

# AUTOEVALUATION HCERES VAGUE E

2014-2018

UNIVERSITÉ PARIS NANTERRE

## Domaine 1 : Le positionnement et la stratégie institutionnels

### Sous-domaine 1.1 / Référence 1 : Positionnement

#### - Valeurs

La manière dont la communauté universitaire définit ses valeurs et les partage a été analysée, sur la période considérée (2014-2018) à travers un travail approfondi de bilan d'image, changement de nom et de logo, accompagné de plusieurs moments de concertation et de consultation interne et externe.

Le processus d'élaboration du changement de nom (2016) a été acté sur la base d'une étude externe et d'une consultation de l'ensemble de la communauté sur les usages de l'ancien nom (Université Paris Ouest Nanterre La Défense). Ce nom s'est avéré faiblement utilisé (près de 10 ans après son adoption), notamment en raison de sa longueur et de sa complexité (trop de références pouvant apparaître comme contradictoires).

Un bilan d'image (interne et externe, avec 40 entretiens), réalisé par un prestataire extérieur (afin d'objectiver ce travail), a permis de faire valoir certaines valeurs largement partagées.

Ces valeurs sont les suivantes :

- Un héritage historique revendiqué (les mouvements sociaux et intellectuels liés à mai 1968), malgré le caractère relativement jeune de l'université (années 1960), qui constitue une force (forte identification nationale et internationale) mais aussi une faiblesse (ressassement / clivages) ;
- Un attachement à la pluridisciplinarité, à l'innovation pédagogique et à la forte valence SHS, qui constitue une force de frappe quantitative et qualitative en formation et en recherche, avec un lien, encore faible mais à renforcer, avec un ensemble de forces dynamiques en sciences et technologies ;
- Une véritable communauté universitaire (tous statuts confondus), avec une envie et un besoin d'unité, fondé sur l'attachement de ses membres à l'université (mais avec certaines tensions entre ses membres), au service public de l'enseignement supérieur et de la recherche et autour d'un campus unifié, vert, agréable, dont les membres sont fiers ;
- Une ouverture sociale et territoriale, qui constitue une réalité encore sous exploitée, malgré des avancées importantes récentes (labellisation RSU-DD – jalon du contrat d'établissement —, entrepreneuriat, partenariats avec la Ville de Nanterre, le Département des Hauts-de-Seine, les acteurs politiques et économiques de la Défense et des territoires environnants)<sup>1</sup>.

Ces valeurs saillantes sont également celles que l'on a retrouvées lors des réunions de travail d'autoévaluation afin de préparer le dossier HCERES (2018), que ce soit au sein de l'équipe présidentielle, au sein du collectif des directeurs d'UFR et instituts ou au sein de celui des responsables administratifs des composantes et services<sup>2</sup>. Ce sont également ces valeurs qui ressortent des

---

<sup>1</sup> Cf. Bilan d'image, Campus Com (2016). [Annexe 1]

<sup>2</sup> Pendant le printemps et l'automne 2018, ce qui représente plus d'une vingtaine de réunions dont 3 séminaires de mise en commun.

propositions soutenues lors de la consultation de la communauté, par plateforme numérique, sur le projet d'établissement<sup>3</sup>. Le processus d'élaboration du changement de logo a permis de développer ces éléments en lui donnant une forme graphique (avec vote de la communauté) et l'élaboration d'une nouvelle signalétique, dans la continuité de ce travail, s'est notamment traduite par le fait de donner à chaque bâtiment un nom de personnage illustre, de préférence ancien ou ancienne universitaire au sein de l'établissement, afin de redonner une épaisseur historique, une incarnation intellectuelle et d'engagement, aux murs du campus de Nanterre<sup>4</sup>.

#### - Missions

Les missions de l'établissement, au sens de celles établies dans le code de l'éducation, sont reprises dans les statuts de l'université (document disponible sur le site internet, rubrique « Présentation ») : formation initiale et continue avec orientation et insertion professionnelle, recherche et diffusion scientifique, politique internationale.

Il est à noter que, dans la continuité de l'expression de valeurs d'engagement et d'ouverture au territoire, une mission de responsabilité sociétale (parfois appelée à l'international « troisième mission / *third mission* ») est également fortement affirmée au sein de l'établissement. Cette mission supplémentaire, qui crée une originalité de l'établissement, est clairement définie dans les statuts du service commun dédié à la responsabilité sociétale et au développement durable, créé en 2017 – jalon du contrat d'établissement<sup>5</sup>. Il s'agit de faire de cette implication de l'université dans les enjeux sociaux et territoriaux et dans l'inclusivité une mission à part entière, avec des moyens dédiés, qui sont actuellement consentis par l'université (via son conseil d'administration). Cette mission est conçue comme un marqueur de l'établissement, totalement cohérent avec ses valeurs, et donc facteur de différenciation et d'attractivité. Elle s'accompagne d'une campagne de communication spécifique et de relations partenariales amplifiées avec des entreprises, associations et collectivités sur la thématique (université de la culture permanente ; actions pour les réfugiés, les étudiants en prison, les étudiants et personnels en situation de handicap ; épicerie solidaire ; rucher ; jardins partagés ; appuis vélo ; gestion des déchets ; etc). Elle a vocation à traverser l'ensemble des services de l'université, même si certains services sont plus particulièrement porteurs d'aspects de cette mission.

#### - Positionnement constaté en début de période et positionnement visé en fin de période

L'évaluation AERES 2014 faisait valoir des éléments de positionnement marquants. En positif, elle soulignait les points suivants : excellence en recherche, formations de référence dans certains domaines, attractivité du niveau licence dans certains cursus pluridisciplinaires innovants, totalité du spectre SHS, « personnalité » de l'université bien reconnue et perception positive par la communauté. En négatif, elle mettait en garde sur des questions essentielles : l'ouverture au territoire et aux milieux socio-économiques encore balbutiante (malgré le point très positif de la présence récente à La Défense), les enjeux des regroupements universitaires (le lien avec Paris 8 étant considéré comme « insuffisant » car pas assez ancré dans le territoire de l'ouest parisien et n'ouvrant pas assez sur les sciences et technologies), le défi, enfin, de mobiliser la totalité de la communauté autour d'une vision commune partagée (qui inclut ces questions territoriales et de regroupement) alors que le réflexe facultaire était encore très fort.

Ces enjeux de positionnement à viser ont été clairement exprimés dans le cadre du volet établissement du contrat de site, notamment à travers les trois objectifs majeurs suivants :

1/ « renforcer sa place d'acteur territorial majeur, à vocation internationale » ;

2/ « conforter son statut de pôle majeur de formation et de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales, très avancé sur la voie de l'interdisciplinarité » et de l'innovation pédagogique ; 3/

---

<sup>3</sup> Cf. Synthèse de la consultation sur le projet d'établissement. [Annexe 2]

<sup>4</sup> Le choix des noms s'est fait, pour les bâtiments accueillant majoritairement des formations, au sein des UFR concernés, dans un souci de rappeler les grandes disciplines, de tendre vers la parité et, dans la mesure du possible, de désigner une personnalité ayant eu un lien avec l'établissement. Les autres bâtiments ont permis de ne pas oublier certains grands noms ayant marqué l'université. Cf. Liste des noms des bâtiments et les petites biographies des personnalités.

<sup>5</sup> Cf. Statuts du service RSU-DD. [Annexe 3]

« promouvoir un nouveau modèle d'université se comprenant comme acteur social au sens plein du terme, conformément à l'idée de RSU, et s'engageant dans une démarche d'extension sociale<sup>6</sup> ».

- Positionnement de l'établissement en lien avec le positionnement de la ComUE

La ComUE Université Paris Lumières a défini son positionnement dans le cadre du contrat de site. Les deux axes de ce positionnement, voués à marquer la spécificité du groupement, étaient énoncés comme :

1/ l'inscription dans des territoires en mutation du Grand Paris (La Défense et Saint-Denis), mêlant dynamisme économique et diversité sociale, ce qui impliquait une priorité à l'implication sociétale et aux partenariats avec les acteurs sociaux et économiques locaux ;

2/ une place de premier plan des établissements membres dans le champ des sciences humaines et sociales en s'appuyant sur les forces constituées par La contemporaine (ex-BDIC) et les deux MSH (MAE et MSH Paris Nord), les institutions, du domaine culturel et social, associées à la ComUE et, enfin, le Campus Condorcet en devenir, en faisant notamment fructifier les apports des Labex Arts H2H et Les passés dans le présent et de l'IDEFI CreaTIC.

Ce positionnement de la ComUE est donc pleinement cohérent avec celui de l'université (territoire - attractivité internationale, SHS – innovation pédagogique et RSU), dont il vient renforcer les dimensions.

- Positionnement par rapport aux stratégies régionales, nationales et internationales en matière d'ESR

Conformément à ce qui est énoncé dans le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de l'Ile-de-France, à l'élaboration duquel nous avons été associés, la région francilienne apparaît comme un lieu de concentration majeur de l'ESR, avec une grande variété des acteurs. Dès lors, compte tenu des moyens modestes dont la région dispose pour tant d'acteurs, elle a mis l'accent sur certaines dimensions fortes, sur lesquelles l'université s'est positionnée : professionnalisation et lien aux bassins d'emploi territoriaux (bâtiment Formation continue, implication dans les groupes de travail sur la politique d'emploi dans les Hauts-de-Seine et particulièrement dans le territoire de La Défense) ; accès social (DAEU, que nous avons développé) ; réponse aux appels à projet européens (pour lequel nous avons été lauréat, avec le Centre de Ressources et de Culture Numérique).

Les priorités de la Stratégie nationale de l'enseignement supérieur (STRANES) ont été énoncées en 2015, soit après la signature du contrat quinquennal de l'université avec l'Etat. Néanmoins, le positionnement de l'établissement est fortement cohérent avec les axes prioritaires de la STRANES. Le positionnement de l'université comme acteur territorial à vocation internationale répond aux enjeux de société apprenante et de soutien à l'économie (axe 1), de la dimension européenne et de l'internationalisation des formations (axe 2) et d'un développement de la vie étudiante et de campus (axe 5 de la STRANES. Le positionnement de l'université comme lieu majeur des SHS et de l'innovation pédagogique répond aux enjeux de société apprenante et de soutien à l'économie (axe 1) et de l'innovation pédagogique (axe 4) de la STRANES. Enfin, le positionnement de l'université comme acteur de premier plan de la RSU répond aux enjeux de société apprenante et de soutien à l'économie (axe 1), de l'accession sociale et de l'inclusion (axe 3), d'un développement de la vie étudiante et de campus (axe 5) de la STRANES<sup>7</sup>.

