre de santé ». Au-delà de sa mission de prévention, ce service propose des soins adaptés aux besoins des étudiants. À la fois très réactif sur les urgences auxquelles les étudiants doivent faire face, il met aussi en place de véritables programmes de prévention des risques (formation aux premiers secours à destination des agents de sécurité et autres personnels, prévention contre les situations à risque, actions d'éducation à la santé, etc.).

Ce service semble toutefois rencontrer lui aussi des difficultés de communication pour toucher les étudiants et les informer des services proposés. Ainsi, pour l'année 2011-2012, seulement un millier d'étudiants de licence ont été vus dans le cadre de la médecine préventive. Une autre difficulté à laquelle il est confronté est celle de la faible reconnaissance des médecins qui y travaillent ce qui rend le recrutement de plus en plus difficile.

3 ● Les relations avec le CROUS

L'université et le CROUS se sont pendant longtemps ignoré mutuellement. La relation avec le CROUS vient d'être formalisée récemment avec la signature d'une convention, mais le comité doit constater que cette volonté d'intégrer le CROUS comme un acteur de la vie étudiante est encore imparfaitement assimilée. La première convention pour la période 2009-2013 est restée modeste dans ses résultats ; son renouvellement en 2013 envisage, outre des mutualisations à caractère technique, des actions pour l'hébergement des étudiants handicapés, la mise en place d'un schéma directeur de restauration, et de créer des lieux de vie sur le campus, en permettant aux services de l'université et à des associations d'utiliser des locaux du CROUS. Quant aux étudiants, leur discours porte surtout sur les capacités, insuffisantes à leurs yeux, de restauration sur le campus. Le dialogue est noué mais, si on se réfère à ce qui existe dans d'autres sites, des marges de progression importantes existent.

La stratégie en matière de relations internationales



L'université Paris 10 a investi très tôt le champ des relations internationales car il fallait compléter la formation linguistique des étudiants tandis que l'établissement développait l'interdisciplinarité en misant sur les langues. Paris 10 compte 544 établissements partenaires, répartis dans 62 pays. Le service des relations internationales, créé il y a 25 ans, est relativement réduit pour une université de cette taille qui affirme sa vocation internationale. Il comprend 11 personnes auxquelles il faut ajouter les correspondants relations internationales des quatre plus grosses composantes. Le service a en charge les accords de coopération, la mobilité et les bourses.

Les ambitions de l'université sont d'assurer une coopération durable en privilégiant certains partenariats internationaux structurés autour de quatre pôles : un pôle européen où sont développés des cursus intégrés, un pôle Amérique du Nord qui s'appuie sur la participation à la Micefa et à la Crepuq, un pôle Asie qui, notamment, poursuit la mise en place de partenariats avec la Chine et enfin un pôle francophonie aidé par l'Association Universitaire de la Francophonie (AUF).

Cependant, à ce jour, les actions mises en œuvre reposent davantage sur des initiatives et des démarches portées par les unités de recherche, les composantes ou les individus que sur le partage d'une véritable politique institutionnelle et d'une vision stratégique.

I - Un pilotage à l'état embryonnaire

Sans remettre en cause ses nombreux partenariats existants, l'université entend en privilégier certains mais sans expliquer les raisons qui l'ont conduite au choix des quatre pôles autour desquels elle souhaite structurer ses relations internationales, alors que certains de ces pôles sont nouveaux (par exemple la francophonie) par rapport aux actions conduites antérieurement. Pour déterminer sa stratégie, l'établissement n'a pas cherché à faire l'inventaire et à analyser les partenariats existants notamment avec les laboratoires de recherche. De plus, si les composantes ont été sollicitées sur leurs projets en matière de relations internationales, l'articulation entre ces projets et les choix stratégiques de l'établissement n'est pas claire. Il est difficile dans ces conditions de faire partager une politique à l'ensemble de l'université.

En raison de son sous-encadrement administratif, le service des relations internationales ne peut avoir qu'un rôle limité : il soutient les initiatives des composantes et n'a pas réellement les moyens de les initier. En outre, pour pallier ce sous-encadrement, une bonne partie des tâches assurées dans les établissements partenaires par le personnel administratif est confiée à des enseignants (près d'une centaine d'enseignants-chercheurs prennent en charge la gestion des conventions et le suivi des étudiants entrants et sortants⁷) et au service des relations internationales des plus grosses UFR qui souvent mènent leur propre politique. Il en résulte une inégalité de traitement entre les étudiants selon leur UFR de rattachement.

II - Des actions menées par les laboratoires de recherche mal identifiées

Il y a une internationalisation de la recherche à l'université Paris 10 : ses laboratoires appartiennent à des réseaux internationaux et sont partenaires dans des projets européens⁸. Les post-docs sont gérés par les laboratoires de recherche et l'on note une progression du recrutement des enseignants-chercheurs étrangers : le taux a atteint 15 % de l'effectif en 2011.

Toutefois, les partenariats sont initiés par les unités de recherche et ne sont pas identifiés par le service des relations internationales, ni par les composantes. La direction de la recherche a sa cellule d'aide au montage de projets. La séparation entre la recherche, le service des relations internationales et les grosses composantes ne favorise pas les synergies et aggrave le manque de politique institutionnelle globale.

⁷ Avant-projet stratégique, p55.

⁸ Annexes 9.1 et 9.2 de l'avant-projet stratégique.

L'exemple de l'école doctorale internationale (EDI) est intéressant. Créée en 2005, par l'ED 139 de Paris 10 et ses homologues de Lisbonne, Madrid (Carlos III), Postdam, Roma Tre, l'EDI est l'une des premières écoles doctorales internationales établies en France dans le domaine des sciences humaines et sociales. Ses travaux font l'objet de publications. Pourtant, malgré son bilan positif, elle n'a pas été soutenue par l'établissement qui ne lui a pas fourni les moyens d'une existence institutionnelle et l'a laissée décroître lentement. Sa situation semble s'améliorer dans l'avant-projet stratégique pour 2014-2018 puisqu'elle est mentionnée dans l'un des pôles structurant les relations internationales de l'établissement. Faut-il y voir l'indice d'une amorce de volonté politique ?