Le positionnement de l'université (territoire, SHS-innovation pédagogique, RSU) est pleinement cohérent avec la vocation de la Stratégie Nationale de Recherche (SNR) qui vise à « permettre à la recherche française, dans toute sa diversité, de mieux répondre aux défis technologiques, économiques et sociétaux des décennies à venir », autour de dix défis prioritaires<sup>8</sup>. Par la présence de tout l'empan des sciences humaines et sociales et l'appoint de laboratoires en sciences et technologies (mathématiques,

6 L'évaluation AERES de l'établissement et le volet établissement du contrat de site sont tous sur le site internet de l'université (<https://www.parisnanterre.fr/organisation/contrat-d-etablissement-550100.kjsp?RH=FR>).

7 Cf. Vademecum STRANES. [Annexe 4]

8 Les dix défis de la SNR sont : Gestion sobre des ressources et adaptation au changement climatique ; Energie propre, sûre et efficace ; Renouveau industriel ; Santé et bien-être ; Sécurité alimentaire et défi démographique ; Transports et systèmes urbains durables ; Société de l'information et de la communication ; Sociétés innovantes, intégratives et adaptatives ; Ambition spatiale ; Liberté et sécurité de l'Europe, de ses concitoyens et de ses résidents.

informatiques, éthologie, sciences cognitives, sciences pour l'ingénieur), ce qui en fait une richesse et une spécificité, l'Université Paris Nanterre est en mesure de participer à des réponses sur l'ensemble des dix défis.

Enfin, l'université est désormais bien positionnée dans certains classements internationaux, notamment grâce à une attention désormais accordée à la réponse aux enquêtes ce qui n'était pas le cas auparavant. Si elle n'apparaît pas bien classée dans le classement de Shanghai, compte tenu de ses caractéristiques d'université à dominante SHS, elle est de plus en plus présente, et à des positions très honorables, dans les classements THE et QS.

Alors que l'université n'apparaissait pas dans le classement THE avant celui de 2018, elle est passé du 30<sup>e</sup> rang national (2018) au 25<sup>e</sup> rang national (2019) dans le classement général (801-1000 rang international) et apparaît au 7<sup>e</sup> rang national (201- 250 rang international) dans celui de 2018 pour le domaine Arts et humanités<sup>9</sup>. Dans le classement QS, l'université est présente depuis 2014 dans le classement général (rang national 25 / rang international 801-100 aujourd'hui), et se distingue dans certains domaines, en progressant généralement d'années en années. Dans le classement QS 2018, parmi l'ensemble des établissements supérieurs (écoles et universités), elle est 7<sup>e</sup> nationale (284<sup>e</sup> internationale) en Arts et Humanités, 1<sup>ère</sup> nationale (51-100 internationale) en anthropologie, 3<sup>e</sup> nationale (51-100 internationale) en archéologie, 4<sup>e</sup> nationale (151-200) en sociologie, 5<sup>e</sup> nationale (251-300) en droit, 5<sup>e</sup> nationale (251-300) en littérature, 9<sup>e</sup> nationale (251-300) en langues vivantes.

#### - Analyse pour positionnement à venir

Une analyse du positionnement actuel et à venir a été menée dans différents cercles (2018) : au sein de l'équipe présidentielle, avec les directions de composante et avec les responsables administratifs. La plateforme de consultation numérique de l'ensemble de la communauté a également permis de faire saillir des éléments de positionnement envisagés.

Outre les points déjà notés dans le précédent contrat (territoire – attractivité internationale, SHS – innovation pédagogique, RSU), et qu'il s'agirait d'amplifier, quatre dimensions se sont imposées comme des éléments structurants qui permettraient d'enrichir le positionnement de l'établissement.

Premièrement, l'ensemble des acteurs insistent fortement sur l'impérieuse nécessité de continuer à faire du « campus » un élément prioritaire des investissements divers à venir : facteur majeur d'attractivité (pour les étudiants comme pour les personnels), il doit encore être appuyé dans les dimensions culturelles et sportives (avec des opportunités spécifiques, comme les JO 2024), mais aussi dans un meilleur usage de ses espaces intérieurs et extérieurs, ce qui inclut, outre des dimensions d'animation et d'espaces de convivialité et de travail, la rénovation des bâtiments (avec dimension énergétique et qualité de vie au travail), sa meilleure valorisation (notamment par des locations, ou par des créations artistiques diverses) et son articulation avec les activités du territoire. L'université doit être identifiée encore plus clairement comme une université avec un campus d'exception.

Deuxièmement, l'université doit faire évoluer son activité de formation, appuyée sur ses recherches, vers une plus grande hybridation et modularité généralisée : initiale / continue ; présentiel / à distance ; physique / numérique ; français / international ; compétences académiques / non-académiques. Cela pourrait être une originalité importante de l'université, en phase avec les évolutions en cours, dans un contexte de remise en cause du monopole des universités publiques sur les formations du supérieur. La dimension internationale, de plus en plus portée comme une priorité, sera à cet égard déterminante pour mieux positionner l'université, y compris pour attirer étudiants et enseignants-chercheurs étrangers.

Troisièmement, la concurrence des IDEX et ISITE, notamment en Ile-de-France, impose à l'université de définir une voie alternative. Ses forces en recherche et la place des équipes et structures CNRS en son

---

<sup>9</sup> Après PSL, Paris 1, Paris 4, Aix-Marseille, Bordeaux, Paris Diderot, et à égalité avec Paris Sud, et devant Toulouse, Strasbourg, Côte-d'Azur, Grenoble Alpes et Lille. A l'exception de Paris 1, et récemment de Toulouse, il s'agit donc de la seule université sans IDEX ou ISITE dans le classement (sachant que certaines universités IDEX / ISITE ne sont pas dans ce classement).

sein ont vocation à conforter sa place d'université de recherche intensive. Une question liée est celle de son positionnement SHS très marqué : le fait qu'elle soit désormais membre du Campus Condorcet la place encore plus au cœur de la stratégie SHS francilienne et nationale. Un enjeu à venir est donc celui de l'articulation avec ce grand ensemble en émergence, fortement soutenu au niveau territorial (Région, Ville de Paris), qui a vocation à se déployer non seulement sur le site du Campus Condorcet mais au sein des campus des établissements membres. La force de la politique documentaire de l'université, notamment via La contemporaine (labellisée Collex et établissement délégataire pilotant le projet), sera un levier fondamental à cet égard. La question de partenariats avec des établissements du supérieur positionnés dans les sciences et technologies, ainsi qu'une meilleure structuration du pôle scientifique existant à l'université, est toujours posée, afin de pouvoir répondre aux enjeux scientifiques transversaux (SHS – ST).

Enfin, l'opportunité de La Défense, en pleine évolution suite au Brexit, et des partenariats à construire avec ses acteurs constituent également un enjeu de taille, pouvant s'appuyer sur des outils à disposition (présence au Pôle universitaire Léonard de Vinci, Fondation partenariale désormais créée, présence du président de l'université aux conseils d'administration de l'association des utilisateurs de la Défense

(2016) et de l'établissement public d'aménagement et de gestion de Paris La Défense (2017), mais devant surtout être conçus par les enseignants-chercheurs comme une priorité pour le calibrage de la recherche et de la formation. Les liens avec les autres établissements du supérieur seraient sans doute à développer dans cette perspective, sachant qu'ils se nouent actuellement dans le champ de l'entrepreneuriat.

## Sous-domaine 1.2. : La stratégie institutionnelle

### Référence 2 : Stratégie

- Définition de la stratégie et des politiques opérationnelles (2014-2018)

Afin de mettre en évidence et de renforcer le positionnement de l'établissement, l'Université Paris Nanterre s'est fixé quelques actions prioritaires. Ces actions ont été énoncées et classées dans le volet établissement du contrat d'établissement : ce document est public (sur le site internet) et constitue l'énoncé de la stratégie et des politiques opérationnelles prioritaires de l'établissement sur la durée 2014-2018<sup>10</sup>.

Thématique	Axe stratégique	Politique opérationnelle
Politique de recherche et d'innovation	Partager une stratégie scientifique et une politique doctorale de site	Structuration d'un pôle Sciences et technologie pour faciliter les collaborations ST/ SHS
		Politique active en information scientifique et technique
		Accroître dépôts de projets européens (Bureau Europe)
		Homogénéisation des pratiques doctorales et doctorat commun UPL
		Augmentation du taux de

<sup>10</sup> Cf. Volet établissement du contrat de site. [Annexe 5]

		financement de thèses de 20% sur période 2014-2018
		Mise en place de la plateforme de soutien aux équipes de recherche au sein de la Direction de la recherche
		Amélioration du temps de recherche libéré
	Etre acteur de premier plan en innovation sociale	Transformation de la MAE en MSH pôle de transversalité scientifique
		Obtention financement et lancement opération du nouveau bâtiment de La contemporaine (ex-BDIC)
		Création service RSU-DD
		Ouverture sur le territoire du théâtre et des installations sportives de l'université
		Création d'un incubateur ESS
		Adoption et déclinaison du Plan Action Energie
Politique de formation	Elaborer une offre de formation coordonnée attractive et innovante	Collaborations pédagogiques au sein de l'université et avec Paris 8
		Prise en compte des publics étudiants spécifiques (élus, handicap, salariés, entrepreneurs, sportifs de haut niveau...)
		Développement de l'entrepreneuriat étudiant
	Renforcer les services de la formation	Mise en place d'une cellule administrative d'accompagnement des formations
		Accroissement de l'offre transversale et des bonus aux diplômés
		Développement innovation pédagogique numérique : MOOCs, modules médiatisés et cours en ligne
		Restructuration SUIO-IP et développement des actions et partenariats en son sein
		Développement du Centre de Ressources en Langues et obtention du label FLE

Politique numérique et internationale	Etre acteur majeur de l'innovation numérique	Coordination au niveau d'UPL pour la stratégie
		Adossement à UNIF (ex-UNPIDF)
		Développement pédagogie numérique
		Développement IST
		Lancement Centre de ressources et de culture numérique (CRCN)
	Avoir une politique structurante des relations internationales	Transformation du SRI en service commun
		Développement du pôle Asie, et en particulier formations en lien avec Chine
		Développement du pôle Europe et Amériques, notamment par échanges et doubles cursus
		Structuration de l'axe francophonie
		Création de doubles licences internationales nouvelles
Vie de l'établissement et pilotage	Améliorer les conditions d'accueil, de travail et de vie	Mise en place d'un guichet unique international
		Déclinaison du PAE sur son volet vie de campus
		Soutien spécifique à l'animation du campus
		Ouverture des équipements de l'université aux membres de l'UPL, sous conditions
		Actions communes avec CROUS (éco-campus, sécurité, événements)
		Faire vivre la Charte du savoir-vivre ensemble
		Développement de la politique de formation des personnels
		Politique RH en matière de non-discrimination
		Mise en place et suivi du schéma directeur handicap
		Création d'une direction de la communication

Améliorer le pilotage	Achèvement du projet de gestion des identités
	Enrichissement de l'ENT
	Actions avec le territoire
	Outils UNPIDF et AMUE privilégiés (quand possible)
	Développement d'un SI patrimoine
	Approche pluriannuelle et multicritères des campagnes emplois, en lien avec dialogues de gestion, dans cadre d'un calendrier précis
Démarche qualité	Mise en place conseils de perfectionnement et évaluation des formations
	Labellisation Développement durable et suivi des actions et des indicateurs
	Productions d'indicateurs / enquêtes (OVE, service pilotage), notamment pour améliorer vie étudiante, en lien avec Paris 8
Développer les ressources propres	Offre de formation continue en lien avec territoire
	Mise en place Fondation
	Développement chiffre d'affaire valorisation de la recherche
	Restructuration du service de la formation continue
	Développement apprentissage et contrats de professionnalisation
	Implantation à La Défense pour développement de projets de formation continue et de recherche financés par les entreprises
Développer les collaborations avec INSHEA	Développement des collaborations de formation et recherche
	Favoriser implantation du nouveau bâtiment sur le campus
	Préparer mutualisations à venir



Dans le cadre du dialogue contractuel avec l'Etat, certaines de ces actions ont été inscrites comme des jalons, avec dates de réalisation<sup>11</sup>, en lien avec des indicateurs spécifiques choisis par l'établissement<sup>12</sup>, et ont été l'objet d'une présentation annuelle en conseil d'administration, au moment de l'exposé du rapport annuel de performance (RAP).

- Cohérence avec le volet établissement du contrat de site

Sur les 13 jalons du volet établissement du contrat de site, 8 sont pleinement réalisés (service RSU-DD, mise en place de l'incubateur ESS, labellisation RSU-DD, labellisation FLE, points réguliers avec le CROUS, schéma directeur handicap, construction du bâtiment de recherche Max Weber et réorganisation de la MSH en pôle de transversalité disciplinaire, service d'appui à la formation), 3 sont quasiment réalisés (centre de ressources et de cultures numériques, direction de la communication, mise en place régulière et fournie d'indicateurs de pilotage), 2 sont partiellement réalisés (centre décision / risque à La Défense remplacé par une plateforme en sciences du comportement partiellement installée à La Défense, une chaire de la fondation autour des mutations du travail à La Défense en cours de finalisation et la participation à un catalyseur d'entreprises à La Défense ; développement de doubles licences internationales).

A cette aune, il peut être considéré que la stratégie déployée par l'établissement a largement suivi les engagements pris dans le cadre du volet établissement du contrat de site.

- Place des grands investissements (PIA, CPER) dans la stratégie

La négociation des investissements CPER 2015-2020 s'est effectuée, en 2014, dans le cadre prévu par l'Etat et la Région, à savoir au niveau du site coordinateur Université Paris Lumières, mais en impliquant étroitement les deux universités membres. C'est ainsi que les dossiers défendus ont été inclus dans une stratégie commune de site, autour de trois dimensions :

1/ Bâtir des équipements structurants d'exception et ouverts sur le territoire, dans le domaine du patrimoine, des archives et de la création artistique ;

2/ Renforcer la cohérence des campus au service des étudiants et de l'innovation pédagogique ;

3/ Rénover les campus dans une perspective innovante et démonstratrice de la transition énergétique<sup>13</sup>. Ces trois dimensions s'inscrivent à la fois dans la stratégie du site et dans celle de l'établissement, à savoir l'inscription territoriale avec rayonnement international, le renforcement de la dimension SHS et de l'innovation pédagogique, la responsabilité sociétale et le développement durable.

L'établissement a ainsi obtenu, dans le cadre du CPER, le financement de la construction du bâtiment – musée de La contemporaine (ex-BDIC), le financement de la tranche 3 de l'IUT Ville d'Avray (qui comprend la rénovation du restaurant universitaire et des espaces de recherche en sciences de l'ingénieur), la réhabilitation énergétique du centre sportif universitaire et des financements pour désamiantage. Il est à noter qu'est également financée l'opération de construction d'un nouveau bâtiment de l'INSHEA, institut associé à la ComUE UPL, prévu à proximité immédiate du campus de Nanterre. Cet ensemble de financements prévus en a fait le premier bénéficiaire d'Ile-de-France pour une université. Ils permettent de renforcer la stratégie de l'établissement, en particulier en matière de transition énergétique, mais aussi d'ouverture au territoire et d'attractivité de niveau international (campus).

Les projets remportés dans le cadre du Programme Investissement d'Avenir sont de divers type. En partenariat avec le territoire (ex-Communauté d'agglomération du Mont-Valérien), l'université a obtenu un complément de financement pour l'opération de construction du nouveau bâtiment de La

---

<sup>11</sup> Cf. Tableau des jalons [Annexe 6]

<sup>12</sup> Cf. Tableau des indicateurs spécifiques établissement. [Annexe 7]

<sup>13</sup> Cf. Note Stratégie CPER UPL. [Annexe 8]

contemporaine (ex-BDIC), à hauteur de 1,350 M€, dans le cadre de l'appel à projet « Ville de Demain », afin d'en augmenter les performances énergétiques. Ce financement est parfaitement cohérent avec la stratégie de l'établissement (lien avec le territoire, renforcement de l'excellence en recherche SHS, responsabilité environnementale).

Dans le cadre des appels à projets « Ecoles universitaires de recherche », l'université a été co-porteuse, au sein de la ComUE UPL, de trois projets et partenaires de trois autres dépôts. Elle a été lauréate via l'EUR ArTEC, qui fait collaborer établissements de l'enseignement supérieur et institutions culturelles autour des enjeux de la création artistique et des innovations technologiques (numérique, robotique, etc). Elle est également associée à l'EUR RedPOP, portée par l'Université Paris 1, en lien avec l'INED, autour de la science des populations et des dynamiques démographiques. Par ce biais, l'université continue de se positionner comme acteur majeur des sciences humaines et sociales, dans le cadre de partenariats avec des universités et organismes membres du Campus Condorcet, ce qui constitue une dimension importante de sa stratégie.

Dans le cadre des appels à projets « Nouveaux cursus à l'université », l'université a déposé deux projets, en collaboration avec l'université Paris 8 au sein de la ComUE, et partenaire de deux autres dépôts. Elle a été lauréate, au sein d'UPL, grâce au projet « SoSkilled » qui consiste à travailler, au niveau licence, sur l'acquisition dans le cadre universitaire de compétences considérées comme non-académiques (les *soft skills*) qui sont néanmoins déterminantes dans l'accès à l'emploi et plus généralement dans l'insertion sociale. Ce projet est à la fois marqué par l'innovation pédagogique, par le lien aux acteurs socio-économiques du territoire (qui seront sollicités dans le projet) et par la dimension inclusive du projet, autant d'axes stratégiques de l'établissement. Le projet NCU Ecri+, porté par l'Université de Strasbourg, et auquel l'université est également associée, qui élabore des dispositifs de remédiation pour la maîtrise du français écrit, est lui aussi fortement cohérent avec l'innovation pédagogique et la dimension sociale qui forment des axes stratégiques de l'établissement.

Il convient d'ajouter, hors PIA et CPER, les succès obtenus dans les réponses aux AMI du ministère « Insertion professionnelle SHS » et « Formation tout au long de la vie », remportés en partenariat avec l'Université Paris 8 dans le cadre de la ComUE, et qui ont permis de financer des supports de poste pour la mise en œuvre d'actions transformantes sur ces dimensions.

Un élément marquant de la période a ainsi été la capacité de l'établissement à répondre à des appels à projet transversaux, avec ou sans la ComUE UPL, la difficulté résidant parfois dans la mise en œuvre une fois les financements obtenus.

#### - Modèle économique au service de la stratégie

Le poids de la masse salariale dans le budget global de l'université a crû constamment tout au long de la période en raison du choix opéré de privilégier, dans la mesure du possible, des ouvertures de postes (enseignants et BIATSS), des recrutements d'ATER sur les postes vacants, un maintien du nombre de contrats doctoraux, une augmentation du régime indemnitaire des BIATSS, des requalifications de postes BIATSS, une reconnaissance des fonctions pédagogiques des enseignants par un référentiel des charges et une libération du temps de recherche accrue (CRCT, aménagements pour les seconds degrés, CET). Ces éléments ont constitué des moyens de préserver une certaine attractivité, dans le cadre d'un maintien d'effectifs étudiants à un niveau élevé. Cet investissement dans la masse salariale constitue un levier pour maintenir notre positionnement dans le domaine scientifique et pédagogique, en particulier l'excellence en SHS et l'innovation dans la formation.

Dans ce cadre, l'établissement a choisi de porter ses efforts sur la recherche de financements complémentaires. Outre le CPER et les PIA, l'université s'est dotée d'une fondation partenariale depuis 2015. Si cette dernière n'a pas encore dégagé les moyens escomptés, elle constitue un outil susceptible de permettre de financer des projets de recherche en lien avec le territoire et le tissu économiques, mais aussi des programmes d'inclusion (pour les étudiants en difficulté sociale ou les étudiants en situation de handicap) ou des projets d'investissement pour le campus, que ce soit en matière culturelle ou sportive. De premiers financements, autour d'une opération Street art sur le campus (en partenariat avec le Louvre), sont arrivés et d'autres sont en cours d'obtention (pour soutenir des recherches sur les enjeux de La Défense ou des projets sportifs).

Une autre source de financement complémentaire réside dans les réponses aux appels à projet. L'université, en partenariat avec la Région et la Caisse des Dépôts, s'est lancée dans la réponse à des appels à projets européens. Elle a ainsi obtenu en 2018 un financement complémentaire FEDER de 350 k€ pour la mise en place de son Centre de ressources et de cultures numériques, s'ajoutant à celui du Conseil départemental (à hauteur d'1 M€). Un projet FEDER sur les MOOCs, en partenariats avec les institutions culturelles associées au sein de la ComUE, a également été remporté. La direction de l'entrepreneuriat a déposé un projet FSE, en attente de réponse.

Enfin, l'université, par les relations privilégiées qu'elle a pu tisser avec certaines entreprises et par son positionnement spécifique (autour de l'inclusion sociale, d'une part, et le lien au territoire, d'autre part), a obtenu trois mécénats de compétence, c'est-à-dire trois cadres de grandes entreprises mis à disposition de l'université pour déployer ses actions. Ces mécénats de compétence ont permis, permettent et permettront de développer les actions en matière de responsabilité sociale, d'entrepreneuriat et de recherche de financements via la fondation<sup>14</sup>.

La difficulté de l'établissement tient, d'une part, à des réserves qui s'expriment encore au sein de l'établissement vis-à-vis de financements privés et, d'autre part, à la transformation de l'organisation interne pour répondre à des projets et en assurer la réalisation dans la durée.