III - La mobilité internationale enseignante et étudiante

1 • La mobilité réduite des enseignants-chercheurs de l'établissement

Une grande partie de la mobilité enseignante trouve son origine dans les doubles diplômes, les enseignants de ces filières devant faire cours dans les universités partenaires. En matière de mobilité entrante, l'établissement a développé une politique active d'accueil de professeurs invités. Le nombre d'enseignants-chercheurs invités pour un séjour de plus de deux semaines varie entre 11,1 et 13 % selon les années. L'établissement souhaiterait améliorer l'accueil des professeurs étrangers mais des mesures effectives ne semblent pas encore avoir été arrêtées.

La mobilité des enseignants-chercheurs de Paris Ouest n'apparaît pas comme une priorité de l'établissement. L'université permet à ses enseignants de participer à des séjours scientifiques à l'étranger par l'obtention de CRCT ou dans le cadre des échanges. Le budget des mobilités enseignantes n'est pas très important :

Erasmus	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Organisation de mobilité	29 740 €	nc	16 400 €	19 821 €
Mission d'enseignement	24 400 €	24 000 €	26 600 €	27 300 €
Total	54 140 €	24 000 €	43 000 €	47 121 €

Source : rapport d'auto évaluation, annexe

Si l'université a effectivement l'ambition de jouer un rôle sur la scène internationale dans les domaines de la formation et de la recherche, elle devrait promouvoir les mobilités enseignantes.

2 • Des mesures pour redynamiser la mobilité des étudiants

Si l'université Paris 10 attire toujours de nombreux étudiants étrangers (18 % à 20 % des étudiants sont étrangers) surtout en doctorat, elle connaît depuis 2008 une baisse progressive des flux entrants et une stagnation des flux sortants.

Flux entrants

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Erasmus	538	453	457	419
Hors Europe	174	202	213	158
Total	712	655	670	577

Flux sortants

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Erasmus	422	424	356	456
Hors Europe	126	105	107	131
Total	548	529	463	587

Source : Document interne

Pour enrayer cette évolution, l'université a mené une politique des langues, elle a développé les parcours bilingues et les certifications demandées par les universités anglo-américaines (TOEFL, TOEIC). Depuis 2012, elle a fait des efforts en matière de communication pour mieux informer les étudiants et les enseignants sur les possibilités de mobilité. Il faut noter que les flux sortants évoluent parallèlement au nombre de bourses de mobilité qui ont quatre sources (Erasmus, région Île-de-France, MESR, université Franco-Allemande).

L'université a également pris des mesures en faveur des flux entrants. Il s'est agi d'assurer un meilleur accueil des étudiants étrangers : refonte de procédures, augmentation des contingents de logements, enseignement du Français (72 heures de formation sont offerts à tous les étudiants étrangers venus dans le cadre de conventions et ils

peuvent en outre s'inscrire en DU). Certaines formations sont entièrement dispensées en anglais (M1 en économie) et les summer schools se développent. Un bureau des étudiants étrangers, rattaché à la DEVE, est chargé d'accueillir les étudiants qui s'inscrivent en dehors de toute convention mais son existence semble ignorée des enseignants-chercheurs responsables des programmes de mobilité internationale.

Ces mesures commencent à porter leurs fruits pour la mobilité sortante. Les résultats escomptés ne sont pas encore atteints mais toutes ces dispositions doivent être poursuivies et l'effort de communication accentué avec la prise en charge par le Pres de cette compétence.

Le pilotage et la gestion

Le pilotage de cet établissement est complexe en raison de sa taille, plus de 30 000 étudiants, plus de 2 000 personnels permanents.

I - Les systèmes d'information à fiabiliser

L'établissement ne dispose pas encore d'un système d'information unifié et cohérent.

Il s'est doté d'outils de l'AMUE pour le pilotage de la scolarité (Apogée), la gestion des personnels (Harpege) et les finances (Sifac), des outils externes sont utilisés seulement partiellement (gestion de l'occupation des locaux ADE) et enfin d'autres assez nombreux, ont été développés en interne. Cette hétérogénéité ne permet pas une consolidation des informations. L'importance des développements informatiques internes pose question, mobilisant pour la maintenance de ces outils et leur développement, des compétences dont l'établissement a besoin par ailleurs.

La mise en place d'un système d'information est une nécessité impérieuse pour le pilotage d'un établissement aux RCE. L'université ne dispose pas à ce jour de SI global opérationnel. Ainsi, elle ne connaît pas le coût des formations qu'elle dispense ni celui de fonctionnement de ses locaux au mètre carré et elle n'a pas de vision pluriannuelle de la masse salariale. Même une information aussi simple que le nombre d'unités de recherche n'apparaît pas de manière cohérente au sein de l'autoévaluation ou entre ce document et le site internet de l'université.

Certes, sur tous ces chantiers, l'équipe de direction s'est mobilisée et les services administratifs travaillent, avec des progrès indéniables ; mais dans l'état actuel, la navigation ne peut être qu'à vue et la tâche à accomplir immense compte tenu non seulement des pratiques et de la décentralisation, mais aussi de la faiblesse des équipes techniques et administratives.

II - Les ressources informatiques

La DSI est de création récente ; elle se donne comme objectif la coordination pour l'établissement des activités du numérique. La mise en place récente de cette direction montre clairement que le besoin est identifié par l'établissement et que la situation actuelle n'est pas satisfaisante à cet égard. La gestion des services informatiques et réseaux, est séparée en deux : d'un côté, le centre de ressources informatique pour la gestion, et de l'autre un service dédié à la pédagogie, COMETE ; cette situation, héritée de l'histoire et qui n'a pas été remise à plat avec la révolution technologique numérique, est aujourd'hui peu pertinente. De manière générale, si les outils numériques pour les TICE sont en place, souvent depuis peu de temps, leur appropriation par les équipes pédagogiques reste faible et trop souvent le fait d'individus isolés. L'ENT n'est qu'en phase de développement depuis le printemps 2012 et les services que les personnels peuvent y trouver sont encore un peu limités ; il n'existe pas, par exemple, d'annuaire des personnels. Il y a d'importantes marges de progression dans l'utilisation de ces nouvelles technologies pour le service à l'étudiant et aux personnels. En revanche, le wifi est largement déployé sur le campus, et utilisé actuellement à 50 % de sa capacité par les personnels et les étudiants.

III - La gestion des emplois et des agents Biatts

Le nombre d'emplois d'encadrement est trop faible, ainsi qu'en témoigne la pyramide des emplois Biatts ; par ailleurs une partie importante des emplois de catégorie C est occupée par des personnels surqualifiés. Le problème du repyramidage des emplois mérite d'être une priorité de l'établissement, d'autant qu'il y a là un levier important de restructuration en interne, l'université en a d'ailleurs conscience, ainsi que le montre son rapport d'autoévaluation. Une volonté de diminuer le nombre d'emplois de catégorie C, notamment dans le secteur des inscriptions, est affichée. Au-delà d'une modernisation nécessaire utilisant plus largement les possibilités d'inscription en ligne, c'est à une révision des besoins et des qualifications sur l'ensemble des postes administratifs dédiés à la gestion pédagogique qu'il convient de procéder, tant dans les services centraux que dans les composantes : ce chantier délicat et sensible pourrait être ouvert avec un pilotage « politique » de manière à identifier les marges de progression, d'efficacité et de simplification pour les étudiants. La mobilité interne des Biatts, qui est faible de l'aveu des responsables de l'établissement, rend cet objectif délicat à atteindre.

La gestion administrative des personnels est centralisée, à l'exception de l'IUT qui gère ses personnels en toute autonomie. En matière de formation, la préparation du passage aux RCE a été l'occasion pour l'établissement de repenser une offre globale et d'accroître la part des financements dédiés. Une commission de la formation des personnels (enseignants et Biatss) a été mise en place par le CT afin d'étudier les demandes de formation.

L'objectif d'harmoniser le régime indemnitaire de la filière de l'AENES avec celui des ITRF et des bibliothécaires a été atteint en 2010.

Les effectifs de personnels contractuels sont importants (un quart des effectifs). La politique de l'établissement est de ne pas pérenniser les postes contractuels et de favoriser la réussite des contractuels aux concours afin de les titulariser : les actions de formation et de préparation au concours sont mises en place. Cette politique, qu'on ne peut qu'encourager, porte d'autant plus ses fruits que les postes de titulaires connaissent un turnover important libérant des opportunités de titularisation.

IV - La gestion des emplois et des personnels enseignants.

Alors que les services du personnel gardent la responsabilité de la gestion administrative des personnels, l'essentiel des décisions concernant le déroulement de la carrière et les services des enseignants sont, de fait, assurés par les composantes. Celles-ci déterminent le profil des emplois vacants en fonction des besoins pédagogiques, effectuent les classements par discipline des candidatures pour les promotions et certaines primes.

En matière de gestion de ses emplois, l'établissement paraît fonctionner largement conformément à la tradition, et n'a pas utilisé pleinement les possibilités qui ont été offertes par les évolutions rendues possibles depuis une quinzaine d'années pour favoriser la politique d'établissement. Peu de redéploiements ont été effectués⁹ ; la procédure « nouvelle », mise en place à l'occasion des RCE et exposée dans le rapport d'autoévaluation de l'établissement, ne prévoit en effet la possibilité de redéploiement que pour les postes qui n'ont pas été mis au concours. Cette formulation laisse clairement voir que la logique de réexamen systématique de l'affectation des emplois vacants n'est pas partagée dans l'établissement et que les redéploiements ne sont pas un outil de politique privilégié. La volonté de réallocation des emplois entre composantes affichée dans le projet (p14) ne pourra être effective que si les pratiques actuelles sont modifiées en profondeur.

Un plafond d'heures complémentaires a été fixé à 128 heures par enseignant ou enseignant-chercheur et l'IUT a enfin stabilisé les HC qui étaient en fort dépassement. Ce mode de gestion rend difficile la remontée des informations centrales, par exemple, l'établissement ne peut savoir quelle part de la formation est assurée par les intervenants extérieurs.

V - Une gestion du patrimoine, active mais avec des moyens limités.

L'université est installée sur trois sites, Nanterre, Ville-d'Avray et Saint-Cloud (elle n'est que locataire de locaux à la Défense). Si le site de Nanterre est de loin le plus important en nombre d'étudiants accueillis, celui de Ville-d'Avray, autour de l'IUT, rassemble le pôle technologique avec ses besoins spécifiques. Tous les sites ont exigé d'importants travaux de mise aux normes et réhabilitation en grande partie réalisés entre 1990-2010.

L'université a engagé une réflexion globale sur la gestion de son patrimoine, et a bâti un schéma directeur immobilier.

Ces dernières années ont été marquées par un effort important d'extension des bâtiments pour résorber l'insuffisance des locaux et de mise en sécurité. Il reste toutefois encore quelques interdictions à lever. La seconde priorité est d'adapter le bâti aux nouvelles exigences environnementales.

Construit dans les années soixante, le patrimoine des sept bâtiments d'origine nécessite des dépenses de maintenance et de fonctionnement croissantes. Les coûts correspondants sont considérables, et dépassent de loin les capacités financières de l'établissement, sans qu'au-delà du diagnostic (c'est le mérite de l'établissement de l'avoir posé), la solution soit à ce jour entrevue. Le coût de fonctionnement des équipements sportifs et culturels du campus est également une difficulté majeure que l'ouverture à un public plus large, grâce au partenariat avec les collectivités locales, peut permettre de résoudre au moins partiellement.

Les actions de regroupement des locaux pour plus de lisibilité, de meilleure gestion des salles et des plannings, d'actualisation des schémas de maintenance, montrent clairement que l'établissement s'est organisé pour prendre en charge la gestion dynamique de son patrimoine. Toutefois, les marges de manœuvre financières dont il dispose

⁹ Le tableau annoncé p71 de l'autoévaluation de l'établissement ne figure pas parmi les annexes.

actuellement - il affecte à l'investissement annuellement une part du fonds de roulement qui est de l'ordre de grandeur de la CAF- laissant la subvention ministérielle aux activités de formation et recherche, ne lui permettront pas d'apporter un engagement financier à la hauteur des besoins dans le futur, pour financer les investissements, voire tout simplement d'assurer la maintenance courante et l'exploitation si les coûts notamment énergétiques venaient à dériver. Le seul remplacement des façades indispensables pour parvenir à approcher des consommations énergétiques plus conformes aux normes des bâtiments actuels s'élève à 75 M€. L'acquisition de la connaissance complète des coûts de fonctionnement des bâtiments est une nécessité, c'est un chantier ouvert actuellement mais qui n'est pas encore abouti.