- Responsabilité sociétale et développement durable dans la stratégie

Les dimensions de responsabilité sociétale et de développement durable sont pleinement intégrées dans la stratégie (cf. supra) : elles constituent un fil directeur de nombreuses opérations structurantes de l'université et s'inscrivent à la fois dans les jalons et indicateurs spécifiques choisis par l'établissement dans le dialogue avec l'Etat pour l'établissement du contrat 2014-2018, dans un schéma directeur de la transition énergétique et écologique, le Plan Action Energie, adopté en 2014, dans le label Développement durable et responsabilité sociétale, obtenu en 2016, et dans la création d'un service commun de la responsabilité sociétale et du développement durable en 2017. Ces différents leviers transversaux mis en place au cours de la période 2014-2018, et complétés par une mission égalité femmes – hommes et non-discrimination et par une mission éthique de la recherche, sont les piliers mis en place par l'université pour développer ces dimensions dans les années à venir.

- Analyse de la stratégie pour la période à venir

Sur la base des acquis de la période 2014-2018, mais aussi de certains projets non réalisés ou des éléments de positionnement nouveaux, des accents stratégiques, et des mises en œuvre opérationnelles prioritaires, seraient à porter pour les années à venir sur les dimensions suivantes :

- Fonction patrimoine à restructurer profondément<sup>15</sup>, tant les enjeux de qualité de vie au travail, d'attractivité des campus, de sécurité et de sûreté, de transition écologique et énergétique, de valorisation financière des espaces, de partenariats territoriaux, qui sont centraux dans le positionnement de l'établissement, dépendent de cela.
- Renforcer la capacité de notre recherche à répondre aux enjeux sociétaux, à travers appels à projet, chaires de la Fondation, liens privilégiés avec les collectivités, mais aussi les liens ST / SHS à renforcer, passant par la mise en œuvre de la structuration du pôle ST de l'université et d'alliances structurantes avec des établissements du supérieur dans le domaine ST, en France ou à l'étranger, en complément de l'affirmation de l'université comme pôle SHS incontournable au niveau national et international.
- Structuration de notre politique de formation vers une plus grande modularisation et hybridation, mais également sur la constitution d'une communauté apprenante (solidarité entre pairs : lien

---

<sup>14</sup> Les trois groupes financeurs sont le Crédit Coopératif, La Poste et BNP Paribas-Cardiff.

<sup>15</sup> Cf. Audit IGAENR – Patrimoine. [Annexe 9]

aux lycées d'origine, développement d'une politique alumni structurée, réseaux pour les stages et offres d'emploi via les entreprises partenaires, etc).

### *Référence 3 : Partenariats*

#### - Partenaires académiques

La stratégie de l'université, dans ses politiques opérationnelles, a été articulée avec celle de la ComUE Université Paris Lumières dans le cadre de la rédaction du contrat, le volet spécifique répondant au volet commun. La réalisation des actions de la ComUE, à travers les moyens qu'elle a obtenus, est venue accompagner la stratégie de l'établissement dans ses priorités. Ainsi, la ComUE soutient le développement de la politique de responsabilité sociale (par un poste dédié au sein de l'université), de l'entrepreneuriat (par un poste dédié et un financement en fonctionnement), des réponses aux appels à projets européens du type Erasmus + (par un demi-poste dédié). Elle accompagne également la politique de recherche de l'établissement par les appels à projet annuels, avec l'optique de plus en plus affirmée de soutenir les projets voués à se structurer en projet ANR ou en ERC, par les contrats docs et post docs, de plus en plus concentrés sur des thématiques prioritaires liés aux dépôts d'EUR, par le soutien financier aux appels à projet de la Maison Archéologie et Ethnologie (MAE).

Dans le cadre de la ComUE, les liens avec l'université Paris 8 soutenant la stratégie se sont traduits essentiellement dans les réponses aux appels à projets nationaux, ministériels ou PIA 2 et 3, et européens (FEDER / FSE) (cf. supra). Des échanges ont également eu lieu sur la dimension RSU et sur la dimension entrepreneuriat. Enfin, la participation commune au Campus Condorcet constitue un champ de développement des collaborations stratégiques.

Les liens avec l'Ecole Nationale Louis Lumière n'ont pas été très développés à ce stade mais devraient l'être davantage dans le cadre de l'EUR ArTEC. Les liens avec l'INSHEA, mis à part en ce qui concerne la construction du futur bâtiment sur le campus de Nanterre, n'ont pas été aussi développés qu'ils auraient pu l'être, tant sur le plan des enjeux d'inclusion (handicap) que sur l'innovation pédagogique ou les programmes de recherche. Néanmoins, un travail avec l'INSHEA a commencé dans le cadre du dépôt du NCU SoSkilled et a vocation à se développer à la faveur de l'obtention de ce dernier.

Des relations avec des établissements académiques hors regroupement se sont également développées.

Le lien avec l'université Paris 1 s'opère principalement à travers la tutelle partagée d'UMR, de la Maison Archéologie et Ethnologie et, plus récemment, d'une nouvelle Fédération de recherche (CNRS) en sciences du comportement, associant économistes, gestionnaires, psychologues et chercheurs en STAPS. L'université Paris 1 est également tutelle, comme Paris 8 et Paris 2, de La contemporaine (ex-BDIC), bibliothèque interuniversitaire rattachée à l'Université Paris Nanterre. L'université Paris 1 est l'université porteuse de l'EUR RedPOP, à laquelle l'Université Paris Nanterre est associée. Enfin, l'université Paris 1 est membre du Campus Condorcet. Les relations avec l'Université Paris 1, si elles ne se traduisent pas actuellement par la participation à un regroupement commun, sont néanmoins substantielles et tout à fait stratégiques, dès lors qu'elles viennent renforcer le caractère incontournable de notre établissement dans le champ des sciences humaines et sociales.

Des relations avec les autres établissements de l'académie, notamment la ComUE Université Paris Saclay, à travers le niveau doctoral (STAPS) et la formation continue (FIPMECA), et l'Université de Cergy, à travers l'ESPE et un Labex (MME DII). L'université, ayant en son sein un pôle ESPE, travaille avec l'ensemble des universités de l'académie : toutefois, le fait de ne pas être parvenu à un modèle partenarial nuit à la bonne articulation avec notre stratégie.

Une antenne du CNAM Ile-de-France, en partenariat avec le CNAM, a été mise en place sur le campus de Nanterre pendant la période pour renforcer notre dimension formation continue.

L'implication de l'Université Paris Nanterre dans la Chancellerie des universités de Paris, dans l'IEA de Paris, l'INHA ou encore dans la Conférence des Universités de Recherche Intensive Française (CURIF) et dans l'Alliance ATHENA (présidée depuis 2016 par le président de l'université et seule alliance

présidée par un président d'université) contribue au prestige de l'établissement et donc revêt également un poids important pour son positionnement dans le champ académique national et international.

- Partenaires non-académiques

Des liens existent tout d'abord avec les institutions culturelles associées à la ComUE : le Labex Les Passés dans le Présent, dont la prolongation a été demandée, a de ce point de vue joué un rôle essentiel pour renforcer nos liens avec les institutions qui en sont partenaires (BNF, Musée de Saint-Germain-en-Laye, Musée du Quai Branly-Jacques Chirac, Musée d'Histoire de l'Immigration, Archives nationales). Des liens particuliers ont été tissés pendant la période avec le musée du Louvre, à travers une convention spécifique liant l'université et Le Louvre (au-delà de la convention avec la ComUE et d'une convention précédente qui était relativement circonscrite dans son périmètre), ont notamment permis de développer des actions de médiation culturelle et de faire fructifier des collaborations de recherche par exemple autour des patrimoines en danger au Proche et Moyen Orient. Certains autres partenaires non académiques de la ComUE ont été ponctuellement sollicités (INA, Centre Pompidou). Ces liens sont essentiels pour la stratégie de l'établissement, pour son attractivité, et devront être développés pour la dimension formation et recherche dans les années à venir.

Plusieurs autres relations avec des acteurs économiques et sociaux ont été actées dans le cadre de conventions. Des conventions ont également été récemment signées avec de nombreux instituts du travail social, dans le cadre de la réforme en cours et dans le prolongement de relations nourries notamment avec le département de sciences de l'éducation. Une convention de recherche a également été signée avec le Centre action social hospitalier (CASH) de Nanterre. Une convention cadre avec la MGEN 92 a été signée afin que l'université bénéficie des actions du réseau PAS (prévention, aide et suivi). Le réseau PAS permet de proposer des actions collectives et individuelles d'aide et de suivi dans le domaine de l'accompagnement des personnes, de la prévention et de la promotion de la santé au travail la mise en place d'un espace d'accueil et d'écoute avec un permanence de psychologue du travail,. Une convention cadre avec le MEDEF 92 a également été signée, avec une insistance sur la facilitation des stages et de l'entrepreneuriat. Une convention avec l'Institut de l'engagement, lié à l'Agence du service civique, a été signée dès la création de l'Institut et a été renouvelée en 2018.

Concernant la dimension territoriale, l'université a conforté les relations avec le Département des Hauts-de-Seine, après une rupture des relations avec l'université en 2010, en signant une première convention triennale de partenariat (2013-2015) puis une seconde quadriennale (2016-2019). Les trois axes du partenariat avec le Département sont le développement de la culture, la politique numérique et l'accompagnement des politiques publiques par les expertises universitaires. Ces axes ont été définis en partenariat avec le CD 92 pour soutenir des projets stratégiques importants de l'université, comme les actions culturelles et de vie de campus (Festival Nanterre sur Scène, rénovation du théâtre de l'université, aménagement de voies cyclables et installation de supports vélos), la politique open data / open science de l'université en lien avec la création d'un Centre de ressources et de culture numérique, le développement de La contemporaine (ex-BDIC), et l'articulation des projets de recherche avec les attentes du territoire. Un comité de suivi se réunit chaque année pour faire le bilan de l'année précédente et établir les projets pour l'année à venir. Une présentation est faite chaque année en conseil d'administration, en lien avec l'adoption de la convention annuelle de financement.

Après plus de vingt ans de discussions compliquées, l'université est parvenue à inscrire dans un protocole d'accord politique, signé en 2016 par l'Etat, l'université, le CROUS, la ville de Nanterre et l'aménageur PLD (ex-EPADESA), les grandes orientations des aménagements urbains à proximité immédiate de l'université, préservant le campus universitaire dans sa cohérence tout en permettant la projection de constructions vouées à faire des alentours de l'université un quartier de vie plus amène qu'il ne l'a été depuis sa fondation dans les années 60. Parallèlement, des partenariats divers avec la ville de Nanterre ont vu le jour, tant sur le volet culturel (partenariat avec La Terrasse, la Maison de la Musique, la scène nationale Nanterre- Amandiers) que sur les actions liées à la responsabilité sociétale et le développement durable (ruchers, journées de l'économie sociale et solidaire).