L'ampleur de la tâche est telle que l'établissement a pris en compte ces aspects dans son développement.

Plusieurs projets de construction sont prévus et doivent être financés dans le cadre du CPER : la BDIC, un bâtiment de recherche en Sciences humaines, un bâtiment de recherche sur le site de Ville-d'Avray, une Maison de l'étudiant et un bâtiment pour la formation continue. Ils ont conduit à une révision du schéma directeur immobilier et devraient permettre, par les redistributions de locaux induites, une rationalisation des espaces sur les campus.

VI - Une gestion budgétaire prudente.

L'établissement est passé aux compétences élargies dans la dernière vague ; de gros progrès ont été effectués, dans ce sens et l'établissement assure au quotidien la paie de ses personnels. En revanche, le pilotage de la masse salariale est incomplètement élaboré et ne permet pas à l'établissement de disposer d'une vision prévisionnelle sur plusieurs années, alors que ce point faisait partie des recommandations du rapport d'audit 2011 de l'IGAENR.

La mise en place d'un contrôle financier interne chargé de vérifier les risques de l'établissement et de mettre en place les outils de maîtrise des processus est en cours d'installation. Un service facturier centralisé, sauf pour l'IUT, a été mis en place, et les délégations de signature en matière financière ont été clarifiées.

La construction du budget se fait grâce à des conférences de type « dialogue de gestion » avec les composantes, pilotées par le VP CA, Elles comportent une discussion sur les moyens globaux, et apportent une vision pluriannuelle à la satisfaction de tous. Elles permettent de moduler la répartition critérisée des crédits de fonctionnement. La gestion des recettes qui était très déficiente a été grandement améliorée. Le taux d'exécution budgétaire s'améliore, par suite notamment de l'abandon des reports systématiques de crédits, mais il reste assez faible pour le volet des dépenses d'investissement (50 %).

Enfin, si l'opération Leonard de Vinci, qui va conduire l'établissement à louer une partie des locaux du Pôle sur le site de la Défense pour y développer les formations professionnalisantes et, plus généralement, le partenariat avec les acteurs socio-économiques est un axe majeur du repositionnement de l'établissement, son impact budgétaire non négligeable (location de 0,8 M€/an) semble quelque peu négligé.

Les fonctions comptables et financières sont séparées dans l'organigramme, mais il faut constater que les deux fonctions sont réunies sous la responsabilité de l'agent comptable qui est aussi chef des services financiers, situation qui devra être reconsidérée le moment venu.

La comparaison des comptes financiers des années 2011 et 2012 permet de mesurer l'effet de l'introduction de la masse salariale « État » dans le budget de l'établissement.

Si l'exercice 2011 a été bénéficiaire de 3,3M€ sur un total de 60 M€, l'exercice 2012 laisse un solde créditeur double (6 M€) sur un total qui triplé (174 M€), mais le montant de cet excédent qui constitue une marge de manœuvre, correspond seulement à la moitié de la dépense salariale mensuelle moyenne.

La charge des heures complémentaires a sensiblement augmenté passant de 4 038 K€ en 2008 à 5 594 en 2011 en raison de l'augmentation des effectifs, de la montée en puissance du plan réussite en licence et de la mise en place du référentiel enseignant. Cet accroissement ne semble pas pouvoir se poursuivre à ce rythme, et l'établissement veut limiter à 10 % du potentiel le montant des HC. En revanche, nulle part n'est indiquée la méthode pour parvenir à cet objectif, qui paraît ambitieux compte tenu de la situation présente.

Ces quelques chiffres montrent que l'établissement fait l'objet d'une gestion prudente, qu'il dispose de quelques marges disponibles immédiatement mais limitées, et que la recherche de marges supplémentaires ne peut se faire que par des restructurations internes de l'offre de formation et de l'organisation ; qu'enfin, face aux besoins d'investissement notamment immobiliers, ces montants situent la marge de manœuvre de l'établissement.

Conclusion et recommandations

L'université Paris 10 se caractérise par un niveau d'excellence en recherche, des unités de recherche et des écoles doctorales bien évaluées et de qualité. Elle propose des formations pointues, notamment en master, qui font référence. Des cursus pluridisciplinaires originaux en licence, attractifs et qui ont fait leurs preuves, contribuent fortement à l'identité de l'université. Toutes les disciplines SHS y sont représentées, ses effectifs sont en augmentation et son attractivité est incontestable depuis quelques années. L'établissement présente la particularité d'avoir une personnalité bien reconnue par les personnels et les étudiants qui en ont une perception positive.

En dépit de la grande qualité scientifique et pédagogique de l'établissement, on déplore toutefois des insuffisances en matière de stratégie et certaines faiblesses des structures et du pilotage. Aujourd'hui, les exigences de lisibilité et de qualité, tant du service rendu à l'étudiant que du pilotage administratif et financier des opérations, s'accroissent. Or l'établissement répond de façon insuffisante à ces besoins.

L'université éprouve une difficulté paradoxale à mobiliser ses acteurs autour d'un projet collectif commun. La taille de l'établissement avec ses 32 000 étudiants, son millier de personnels statutaires, ses quatre sites assez éloignés, sont certainement un facteur d'explication mais probablement pas le plus déterminant. Les difficultés de communication interne, l'indépendance des composantes qui ont des stratégies et des objectifs parfois totalement opposés, la force des ancrages disciplinaires restent très pesants.

L'existence de nombreuses petites structures de recherche ainsi que de formations aux effectifs insuffisants résultant d'un foisonnement d'initiatives individuelles ou collectives d'enseignants-chercheurs, est sans doute un signe de vitalité, mais ce modèle a aujourd'hui atteint ses limites.

Il est par conséquent significatif de constater l'incapacité à développer un pilotage des formations et de la vie étudiante ou même simplement des pratiques d'autoévaluation dans les formations. Il en va de même en ce qui concerne la défaillance de la communication interne et l'absence de politique des relations internationales. Toutes ces remarques figurent déjà dans les deux rapports d'évaluation précédents sans que des progrès majeurs aient été accomplis dans ces domaines.