L'université est également considérée comme un acteur de premier plan pour le territoire Paris Ouest La Défense (ex-Communauté d'agglomération du Mont-Valérien, élargie à de nombreuses villes situées dans

le périmètre de La Défense), avec des relations particulièrement nourries avec les villes de Nanterre, de Rueil-Malmaison et de Courbevoie. Les dimensions qui nous lient touchent essentiellement, d'une part, à l'entrepreneuriat et au développement économique (dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat étudiant et à l'incubateur, modules de formation continue pour les salariés du territoire, etc) et, d'autre part, à la transition énergétique et écologique (inscription dans le schéma directeur territorial des réseaux de chaleur dans le cadre du financement Territoire à énergie positive pour une croissance verte ; obtention de plus d'1 M € de financement complémentaire pour la construction du nouveau bâtiment de La contemporaine dans le cadre du PIA Ville de Demain ; études sur l'hypothèse d'un raccordement au réseau de chaleur de La Défense dans une perspective d'énergie verte et de baisses de coûts de fonctionnement).

L'université s'inscrit pleinement dans la zone d'aménagement du nouvel établissement public Paris La Défense (qui regroupe l'ex-EPADESA et l'ex-DEFACTO) : le président de l'université est l'une des deux personnalités extérieures du conseil d'administration de l'établissement public, ce qui était une ancienne revendication jamais obtenue jusque-là. Le président de l'université est également devenu membre de l'association des utilisateurs de La Défense (AUDE), soit le collectif qui rassemble tous les grands comptes du quartier d'affaires : cette participation va notamment conduire à l'obtention de financements pour la création d'une chaire de la Fondation de l'université autour des mutations du travail dans le quartier de La Défense. D'autres liens, dans le champ culturel (visites organisées de l'art contemporain à La Défense, fonds d'archives de La Défense) ou l'animation intellectuelle (cycle de conférences « Questions d'humanités » à La Défense), ont été noués de 2014 à 2018 ou sont en projet. L'université est désormais plus généralement impliquée dans les projets d'aménagement qui l'entourent, à fort enjeu de développement économique et social, qu'il s'agisse du quartier des Papeteries ou de celui des Groues.

*[Référence 4 : Relations avec le CHU => Ne concerne pas l'établissement.]*

## Domaine 2 : La gouvernance et le pilotage

### Sous domaine 2-1 : l'organisation interne de l'établissement

*Référence 5 : l'établissement met en place une organisation interne répondant aux enjeux de sa stratégie et de ses activités*

#### - Organisation interne

Plusieurs restructurations, clarifiant les fonctions supports et soutiens, ont été menées, répondant aux orientations stratégiques de l'université sur la période.

#### *Le soutien à la fonction formation*

Le soutien à la fonction formation s'est marqué, au sein de l'équipe présidentielle, par la création, tout au long de la période, auprès du vice-président CFVU, de deux vice-présidences, l'une dédiée à la formation initiale et à l'innovation pédagogique, l'autre dédiée à l'insertion professionnelle et aux relations avec les acteurs économiques (incluant la dimension formation continue), et à des chargés de mission en appui sur certaines dimensions (observatoire de la vie étudiante, tutorat, sportifs de haut niveau, etc).

La création d'un service d'appui et soutien aux formations rattaché à une directrice générale des services adjointes en charge de la qualité des formations et de la transformation numérique (poste créé en 2016). Ce service de 7 personnes a pour objectif de suivre l'accréditation de l'offre de formation, d'en suivre les coûts et d'expertiser les éléments contractuels avec les partenaires externes, de soutenir les équipes de formation dans l'innovation pédagogique et de participer à l'amélioration permanente des formations (suivi des classements internationaux et des conseils de perfectionnement).

Dans le même sens, a été réalisée la restructuration du service de formation continue autour de l'ingénierie pédagogique et articulant l'offre de formation avec les formations proposées par les UFR (cf autoévaluation formation).

La structuration d'un SUIO incluant l'insertion professionnelle, l'observatoire de la vie étudiante, le suivi des étudiants en situation de handicap et l'entrepreneuriat étudiant permet de mieux coordonner une action à destination des étudiants sur des questions d'orientation et d'insertion professionnelle très imbriquées entre elles.

La transformation du CRL, ancien service commun, en département de l'UFR LCE a visé à renforcer les missions de coordination de l'offre de formation en langue pour non spécialistes (LANSAD) afin d'accroître les volumes d'heures de langue et articuler l'offre en langue avec une action menée par le service de formation continue à l'attention de publics externes.

La restructuration du service des relations internationales, qui est passé d'un service central à un service commun, permet d'associer davantage les UFR. Le SRI est le point d'entrée principal pour les étudiants internationaux ; le FETE est associé à la gouvernance ainsi que le service d'accueil des étudiants étrangers de la Direction des études et de la scolarité. Il convient à présent de formaliser les process autour d'une maison internationale.

#### *Le soutien à la vie de campus, à la responsabilité sociétale et à une approche qualitative RH*

Le SGACAC a vu son périmètre s'accroître avec l'intégration du pôle vie associative (cf. infra).

Comme déjà vu, conformément aux jalons du contrat quinquennal, l'université a créé le service commun de la responsabilité sociétale et du développement durable tel que la loi ESR de 2013 l'avait rendu possible dans l'article L714-1 du code de l'éducation.

Un service de l'accompagnement individuel a été créé au sein de la DRH pour améliorer l'offre de formation des personnels, suivre la politique handicap et soutenir le CHSCT, notamment dans ses actions de prévention des risques professionnels.

## *La clarification de l'organisation et du rôle de certains services centraux*

La Direction des Ressources Informatiques en service central : La DRI a pour mission de mettre en œuvre la politique des systèmes d'information et des technologies de l'information et de la communication définie par le conseil d'administration de l'Université et formalisée dans le schéma directeur du numérique, dans les domaines de la gestion, de l'enseignement, de la recherche et de la documentation, et d'une manière plus générale, à tout ce qui touche au traitement numérique de l'information. Elle assure la coordination de la mise en œuvre des projets informatiques. La DRI assure l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en travaillant avec les correspondants métiers représentant chaque domaine des SI.

Les fonctions logistiques-Hygiène et sécurité ont été séparées des fonctions sûreté et sécurité incendie. Cela s'est traduit par la création de deux directions distinctes qui peuvent accroître en leur sein les compétences métiers, soit en se recentrant sur leurs missions, soit en développant des études, soit en diffusant auprès des services une culture partagée autour de l'hygiène et la sécurité.

La direction financière et comptable a développé la gestion en mode service facturier et un service de suivi des recettes a également été créé.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, dans la perspective de l'adoption d'un nouvel outil de gestion, la DRH est passée en gestion intégrée, contribuant ainsi à accroître les compétences et à distinguer la gestion individuelle des questions de gestion collective et pilotage. Un service est dédié aux contrôles et au suivi de la masse salariale.

### - Organisation des campus et des composantes

L'Université Paris Nanterre est organisée autour d'un campus principal, situé à Nanterre : il concentre l'essentiel des activités administratives (services centraux et communs), de formation et de recherche. Trois autres sites assurent le développement de son activité de formation et de recherche, avec une thématique bien identifiée<sup>16</sup>.

Le site de Ville d'Avray abrite l'administration de l'IUT et de l'UFR SITEC ainsi que le pôle sciences pour l'ingénieur de l'université à travers certaines des formations de l'IUT de l'université (département génie électrique et informatique industrielle, département génie mécanique et productique, département thermique et énergie) et les formations en sciences pour l'ingénieur (licence, master, formation continue) de l'UFR SITEC. Une question est posée de la bonne articulation entre l'IUT et l'UFR SITEC pour la gestion administrative du site de Ville d'Avray, ainsi que celui du changement de rattachement de certains personnels (actuellement rattachés à l'IUT et qui auraient vocation à être rattachés aux services centraux correspondants).

Le site de Saint-Cloud abrite un pôle métiers du livre : le département Infocom de l'IUT, la filière licence / master dédiée aux métiers du livre de l'UFR SITEC et le centre de formation aux carrières des bibliothèques, Mediadix. Un audit interne sur la filière métiers du livre de l'UFR SITEC a mis en lumière des problèmes RH importants, dus en grande partie au faible nombre d'universitaires impliqués. Par ailleurs, une filière métiers du livre est également développée au sein de l'UFR PHILLIA (département info-com) sans que des liens aient été tissés entre les deux à ce stade.

On notera que les départements gestion des entreprises et des administrations et carrières sociales de l'IUT sont positionnés à Nanterre, en raison de leur proximité avec les formations en gestion et en sciences de l'éducation de l'université.

Le site de la Défense abrite un pôle tourné vers les acteurs économiques et les métiers de l'administration publique, soit l'IPAG, des formations en gestion, en économie, en droit (principalement en master, mais également une licence pro et de la formation continue). Des problématiques de gestion administrative de cette implantation ainsi que des problématiques de coût de la participation aux charges dans un bâtiment

---

<sup>16</sup> On notera également une présence au sein de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) pour le laboratoire HAR et les formations de master et doctorat liées à ce laboratoire.



géré par le département des Hauts-de-Seine (lequel fait progressivement évoluer la vocation de celui-ci) en lien avec l'association Léonard de Vinci, posent régulièrement la question de la pérennité de cette implantation relativement récente (développée à partir de la rentrée 2012), et a amené au retour de certaines formations sur le campus. Il n'en demeure pas moins que, pour des raisons stratégiques de positionnement (relations avec les milieux économiques et institutionnels de La Défense), l'établissement a fait le choix de maintenir son implantation à La Défense.

### *Référence 6 : Instances et circuits de décision*

#### - Articulation du politique et de l'administratif

Sans changement depuis l'évaluation AERES 2013, l'équipe présidentielle inclut toujours le président, son directeur et sa cheffe de cabinet, l'ensemble des vice-présidents, la/le DGS et ses adjoints et l'agent comptable. Elle se réunit de manière hebdomadaire pendant une matinée et une à deux fois par an en séminaire d'équipe sur une journée. En outre, une réunion de préparation des instances se réunit chaque semaine, rassemblant les trois VP statutaires (CA, CR, CFVU), la cheffe de cabinet, le DGS, la direction du service juridique et la direction de la recherche et des études doctorales. Tout au long de la période, les relations entre la présidence et la direction générale des services se sont renforcées et améliorées, les vice-présidents travaillant étroitement avec le DGS ou les DGA impliqués dans leur périmètre, le cabinet jouant le rôle de point de continuité entre l'équipe des VP, d'une part, et l'équipe des DGS, d'autre part.

Ce collectif, liant le politique et l'administratif, arbitre les points relevant de la gouvernance quotidienne de l'établissement et prépare les points à soumettre à avis et délibérations des différentes instances. Cette articulation, qui a trouvé aujourd'hui son point d'équilibre, donne satisfaction à l'ensemble des membres de l'équipe de direction de l'établissement.

Le rôle respectif des vice-présidents, de la direction générale des services et des chef-fe-s de service a néanmoins dû être clarifié par une circulaire interne (2018), précisant à la fois le rôle d'impulsion politique des vice-président-e-s, en tant que missionné-e-s par le président sur un périmètre donné, et le rôle, dans la mise en œuvre du projet au sein des services, de la direction générale des services et de chef-fe-s de service, par une distinction de l'autorité fonctionnelle et hiérarchique<sup>17</sup>. Cette distinction est clairement indiquée dans les organigrammes de chaque service.