L'établissement a réalisé des progrès essentiels dans sa gestion administrative. Le passage aux RCE s'est effectué dans des conditions satisfaisantes, ce passage a été un aiguillon pour améliorer de manière sensible la qualité de la gestion dans tous ses aspects. Des progrès importants ont été réalisés dans la maîtrise des coûts, la connaissance du patrimoine et la gestion des ressources humaines. Pour autant, faute d'un système d'information cohérent qui permette d'avoir une vision pluriannuelle des ressources et des charges et d'identifier les marges de manœuvre éventuelles, l'établissement adopte une stratégie de prudence et en reste principalement à la mise en place de ces outils.

Enfin, il faut souligner le tournant stratégique fondamental que constitue l'avancée considérable en matière de modernisation et d'attractivité du campus, qui sera encore améliorée avec la mise en place des projets en cours (nouvelle gare, ouverture sur la ville etc..) ainsi que l'ouverture à son territoire. C'est une approche nouvelle, clairement perceptible à la fois dans le projet de l'établissement et concrétisée par de premières réalisations. Certes, il est manifeste que ce tournant n'est pas encore perçu avec le même intérêt dans toutes les composantes, mais il semble être de nature à modifier sensiblement la trajectoire de l'établissement qui doit clairement se positionner dans le paysage des universités d'Île-de-France. Le Pres actuel avec Paris 8 est une première étape mais il ne sera peut-être pas à lui seul suffisant ; il paraît plus qu'indispensable que se constitue à l'Ouest de Paris une coopération entre établissements dans un secteur plus vaste. L'implantation sur le site de la Défense au pôle Léonard de Vinci est un signal majeur de cette ouverture en direction des milieux socioéconomiques. La réussite de cette opération est essentielle pour le devenir de Paris 10, elle est de nature à terme à changer son image.

L'université Paris 10 se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins. Elle est confrontée à des enjeux essentiels : sans restructuration internes majeures de son fonctionnement quotidien et sans réflexion sur les rôles respectifs des services centraux et des composantes, l'établissement ne disposera que de peu de marges de manœuvre et aura des difficultés croissantes à rénover un patrimoine immobilier de plus en plus coûteux. L'enjeu des partenariats qui s'esquissent est également important ainsi que celui de l'implantation sur le site de la Défense, laquelle se révèle financièrement périlleuse. L'enjeu majeur reste toutefois l'unité et la cohésion d'une communauté, nécessaires à sa mobilisation autour d'un projet stratégique commun et partagé.

I – Les points forts

- La qualité des formations et de la recherche.
- Une offre de formation inventive pluridisciplinaire déterminante pour l’image de l’établissement.
- Une adhésion des étudiants et des enseignants au projet pédagogique de l’établissement.
- Un projet de campus ouvert de qualité.
- Une responsabilité sociale assumée avec des succès.

II – Les points faibles

- Un pilotage insuffisant des équipes pédagogiques.
- Une politique scientifique d’établissement insuffisamment incitative.
- Des résistances féodales aux projets de l’établissement.
- Une faiblesse récurrente qualitative et quantitative des moyens logistiques communs.
- Une communication interne très défailante.

III – Les recommandations

- Saisir les opportunités d’ouverture vers le milieu socio-économique local et régional.
- Mettre en place une politique des relations internationales aujourd’hui inexistante.
- Mieux relayer institutionnellement les initiatives individuelles et les structurer pour assurer leur pérennisation.
- Mettre en place urgemment un système d’information.
- Mutualiser les enseignements des formations professionnalisantes.
- Renforcer les services administratifs.
- Poursuivre et amplifier l’effort de mutualisation des moyens pour les équipes de recherche assez fragmentées.

Liste des sigles



A

AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres et langues
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AUF	Association Universitaire de la Francophonie

B

BDIC	Bibliothèque de documentation internationale contemporaine
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNF	Bibliothèque nationale de France
BO	Business Object

C

CA	Conseil d'administration
CACIOPE	Centre d'accompagnement, de conseil, d'information et d'orientation sur les parcours personnalisés des étudiants
CD	Caisse des dépôts
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COMETE	Centre optimisé de médiatisation et de technologies éducatives
CREFOP	Centre des relations avec les entreprises et de la formation permanente
Crepuq	Conférence des recteurs et des principaux des universités du
CRI	Centre de ressources informatiques
CRL	Centre de ressources en langues
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

DAF	Direction des affaires financières
DEG	Droit-économie-gestion
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme d'université

E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDI	École doctorale internationale
ENT	Environnement numérique de travail

F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I	
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
INSHEA	Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
Labex	Laboratoire d'excellence
LCE	Langues et cultures étrangères
LLPHI	Littératures, langages et philosophie
M	
MAE	Maison de l'archéologie et de l'ethnologie
Mast	Maître de conférences associé à temps partiel
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Micefa	Mission interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains
O	
OVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
Past	Professeur associé à temps partiel
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
S	
SCD	Service commun de documentation
SEGMI	Sciences économiques, gestion, mathématiques et informatique
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SITEC	Systèmes industriels et techniques de communication
SJAP	Sciences juridiques, administratives et politiques
SPSE	Sciences psychologiques et sciences de l'éducation
SSA	Sciences sociales et administratives
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologie et santé
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUFOM	Service universitaire de formation des maîtres
T	
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
U	
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
V	
VP	Vice-président
W	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

Observations du président

Nanterre, le 20 décembre 2013

M. Philippe Tchamitchian
Agence d'évaluation de la recherche et de
l'enseignement supérieur
Directeur de la section des établissements

Jean-François Balaudé
Président

T: 01 40 97 74 32
M: presidence@u-paris10.fr

Observations sur le rapport AERES 2013

Monsieur le directeur,

Le rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES vise à constituer un instrument aidant à améliorer le fonctionnement de celui-ci. Pour ce faire, il doit fournir un diagnostic susceptible d'être partagé : dans cette perspective, les observations qui suivent s'attacheront avant tout à faire la part entre les remarques du rapport qui nous apparaissent justifiées et celles qui devraient être tempérées, voire corrigées. Il faut à cet égard noter que la difficulté particulière rencontrée dans notre cas par les évaluateurs tient au fait que l'évaluation porte sur la période 2009-2013 et qu'une nouvelle équipe présidentielle s'est installée en avril 2012, portée par l'ambition de donner un nouvel élan à l'université et de corriger plusieurs des dysfonctionnements soulignés par le rapport.

C'est en tout cas une vraie satisfaction de noter les aspects positifs du rapport, qui soulignent la très grande qualité de nos équipes de recherches, de nos écoles doctorales et de nos formations, notamment pluridisciplinaires, auxquelles il convient d'associer notre politique documentaire, attachée à renforcer la cohérence de l'offre dans toutes les UFR, en particulier par le biais d'un portail numérique unifié.

Nous pouvons également nous réjouir qu'il fasse état de l'adhésion de la communauté universitaire, des personnels comme des étudiants, à l'identité de notre université marquée par un véritable bouillonnement intellectuel, culturel et politique. Cette adhésion collective n'est certainement pas sans rapport avec notre préoccupation permanente d'entretenir la démocratie interne, qui se marque par le fait non seulement de donner aux différentes instances et commissions tout leur rôle, mais également de susciter un dialogue régulier avec l'ensemble de la communauté universitaire.

Concernant le fonctionnement de l'université, le rapport met au crédit de l'établissement des évolutions positives récentes, qui ont permis en particulier de fortement améliorer la gestion administrative à la suite du passage aux RCE le 1er janvier 2012. Ce point est crucial car, par un effort constant, il évite pour l'instant à l'établissement de connaître les tourmentes budgétaires de nombreuses universités, notamment en région parisienne. Par ailleurs, notre politique immobilière, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, s'appuie sur une vision globale et pluriannuelle des investissements sur nos sites, dans une perspective de transition énergétique, destinée à prévenir les difficultés financières liées aux rénovations, mises en sécurité des bâtiments, et évolution du coût de l'énergie.

Enfin, le rapport évoque les enjeux importants liés au développement territorial, aux alliances et coopérations universitaires — autant d'aspects qui furent trop longtemps négligés, au point de nous conduire à un isolement, dont notre

UNIVERSITÉ PARIS OUEST NANTERRE LA DÉFENSE

200 avenue de la République | 92001 Nanterre Cedex | Tél. 01 40 97 72 00 | www.u-paris10.fr

volonté politique nous a heureusement permis de sortir. Cela s'est traduit par la constitution du PRES Paris Lumières devenu Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) avec l'université Paris 8, par la signature d'un accord-cadre avec le Conseil général des Hauts-de-Seine permettant de financer diverses actions, par une implantation significative de nos formations au Pôle universitaire Léonard de Vinci à La Défense (plus de 1000 étudiants), par l'avancée vers un protocole d'accord avec la ville de Nanterre et l'EPADESA, touchant les parcelles situées aux franges du campus. Dans le même sens, le rapport appréhende de façon positive – et il y a lieu de s'en féliciter – les projets liés à l'animation du campus et à son ouverture sur la ville, l'ambition de l'université en matière de transition écologique, et notre préoccupation toute particulière concernant la responsabilité sociale et sociétale de l'université.

En ce qui concerne les aspects plus critiques de l'évaluation, le rapport regrette certaines insuffisances, et livre un diagnostic parfois tranché à propos du pilotage pédagogique et scientifique, de supposées résistances locales, de la formation continue, de la politique internationale, ou encore des systèmes d'information et de la communication interne. Si certaines des remarques formulées apparaissent recevables et utiles, d'autres sont plus injustifiées.

La difficulté d'une évaluation des cinq années écoulées, je l'ai déjà signalé, vient de ce qu'elle tend à considérer comme un bloc un ensemble en réalité hétérogène, dès lors que l'équipe nouvelle, installée à la mi-2012, a dès ce moment initié un nouveau projet d'établissement. Celui-ci comporte certes des éléments de continuité, mais aussi de nombreux points de rupture ou d'innovation. Ce nouveau projet a trouvé une traduction rapide dans nombre de domaines, et une remédiation est déjà tangible, tandis que dans d'autres cas, l'évolution est en cours, ou s'amorce. Bien que nous puissions être reconnaissants aux évaluateurs d'avoir bien voulu en plusieurs endroits prendre en compte cette discontinuité, à d'autres moments le rapport semble davantage évaluer une pratique passée et révolue qu'une action présente.

- C'est ainsi que le pilotage de la formation a connu plusieurs chantiers importants. Une rénovation et homogénéisation de l'ensemble des maquettes de licence ont été proposées dans le cadre de la mise en place de l'offre LMD3, avec le souci de donner une place réelle à l'apprentissage des langues vivantes, à la pré-professionnalisation et à la variété des parcours personnalisés mutualisés. Ce travail, fondé sur des échanges réguliers avec les composantes, s'est appuyé sur un soutien actif du service d'enseignement à distance (COMETE) et sur une redynamisation du service de l'orientation et de l'insertion (CACIOPE) rapproché, pour ce faire, à la fois du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIPE) et de l'observatoire de la vie étudiante (OVE), qui étaient largement en sommeil et mal coordonnés. Sur cette lancée de refonte des maquettes, nous proposerons dès la rentrée 2014 une offre de formation conforme à la nouvelle nomenclature nationale pour les licences comme pour les masters, préparée en coordination avec l'université Paris 8. A cet égard, il paraît donc largement erroné de parler d'une absence de pilotage de l'offre de formation.

- Concernant la stratégie en matière de recherche, il convient de rappeler de manière globale que le nombre de producteurs des unités de recherche classées A et A+ de Paris Ouest a augmenté de 24% entre 2009 et 2013. Cet indicateur nous semble suggérer à lui seul que les critiques sur la politique scientifique de l'établissement, tant sur le plan de l'incitation que sur la dimension des équipes, reposent sur des *a priori* discutables. A propos des politiques « incitatives », nous tenons à confirmer notre choix de les positionner au niveau de la Communauté d'universités et d'établissements Paris Lumières par un système d'appels d'offres à projets collaboratifs et interdisciplinaires, avec un budget total de près de 200 000 euros pour l'année 2013, en lieu et place de ce que pourrait être un système de type BQR.