#### - Connaissance des processus de décision par la communauté, démocratie interne et dialogue social

Une page existe sur le site internet et une présentation du rôle des conseils est diffusée via le service communication notamment lors des élections étudiantes aux conseils centraux. La plateforme de consultation sur le projet d'établissement (2018) a également été conçue comme une occasion de repréciser le rôle des instances (CFVU, CR, CA). Un besoin de communication interne sur les décisions des instances auprès de l'ensemble de la communauté est apparu.

Les règlements intérieurs des différentes composantes (UFR, Instituts et laboratoires) mériteraient d'être revus pour clarification des niveaux de décision et de l'articulation entre le niveau décentralisé et le niveau central. En outre, la place du CAC plénier (compétence, importance de l'instance) demande encore à être installée dans la gouvernance.

L'AERES notait en 2013 : « 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. (...) Ce dispositif qui présente une certaine lourdeur semble assurer la clarté et l'information souhaitée par la communauté dans les prises de décision. » Les conseils d'administration sont toujours aussi réguliers et longs — même si un certain effort est de mise, pour éviter que les points traités dans les autres instances ou les commissions dédiées ne soient à nouveau abordés longuement en conseil d'administration. Une prise de conscience collective de certaines difficultés liées à ce mode de fonctionnement amène à réfléchir à de nouvelles modalités.

---

<sup>17</sup> Cf. note sur l'articulation présidence / services. [Annexe 10]

Les autres instances et commissions sont tout autant régulières (CT, CHSCT, Commission budgétaire, etc). Il y a néanmoins un décalage de perception entre l'équipe de direction et certains représentants des personnels sur l'existence ou non de dialogue social dans l'établissement. Il manque un diagnostic partagé sur ce sujet. Un point fréquemment soulevé est celui de la transmission trop tardive de documents aux membres des conseils. Inversement, la fréquence et la durée des instances mobilisent fortement les équipes impliquées dans la rédaction et la transmission de ces documents. Un équilibre reste à trouver.

En plus de la tenue régulière des instances, des réunions ouvertes, au-delà des élus, se tiennent au sein des UFR ou de toute l'université. La mise en place d'une plateforme numérique de consultation et co-construction du projet d'établissement avec la communauté entre juillet et septembre 2018 a mobilisé près de 700 personnes (ce qui a permis d'élargir notablement le cercle des contributeurs habituels aux débats internes), et seules les organisations étudiantes majoritaires ont participé au comité de suivi de la plateforme, chargé d'en établir la synthèse. On constate néanmoins une difficulté à mobiliser un cercle plus large et, parallèlement et paradoxalement, le maintien d'un discours sur la faiblesse de la démocratie et du dialogue social.

#### - Implication des personnels et étudiants dans les instances

La présence des personnels dans les instances centrales, procurations incluses, est bonne. Dans tous les collèges (enseignants-chercheurs rang A et B, BIATSS), il est de l'ordre de 90% au conseil d'administration, 75% à la commission formation et vie universitaire, de 50% à la commission recherche et supérieur à 50% au CAC plénier, avec une stabilité globale tout au long de la période, malgré un léger fléchissement juste avant le renouvellement des instances en 2016<sup>18</sup>.

Concernant les étudiants (usagers), le taux de présence, procurations incluses, est moins satisfaisant. Selon les années, le taux varie de 70 à 30% au conseil d'administration, de 40 à 15% en commission recherche, de 65 à 10% en commission formation et vie universitaire, de 55 à 20% en conseil académique. Une charte des élus étudiants a été adoptée en CFVU en 2017 permettant aux étudiants élus d'obtenir plus facilement le passage en examen dérogatoire ou un choix préférentiel des TD, afin de leur permettre d'assister aux instances centrales, aux commissions et aux conseils d'UFR. Il faudra mesurer sur le moyen terme les effets de cette décision, qui demande encore à être suffisamment communiquée aux élus étudiants, aux équipes de formation et aux secrétariats pédagogiques.

#### - Participation des UFR/instituts, unités de recherche et services à la gouvernance

Une faiblesse de l'établissement était soulignée dans l'évaluation AERES de 2013, formulée de manière synthétique comme « des résistances féodales au projet d'établissement ». Une réunion mensuelle des directions d'UFR et instituts avec la présidence, ainsi que des réunions des directeurs de laboratoires deux fois par an, visaient à répondre à ce diagnostic, sans parvenir à un résultat pleinement satisfaisant avant 2016. Cela nourrissait, du côté de certaines composantes, le sentiment de subir quelque peu des directives venant d'en haut et sans explications de texte suffisantes et, du côté de l'équipe de direction, l'impression de ne pas pouvoir mettre en œuvre la politique décidée en son sein ou dans les instances.

A partir de 2016, une vice-présidence Conseil des directeurs a été créée, afin d'accompagner de manière dédiée la mise en œuvre de la politique de l'établissement (explications et échanges sur les difficultés de la mise en œuvre) mais aussi d'impliquer les directions d'UFR et instituts en amont de la prise de décision et dans la co-construction de la stratégie de l'établissement. En plus de la réunion du Conseil des directeurs, rendue désormais obligatoire par la loi ESR de 2013, qui se réunit chaque mois en amont des conseils centraux, des réunions préparatoires et des séminaires permettent de réunir les directions d'UFR et instituts entre eux et dans un dialogue avec la présidence. Cette organisation semble donner satisfaction à tous les acteurs impliqués et permet de gagner en fluidité et en implication des UFR et Instituts.

---

<sup>18</sup> Cf. Tableau de taux de présence aux différents conseils 2014-2017. [Annexe 11]

Concernant les unités de recherche, la réunion régulière de leurs directeurs s'est un peu perdue. Nous y avons remédié en instituant, à partir de 2016, un « conseil des directeurs plénier », inscrit dans les statuts de l'université, devant se réunir une à deux fois par an, et réunissant les directions de l'ensemble des « composantes » au sens du code de l'éducation, soit les UFR, les Instituts et les unités de recherche. Ces réunions permettent d'aborder, avec les directions d'unités, en articulation avec les directions d'UFR, les questions transversales de recherche, de diffusion scientifique et de politique doctorale.

Concernant l'implication des services dans la gouvernance, il convient de distinguer les services communs et les services centraux. Les services communs, nombreux au sein de l'établissement, se caractérisent par le fait d'assurer leur gouvernance par un conseil élu au suffrage indirect (par les élus des conseils centraux) et un directeur / une directrice nommé-e par le président, après avis des élus du conseil du service commun et du conseil d'administration. La communauté est donc bien impliquée dans la gouvernance de ces services, dont les directions sont systématiquement invitées au conseil des directeurs mensuel ainsi qu'aux conseils centraux.

Les services centraux dépendent plus directement de l'équipe de direction de l'établissement, fonctionnellement des vice-présidences dédiées et hiérarchiquement de la direction générale des services. Les directions de services centraux sont toutefois également invitées pour le conseil des directeurs mensuel.

On ajoutera qu'une réunion mensuelle des responsables administratifs des services et composantes est organisée par l'équipe des DGS afin d'accompagner la mise en œuvre de la politique de l'établissement, en faisant notamment un point sur les décisions des instances.

- Participation des partenaires aux instances

La participation des personnalités extérieures aux instances, procurations incluses, est dans l'ensemble relativement faible : elle est de 5 à 20 % à la CFVU, de 5 à 15% à la CR. Elle est bien plus importante en CA (70 % en moyenne sur la période 2014-2018), mais les membres donnent souvent procuration pour tout ou partie du conseil, et, s'ils viennent, restent rarement tout au long du conseil. Les personnalités extérieures qui participent aux instances se plaignent parfois de leur longueur ou de débats non constructifs (cf. supra), mais les absences sont plus souvent dues à des indisponibilités. Il est à noter que la plupart des personnalités extérieures, si elles ne participent pas toujours aux instances, tiennent à participer à la vie de l'établissement en d'autres occasions (vœux du président, inaugurations, etc.).

- Politique RSU dans les instances

Les règles de parité réglementaires sont respectées dans les compositions de liste et dans les membres des conseils. Il n'y a pas de politique RSU (éthique / gestion environnementale) spécifique dans la tenue des instances, si ce n'est à travers la dématérialisation des documents qui a été progressivement généralisée pendant la période (diminution des impressions papier). Un effort doit être fait pour permettre aux conseils de se finir plus tôt afin de respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et familiale des membres et des agents impliqués.

*Référence 7 : l'établissement porte une politique globale de la qualité prenant en charge le suivi de l'ensemble des activités et des résultats ainsi que la mise en œuvre de ses actions correctrices*

L'évaluation AERES précédente avait souligné plusieurs carences de l'établissement en matière de politique qualité, notamment du côté d'une pratique d'autoévaluation (en partie du côté de la fonction formation), mais aussi, plus globalement, l'absence d'un système d'information cohérent permettant de fiabiliser nos données, de prendre certaines décisions et de réévaluer, le cas échéant, nos trajectoires.

Une cellule d'appui au pilotage et à la démarche qualité a été mise en place au sein de la direction générale des services, auprès de la direction générale adjointe en charge de la performance des moyens (créée en 2016). Les postes ont longtemps été vacants, mais certains résultats sont en cours, notamment à l'occasion de la préparation de l'autoévaluation HCERES (mise à disposition de données pour les responsables de formation qui ont été fortement appréciées). Des indicateurs (principalement

budgétaires, RH ou d'occupation des locaux) sont désormais fournis (depuis 2017) aux composantes et services à l'occasion des dialogues de gestion.

En outre, quelques dimensions de la politique d'établissement ont particulièrement avancé sur les démarches d'autoévaluation et de certification. Ainsi de l'activité de formation, avec la mise en place des conseils de perfectionnement, la certification de la formation continue, l'obtention du label FLE ou l'évaluation des formations<sup>19</sup>. Ainsi de l'activité de recherche, avec des tableaux de bords de suivi financier, une centralisation des données pour le niveau doctoral ou pour les réponses aux appels à projet. Ainsi de la politique de responsabilité sociétale et de développement durable, qui s'est traduite notamment par l'obtention d'un label en 2016, avec des indicateurs de suivis annuels présentés au conseil d'administration à l'occasion du rapport annuel de performance (RAP).

Concernant les composantes et services, ils démontrent une appropriation variable de la démarche de production d'indicateurs et d'amélioration continue. Les dialogues de gestion, avec production d'un rapport annuel de l'entité, sont l'occasion de les accompagner dans cette direction.

La trajectoire est donc bien là, et implique l'ensemble de la communauté, sans pour autant s'inscrire totalement dans une politique globale et structurée. La démarche qualité est restée jusqu'alors trop atomisée, en raison notamment de l'inadéquation des outils permettant de suivre et mesurer de manière fiable les activités de l'établissement.

### *Référence 8 : l'établissement affirme son identité et développe une politique de communication*

L'évaluation AERES soulignait une faiblesse structurelle de la communication de l'établissement avant 2013. L'un des jalons du contrat d'établissement était ainsi de renforcer la politique de communication et de créer une direction de la communication.