Plus largement, le premier objectif de la politique scientifique de l'établissement se décline pour nous de façon simple : améliorer les conditions de travail des enseignants-chercheurs et chercheurs au sein des équipes, et assurer dans tous les domaines la plus grande stabilité possible pour libérer temps et énergies.

UNIVERSITÉ PARIS OUEST NANTERRE LA DÉFENSE

200 avenue de la République | 92001 Nanterre Cedex | Tél. 01 40 97 72 00 | www.u-paris10.fr

D'où découle un second : la capacité à répondre plus largement et dans de meilleures conditions à des appels à projets nationaux et internationaux.

A cet égard, on rappellera ce qui a été mis en œuvre depuis le printemps 2012 : une stabilisation des crédits récurrents (et même globalement une augmentation) sur une période de trois années (après la mise en œuvre de nouveaux critères de répartition) ; une stabilisation du nombre de contrats doctoraux et des critères de leur répartition ; une augmentation et stabilisation du nombre de CRCT et d'aménagements de service à des fins de recherche pour les PRAG et PRCE ; un allègement de service pour les MCF primo-entrants ; une réorganisation d'ensemble de la structure administrative, tant des ED que des appuis à la recherche, avec la mise en place d'un plateau de gestion et de mutualisation articulé à une nouvelle Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales ; une évolution notable de la politique de publication avec la mise en place d'une nouvelle direction des Presses de Paris Ouest ; une mise en place effective d'un Collège doctoral qui appuie notamment le Conseil Scientifique dans la définition de règles en matière de doctorat (nature, durée, taux d'encadrement, etc.). Il semble donc pour toutes ces raisons difficile de considérer que la politique scientifique de l'établissement est insuffisamment incitative, tant les actions convergeant vers une amélioration des conditions de la recherche ont été nombreuses depuis un peu plus d'un an.

Au-delà de ces remarques d'ensemble, un point important nous paraît devoir être corrigé dans le rapport, car il fausse la manière dont nous considérons les UMR et les équipes en sciences physiques et industrielles. La description du mode de répartition des dotations des unités de recherche est en effet inexacte : s'il est vrai que l'application stricte des critères est plus favorable aux EA qu'aux UMR, et aux EA de SHS qu'aux EA de SPI, le Conseil Scientifique a toujours pris en considération cette difficulté et y a chaque année pallié au moyen de différents mécanismes, notamment pour 2014 par l'instauration d'un coefficient de 1,5 pour les UMR, et de coefficients disciplinaires soutenant les UR de SPI. S'ajoute à cela la redistribution d'une réserve budgétaire notamment au profit des UR SPI. Ce faisant, toutes les UR de SPI voient leurs dotations 2014 en augmentation par rapport à 2013, de même que la plupart des UMR.

- Concernant la gouvernance de l'établissement, le rapport pointe à plusieurs reprises des « cloisonnements disciplinaires », voire des « résistances féodales ». Ces expressions paraissent pour le moins excessives, maladroites, voire infondées. D'une part, au niveau des formations, une des originalités et des forces de notre université est constituée par son offre de licences et masters pluridisciplinaires mis en exergue par le rapport lui-même. Des formations de ce type font par nature participer des enseignants de disciplines différentes, ce qui tend de fait à déplacer l'instance d'élaboration pédagogique, qui est moins le département que les différentes formations elles-mêmes. Ainsi, les licences et masters humanités, qui bénéficient désormais d'une importante reconnaissance, font participer des enseignants de philosophie, d'histoire, de lettres, de droit, d'économie, de gestion, de langues vivantes et de langues anciennes, d'information et communication. On est là aux antipodes du cloisonnement et du fonctionnement tubulaire !

D'autre part, au niveau des composantes, la réunion des directeurs est devenue depuis un an et demi dans notre université une instance à part entière, réunie mensuellement, avec un ordre du jour et des documents transmis à l'avance : la présidence la conçoit comme un lieu de partage et de co-construction de la politique de l'établissement, de sorte que nous avons ce faisant avancé les termes de la nouvelle loi. Cette réunion permet généralement d'avoir les échanges qui préviennent les incompréhensions ou apaisent les conflits. De plus, sur des problèmes précis, comme celui du changement de calendrier ou de la politique de langues pour non-spécialistes, des échanges ont lieu en groupes de travail *ad hoc* et en conseil d'UFR, afin de lever les ambiguïtés et prendre en compte certaines spécificités. Aussi, plutôt que de parler de blocages, serait-il plus exact de parler du nécessaire temps d'écoute réciproque et d'explication des changements, qui permettent d'en mesurer les améliorations attendues, parfois à moyen terme.

- Concernant enfin les points de vigilance du rapport, ceux-ci nous semblent pertinents, et seront l'objet d'une attention toute particulière les prochaines années, même si nous avons déjà commencé à mettre en œuvre des réformes qui nous apparaissent indispensables.

La formation continue doit être une réelle priorité pour l'établissement, tant elle est un moyen de diversifier les publics, de s'ouvrir sur la société, de gagner en notoriété et en crédibilité dans les entreprises et les institutions publiques, d'accroître nos ressources propres afin d'améliorer les conditions de vie et de travail ou développer certains programmes de recherche. Dans cette optique, une Fondation partenariale, dont les statuts ont été adoptés en Conseil d'administration, verra le jour en 2014 et notre implantation à la Défense, du moins tel est notre souhait, devrait encore s'amplifier. Mais rien ne sera réellement possible si notre service de formation continue n'est pas profondément remanié, afin de pouvoir mieux accompagner la politique de formation continue des composantes, et assurer une communication externe de qualité : c'est le sens de l'audit du CREFOP que nous avons commandé et auquel le rapport fait allusion. Ce chantier est devant nous ; il sera sans doute long et difficile à conduire, mais il est nécessaire.