#### - Une identité lisible, affirmée et coordonnée

Un profond travail d'affirmation, de clarification et d'homogénéisation de l'identité graphique et visuelle de l'université a été mené en impliquant les personnels. La mise en place d'une nouvelle identité «Université Paris Nanterre» et de la charte graphique en 2016 a permis de fédérer autour de valeurs communes mais aussi de renforcer notre visibilité externe. Cette nouvelle identité est aujourd'hui appliquée en cohérence et de façon homogène dans l'ensemble des supports print et web de l'établissement. Les procédures ont été structurées et adaptées afin de permettre à chaque service, UFR, unité de recherche et école doctorales de produire de façon autonome leurs outils print et/ou leur site Internet en respectant la charte (plus de 170 sites créés grâce à « l'usine à site » Ksup mise en place en 2012, plus de 400 personnels formés au total, accès ouvert à une banque d'images). Cela a permis d'augmenter la lisibilité mais aussi la quantité et la qualité des productions.

Plusieurs actions de communication ont permis de développer le sentiment d'appartenance et l'adhésion à l'identité de l'établissement. La création de la boutique en ligne (BEL) en 2014 a rencontré un vif succès (les ventes ont doublé entre 2015 et 2017) et elle permet de fidéliser la communauté autour d'une image dynamique et moderne. La mise en place de la nouvelle signalétique extérieure sur le campus (mars 2018), élaborée en concertation avec tous les services et copilotée avec le service du patrimoine, a permis d'affirmer et d'ancrer les valeurs propres à notre histoire et notre identité, tout en améliorant la qualité de notre image et de notre accueil en direction de la communauté et/ou des visiteurs extérieurs. Afin de garantir la cohérence de la communication avec la stratégie globale de l'université, un rattachement fonctionnel au cabinet de la présidence et une réunion hebdomadaire com/cab a été mise en place, l'après-midi même de la réunion d'équipe de direction (qui regroupe l'ensemble des vice-président-e-s et de la DGS)<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> L'évaluation des formations portait en début de contrat quinquennal sur 10 masters et 30% des licences, sans méthodologie commune et partagée au sein de l'université. En 2018, toutes les formations de niveau M sont évaluées et 88 % le sont au niveau L (voir référence 19).

<sup>20</sup> Un comité éditorial régulier avec la responsable de la communication et les vice-président-e-s et DGS intéressés a été mis en place entre 2016 et 2017. En raison du faible nombre de participants, celui-ci a été finalement interrompu. Les vice-président-e-s qui le souhaitent travaillent directement avec le service communication pour la mise en œuvre de projets stratégiques liés à leur périmètre.

#### - Une communication interne renforcée et adaptée aux différents publics

Le service communication a développé une communication 360° multi supports (print, web, réseaux sociaux, événementiel) adaptée aux différents membres de la communauté : newsletters mensuelles à destination des personnels et des étudiants, animation des réseaux sociaux (l'UPN fait partie des Top 10 des universités pour ses comptes Facebook<sup>21</sup> et Twitter<sup>22</sup>), système de flash Info et de mailinglist. Afin d'impliquer au mieux la communauté et de permettre une bonne diffusion ascendante et descendante des informations, un réseau de référents communication a été mis en place depuis 2015. Constitué de 64 membres en 2015, le réseau compte aujourd'hui plus de 90 membres, car il a été élargi aux écoles doctorales et centres de recherche.

Par ailleurs, l'utilisation de nouveaux canaux et supports (écrans lumineux, bâches géantes sur bâtiment, diffusion du CROUS...) a élargi l'impact de nos communications. Ces actions ont permis d'améliorer la diffusion de l'information entre les services et les membres de la communauté. Des supports institutionnels spécifiques (brochure institutionnelle bilingue, livret d'accueil des étudiants et des nouveaux personnels...) et l'utilisation des portails web et des réseaux sociaux rendent compte du professionnalisme et du dynamisme de l'institution et de ses acteurs.

Le pôle web, en relation avec les services, a mis en place un site Internet institutionnel avec différents profils et portails (étudiants, étudiants étrangers, personnels, lycéens, entreprises), qui adapte l'information en fonction des besoins. Le portail des personnels centralise et met en valeur l'ensemble des outils et procédures portés par les services communs et centraux. Enfin, depuis 2018, un webzine mensuel éditorialisé (avec articles et interviews), à destination de l'ensemble de la communauté universitaire (personnels, étudiants, extérieurs), est venu remplacer deux newsletters internes strictement informatives (l'une pour les étudiants, l'autre pour les personnels).

La création du pôle événementiel en septembre 2016 a répondu à une double logique : l'accroissement de l'activité événementielle des services, leur besoin d'accompagnement et de centralisation des demandes logistiques d'une part ; la volonté de la présidence de créer des moments fédérateurs de rencontre de l'ensemble de la communauté d'autre part. Ainsi, depuis 2014, le service est en charge d'organiser, en coordination avec la présidence et les services sollicités, une année thématique, la cérémonie des vœux du Président et les Journées européennes du patrimoine. Par ailleurs, le service communication participe, en collaboration avec les services organisateurs, aux moments forts de l'année : fête des personnels, accueil des nouveaux arrivants, crémaillère des étudiants... Ces nouvelles compétences et champs d'intervention ont renforcé la visibilité du service au sein de l'établissement et contribuent au rayonnement et au dynamisme de ce dernier.

#### - Une communication externe cohérente en développement

L'affirmation d'une identité forte et la mise en place de procédures de productions d'outils de communication print et web homogènes et qualitatifs ont favorisé la mise en place d'une communication externe cohérente qui a accru la visibilité et le rayonnement de l'institution. La mise en place d'une bâche géante visible depuis l'extérieur et d'une nouvelle signalétique extérieure permettent désormais d'identifier et d'ancrer notre institution dans son territoire, à destination de tous ses acteurs.

La création du pôle événementiel et des années thématiques annuelles a permis d'ouvrir l'université sur l'extérieur et de créer des partenariats avec de nombreuses entités : institutions et organismes publics, collectivités territoriales, tissu associatif, entreprises...

La mise en place d'une réelle stratégie presse et partenariale (lien avec les dircoms des institutions partenaires) est en cours afin d'animer notre réseau de journalistes privilégiés et spécialisés et de diffuser régulièrement des communiqués mettant en avant la recherche, l'offre de formation mais aussi l'identité de l'établissement, notamment sur les aspects RSU, développement durable et relation avec le monde des entreprises. L'adhésion à l'application de relation presse Hors antenne en 2015 permet de cibler la

---

21 <https://fr-fr.facebook.com/universite.paris.nanterre/>

22 <https://twitter.com/uparisnanterre>

communication externe en fonction des différents médias et contenus. La valorisation de l'offre de formation et des travaux de recherche sera un chantier prioritaire pour les années à venir.

Ce travail de structuration, de professionnalisation et de diversification s'est accompagné de créations de supports et de requalifications (en particulier de la cheffe de service, positionnée sur un support IGR), et permet l'évolution en direction de la communication.

### Sous domaine 3-2 le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

#### *Référence 9 : l'établissement pilote la mise en œuvre pluriannuelle de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective*

Le pilotage est aujourd'hui tangible, même s'il n'est pas assis systématiquement sur une projection pluriannuelle. Sur l'ensemble des fonctions support et en particulier sur le patrimoine ou le système d'information, des schémas directeurs ont été élaborés et suivent une trajectoire pluriannuelle en regard des cibles arrêtées.

Il en est ainsi du système d'information qui s'appuie depuis 2012 sur l'urbanisation de son schéma directeur du numérique : des cibles déclinées en projets majeurs y ont été identifiées en vue d'optimiser et rendre effectif le déploiement du numérique. Qu'il s'agisse des outils et développements liés aux infrastructures, aux accès, à la pédagogie, aux fonctions supports et pilotage, etc., la plupart des projets ont été réalisés. Sur la base d'un poste créé en début de contrat et qui n'a pu être pourvu que très récemment, la PSSI de l'établissement est en cours de déploiement. Une gouvernance du numérique a également été mise en place en 2013 et retravaillée en 2016 : animée par le VP numérique s'appuyant sur un-e IGR chef-fe de projet SI, elle s'appuie désormais sur un comité d'experts internes (personnel technique, enseignants-chercheurs, étudiants) qui donnent des avis et préconisations et sur un comité de pilotage (équipe des VP et des DGS) qui est alerté sur l'état d'avancement des projets et qui arbitre les nouveaux projets au regard de la stratégie et des priorités de l'établissement. La Direction des ressources informatiques est également passée du statut de service commun au statut de service central (cf. référence 6). Le SI a donc considérablement évolué sur la période quinquennale, même s'il reste encore perfectible, les outils numériques permettant de passer à un SI décisionnel n'étant pas encore totalement déployés.

S'agissant de la masse salariale et des ressources humaines, la programmation pluriannuelle est délicate, par manque d'outils adaptés, par les imprévus structurels liés aux départs en mutation ou par les aléas conjoncturels liés à la prise en charge ou non de certaines dépenses par l'Etat (GVT, CAS pension, etc) notamment, mais ces lacunes n'empêchent pas pour autant un pilotage qui s'est fortement amélioré pendant la période. A ce titre, le suivi de la masse salariale est significatif d'une maîtrise fine, son taux d'exécution étant ainsi passé de 2013 à 2017 de 95,79 à 99%. Proche de 100%, cet indicateur atteste de la justesse des prévisions de dépenses, et il synthétise parfaitement la qualité du travail de prévision et de suivi réalisé par le pôle masse salariale de la DRH.

Quant à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les premiers jalons ont été mis en place sous l'angle du développement professionnel des personnels *via* la création en 2014 d'un service accompagnement individuel en lieu et place d'un bureau formation et concours. Le changement de sémantique exprime bien ici la volonté politique de renforcer l'accompagnement et la professionnalisation des personnels, des BIATSS mais aussi des enseignants et enseignants-chercheurs à travers une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins exprimés. Ces trois dernières années, le nombre d'enseignants-chercheurs ayant suivi une formation a doublé et celui des BIATSS a augmenté de 23%<sup>20</sup>. Nous disposons également de tableaux à jour des personnels dans les composantes et services, lesquels sont mis à disposition notamment lors des dialogues de gestion. Enfin, les bilans sociaux sont désormais régulièrement produits et permettent de rendre public les grandes tendances RH de l'établissement. Le volet RH du schéma directeur handicap désormais adopté permet de conduire une politique pluriannuelle avec des points d'étape annuels dans les instances (voir infra référence 11). La GPEC reste néanmoins à poursuivre et doit pouvoir s'adosser à des outils d'analyse prospective mis en place dans le cadre du développement du système d'information.

Ces données permettent de construire les campagnes emplois, avec les composantes et services, mais aussi le conseil d'administration et sa commission budgétaire, sur des bases fiables : elles ont notamment été utiles pour faire les arbitrages des dernières années pour décider du nombre d'ouvertures de poste d'enseignants et enseignants-chercheurs par catégories (PR, MCF, PRAG, ATER, Invités) et du nombre de créations et requalifications pour les supports BIATSS. Par différence avec d'autres universités, et malgré les contraintes budgétaires fortes que nous partageons avec les autres établissements, nous n'avons pas été contraints tout au long de la période de procéder à des changements violents de trajectoire, ce qui a contribué à une sérénité du dialogue sur la question et à une capacité de projection des composantes et services sur le moyen terme.

Concernant l'activité patrimoniale, le diagnostic est plus contrasté. Des schémas directeurs sont venus compléter le dispositif existant d'outils de pilotage (Schéma directeur immobilier et d'aménagement – SDIA - et plan pluriannuel d'investissement – PPI - ). Ainsi du plan d'action énergie (PAE) – véritable scénario prospectif de transition écologique et de réhabilitation énergétique du campus (2015), de l'inscription dans le schéma directeur territorial de gestion des déchets (2013) et des réseaux de chaleur (2016), du volet patrimoine (ADAP) du schéma directeur handicap (2016), ou du schéma directeur de mise en sécurité (2017). Or, le SDIA, qui date de 2010, n'a pas été retravaillé à l'aune de ces documents, lesquels ne sont pas tous suivis au sein de la direction du patrimoine, alors qu'ils traduisent des inflexions stratégiques majeures de l'établissement ces dernières années. Cela complique le travail de priorisations des opérations et leur inscription dans le PPI.

Une mission d'audit pré-dévolution de l'université a été demandée et accordée par l'IGAENR, dans un objectif d'évaluation et de prospective dans l'hypothèse où les projets ministériels de dévolution du patrimoine aux universités reprendraient à plus ou moins brève échéance. Les conclusions de l'audit ont fait valoir quelques difficultés structurelles concernant l'organisation de la fonction patrimoine (problème de pilotage, PPI flottant), qui avaient déjà été indiquées dans le cadre du PAE, qui viennent s'ajouter au fort turn-over et aux difficultés de recrutement sur certaines fonctions. Compte tenu de la transformation réussie du pilotage SI, une réflexion pour transposer le mode de fonctionnement adopté côté DRI du côté de la Direction du patrimoine (chef de projet, Comité d'usagers, COPIL) a été entamée.

Ces difficultés de pilotage n'ont pas empêché la réalisation d'opérations d'ampleur pendant la période. En cohérence avec les orientations du précédent SPSI, l'ouverture du bâtiment Max Weber (2016) dédié à la recherche, celle du bâtiment de formation continue — qui accueille aussi le pôle ESPE de l'université et l'incubateur — (début 2018), et les travaux de rénovation du site de Ville d'Avray – tranche 3 - (fin 2018, après plusieurs infructueux) ont permis la poursuite des restructurations fonctionnelles tendant à remédier à l'éclatement des services, à la dispersion des enseignements, à la réduction des surfaces de bâtiments préfabriqués, mais ont également répondu aux priorités stratégiques données alors à l'attractivité de la fonction recherche et au développement des liens avec les acteurs économiques.

Les orientations du nouveau SPSI (en cours d'achèvement) insistent sur les nouvelles orientations stratégiques de l'établissement en matière d'ouverture sur le territoire, de performance écologique et énergétique et de valorisation du patrimoine bâti et non-bâti. En outre, après près de quinze ans de négociations complexes, la signature d'un protocole d'accord politique sur les franges du campus de Nanterre (2016) doit désormais se décliner en protocole d'accord foncier, et permettre le développement des activités de l'université en lien avec le territoire. C'est dans cette perspective que se sont inscrites des opérations en cours.

Ainsi, l'attractivité et l'ouverture de l'université sur le territoire procèdent notamment d'équipements culturels en cours de rénovation (théâtre Bernard-Marie Koltès), ou dont la construction est programmée (La contemporaine, ex-BDIC). L'aménagement du Centre de ressources et cultures numériques (CRCN) au sein de la bibliothèque universitaire, qui est actuellement en phase de conception, participe également de l'ancrage territorial de l'université, tout en ayant vocation à être un vecteur de diffusion et de valorisation des ressources numériques, en raison de la diversité et du nombre d'outils et dispositifs de consultation et médiation qu'il proposera.

Sur la base du PAE, et d'une convention cadre avec la Caisse des dépôts, un dispositif innovant de financement de petits travaux de performance énergétique (*intracting*), avec retour sur investissement

rapide, a été mis en place, adossé au recrutement d'un gestionnaire de flux (*energy manager*), améliorant notre pilotage de la dépense énergétique et permettant des renégociations de contrat. Plusieurs travaux d'aménagement à vocation écologique (voie de circulation douce, appuis vélos, nouveaux arbres plantés, jardin partagé, ruchers, gestion différenciée des espaces verts) ont été mis en place, en lien avec les collectivités territoriales. Un raccordement au réseau en énergie verte proposé par le SICUDEF (syndicat de La Défense, aujourd'hui repris en main par le territoire Paris Ouest La Défense) est à l'étude.

Enfin, sur la base d'une meilleure connaissance de l'occupation de nos locaux et donc d'une plus grande rationalisation des usages (grâce au déploiement de l'outil ADE et d'une cellule dédiée au sein de la Direction Logistique Hygiène et Sécurité), la valorisation du patrimoine a d'ores et déjà été fortement développée. Des conventions d'occupation domaniale (accueil d'événements extérieurs, de tournages) et la mise en concurrence des acteurs économiques (distributeurs de boissons, photocopieurs, mise en location d'un bâtiment préfabriqué voué à être cédé à moyen terme), ou la valorisation en cours des certificats d'économie d'énergie<sup>23</sup> auprès des obligés, ont permis de générer des recettes complémentaires. La mise à disposition de locaux est également aujourd'hui comptabilisée financièrement comme un apport en nature de l'université dans les différents appels à projets. Les tarifs sont néanmoins à revoir, en prenant en compte la totalité des coûts environnés : l'agence des participations immobilières de l'Etat (APIE) a été sollicitée, ainsi que la Caisse des dépôts, pour mieux connaître la valeur de marché de nos espaces bâtis et non-bâtis. Un groupe de travail est constitué, associant les différents services impliqués.

Au-delà, la politique de développement de l'établissement se réalise en lien avec la diversification des financements. Tout d'abord, les contrats de plan Etat-Région participent très largement au financement de ces investissements (cf. référence 2). Mais il est d'autres financements qui reposent sur une mobilisation politique très forte et volontariste de partenariats au-delà du cercle habituel de la tutelle ministérielle. Ainsi, le conseil départemental des Hauts-de-Seine appuie l'université *via* une convention cadre définissant les axes fondamentaux du partenariat et les financements associés. En ce sens, il a contribué financièrement à la rénovation d'une voie douce, à l'installation d'appuis vélos, à la rénovation du Théâtre Bernard-Marie Koltès, tout comme à la construction du CRCN. Le FEDER, géré par la Région sur la base d'appels à projet, l'Etat au travers des Programmes investissements d'avenir, mais aussi les programmes de soutien de la Caisse des dépôts ou de l'ADEME, sont autant de leviers sur lesquels s'est appuyée l'université. C'est ainsi, par exemple, un partenariat avec la Communauté d'agglomération du Mont Valérien (devenue depuis, en élargissant son périmètre, le territoire Paris Ouest La Défense) qui a permis d'obtenir un financement complémentaire PIA « Ville de demain » de près de 1,4 M€ pour l'exemplarité environnementale du futur bâtiment de La contemporaine.

D'une manière générale, alors que l'établissement a opéré un tournant stratégique majeur de relations avec le territoire et d'implication sociale et environnementale, et qu'il a amélioré son pilotage SI et RH, il ne dispose pas d'un système d'information global et cohérent lui permettant de mesurer adéquatement les impacts économiques, sociaux et écologiques de ses activités et de pouvoir communiquer dessus en interne et en externe.

*Référence 10 : l'établissement appuie son pilotage sur un dialogue global et annuel de gestion avec ses différentes composantes*

La prise de conscience des faiblesses de l'établissement en matière de pilotage (manque d'indicateurs, d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion) s'est traduite par des créations de poste et une réorganisation dédiée. Toutefois, en raison d'un turn-over sur ces missions et de postes longtemps non pourvus jusqu'en 2017, la production d'indicateurs se limitait principalement à l'activité formation et émanait d'une cellule d'aide au pilotage constituée d'une seule personne. Cette cellule a été renforcée par deux autres personnes dont un apprenti, et surtout elle a vu ses missions s'élargir au contrôle de gestion et à la connaissance des coûts. En une année, cette cellule a produit de nombreux indicateurs, dont ceux liés à l'évaluation HCERES, et a déployé une méthodologie de connaissance des coûts liés à nos activités

---

<sup>23</sup> Les certificats d'économie d'énergie (CEE) forment un mécanisme incitatif innovant, visant à promouvoir les travaux d'économie d'énergie « diffus ». La réalisation de travaux génère des CEE qui sont alors cédés contre rétribution à un obligé (EDF, Engie, total, ...).



de formation et recherche. La structuration est donc en bonne voie, et la dynamique est là pour franchir des étapes supplémentaires dans le renforcement de la comptabilité analytique, l'analyse des coûts et la production d'indicateurs de pilotage pour les différentes strates de l'université.

Cette cellule d'aide au pilotage participe à l'enrichissement du dialogue de gestion annuel, devenu dialogue de gestion et de prospective (DGP) depuis 2017, tel qu'il est instauré entre la direction (présidence / DGS) et les composantes et services de l'établissement. Le DGP s'appuie ainsi, depuis 2017, sur des indicateurs ressources humaines (effectifs, statut, quotité catégorie), financiers (état des consommations AE et CP), taux d'occupation des salles, effectifs étudiants, etc.

Le dialogue de gestion et de prospective contribue également à développer une expertise d'autoévaluation se fondant sur un diagnostic partagé entre l'équipe présidentielle, la Direction Générale des Services, les services communs et centraux et les composantes. Il est en ce sens un moment privilégié pour échanger et réfléchir ensemble à l'amélioration continue du fonctionnement courant de l'établissement. Il permet notamment de faire le point avec les services et composantes sur leurs activités de l'année en cours, mais également de fixer des objectifs en échangeant sur le budget à venir (moyens de fonctionnement) ainsi que sur les besoins en ressources humaines (campagne emploi) et en investissement.

Le déroulé des DGP est le suivant. Les composantes et services reçoivent au début du mois de mars une lettre de cadrage (différenciée entre les composantes et les services centraux) qui rappelle les priorités stratégiques de l'établissement et reprend les points spécifiques sur lesquels la présidence et la DGS attendent des réponses précises. Chaque entité conserve la possibilité d'aborder des thèmes absents de la lettre de cadrage commune. D'un point de vue pratique, chaque entité rédige un rapport d'activité et est ensuite reçue en entretien. Au terme