Concernant les relations internationales, le rapport déplore l'absence de pilotage véritable et le manque d'ambition en la matière. Pourtant, des projets importants avec la Chine vont voir le jour dès maintenant et dans les années à venir (développement des projets de recherche, tant en anthropologie et archéologie, qu'en philosophie et en études théâtrales ; mise en place d'un Centre franco-chinois abritant une formation pluridisciplinaire en SHS entièrement délivrée en français à proximité de Shanghai ; projet d'un centre de formation d'ingénieurs chinois en aéronautique, notamment en partenariat avec le CODIFOR de l'UIMM). Par ailleurs, nous réservons toujours plusieurs dizaines de mois invités pour des professeurs étrangers, et l'établissement vient de recevoir pour un an renouvelable la labellisation « Français langue étrangère » pour la qualité des formations et de l'accompagnement des étrangers dans le cadre du service du FETE. Il n'en demeure pas moins que la situation actuelle du service des RI n'est pas totalement satisfaisante. D'une part, nous devons accroître l'implication du service des RI dans les projets scientifiques internationaux, notamment en posant un diagnostic plus précis du fonctionnement et des besoins actuels des équipes de recherche. D'autre part, et sans doute en partie sur la base du premier point, il faudra s'atteler au projet de structuration des partenariats selon des critères partagés par les composantes, afin de bâtir des relations universitaires internationales durables, et éviter le risque d'éparpillement. Nous comptons à cet égard sur le renforcement de la vice-présidence aux relations internationales que nous venons de décider, en distinguant une mission de développement des échanges avec les continents africain et asiatique, et une vice-présidence consacrée en grande partie à la mise en œuvre de cet état des lieux et de cette réforme.

Concernant enfin les fonctions d'appui que sont les systèmes d'information et la communication interne, nous avons sans doute à progresser. Les initiatives parfois dispersées, les projets non menés à leur terme, les dysfonctionnements récurrents ont trop longtemps empêché le développement des actions de l'université. Il convient désormais de gagner en coordination, en cohérence et en continuité. S'agissant des systèmes d'information, le pilotage doit être sans doute davantage rapproché de la présidence afin d'avoir enfin une claire vision de l'avancée des différents projets et des éventuels blocages. Sans doute faudra-t-il également réfléchir à des instances de réunion régulière des acteurs du numérique de l'établissement, afin d'assurer une gouvernance plus précise ; à cet égard, nous comptons fortement sur les recrutements à venir dans ce domaine. Sur le plan de la communication interne, le renforcement du service de la communication et l'approfondissement des liens avec le cabinet de la présidence doivent permettre de fluidifier et de hiérarchiser la transmission de l'information à destination de l'ensemble des membres de la communauté universitaire. L'année de célébration des cinquante ans du campus de Nanterre (2014) sera à cet égard un test de la capacité à mobiliser sur des projets communs et à monter en gamme dans le domaine de la communication interne.

En renforçant les qualités soulignées par le rapport, en nous attachant à résoudre les dysfonctionnements ou les insuffisances qu'il signale et que nous avons souvent diagnostiqués nous-mêmes, nous continuerons à faire avancer l'établissement afin qu'il réponde toujours mieux à l'ensemble de ses missions. Et pour l'essentiel, deux enjeux se présentent dans les années à venir.

D'une part, celui de la reconnaissance de notre université comme acteur territorial à part entière : il nous faut mieux faire entendre que celle-ci est un lieu de savoir et de culture mais aussi de formations professionnalisantes et d'innovation, qu'elle offre un point d'accroche international par sa recherche et ses nombreux étudiants étrangers, qu'elle peut être un lieu d'expérimentations sociales et sociétales comportant des dimensions écologique et numérique particulièrement poussées, et qu'elle est plus généralement un interlocuteur incontournable sur les questions d'aménagement du territoire et de développement économique et social. A cet égard, le projet de construire une bibliothèque-musée de la BDIC face à la nouvelle gare multimodale et à l'entrée de l'université constituera une réalisation phare de cette politique territoriale.

Mais d'autre part, nous sommes conscients de nous situer au cœur d'un autre enjeu, celui de la structuration de l'espace de la recherche et de l'enseignement supérieur en Ile-de-France, et en particulier à l'ouest de Paris. L'approfondissement des relations avec l'université Paris 8 est en cours, tant dans le domaine de la recherche que de la formation : j'ose dire que les résultats sont dans ce domaine certainement plus tangibles et plus rapides que dans bien des regroupements d'universités franciliennes, et que nous attendons du ministère un soutien de notre démarche à la hauteur de l'engagement de nos communautés, afin que celles-ci ne se sentent pas lésées. La COMUE Paris Lumières aura ainsi vocation à permettre de faire ce que nous ne pourrions envisager tout seul : des réponses plus nombreuses aux appels à projet internationaux et notamment européens, le renforcement des synergies et de la visibilité dans les domaines scientifiques de nos établissements, l'amélioration de la fluidité des parcours de nos étudiants, notamment. Mais il est clair pour nous qu'un élargissement du périmètre de la COMUE ou une association à d'autres COMUEs ou établissements est sans doute opportun, alors que se structurent des regroupements de plus en plus larges : ainsi que le rapport lui-même y invite, un rapprochement avec des établissements tels que ceux de l'ouest parisien est souhaitable à court terme, notamment à la faveur d'une réponse au nouvel appel à projet des Programmes d'Investissement d'Avenir. Je souhaite à cet égard un soutien du ministère qui nous permette d'avancer avec une vision nette de l'avenir.

Fait à Nanterre, le 20 décembre 2013,

Le président de l'université
Jean-François Balaudé



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris Ouest Nanterre la Défense a eu lieu du 25 au 27 juin 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard Etlicher, professeur des universités (université de Saint-Etienne).

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-Yves Coquelin, maître de conférences, université Bordeaux 3 ;
- Antonella Coralini, maître de conférences, université de Bologne
- Dominique d'Ambra, professeur des universités, université de Strasbourg,
- Anne-Ségolène De Parscau, étudiante en psychomotricité (Institut supérieur de rééducation psychomotrice), ancienne élue Cevu de l'université Lyon 1 ;
- Claude Duval, maître de conférences honoraire, université du Maine ;
- René Favier, professeur d'histoire moderne, université Grenoble 2 ;
- Jean-Pierre Guyet, chargé de mission à la DGESIP secteur immobilier parisien ;
- Gilles Jacoud, professeur des universités, université Jean Monnet, Saint-Etienne ;
- Patrick Pépin, journaliste.

Marie-Hélène Garelli, déléguée scientifique, et Célia Alfonsi, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV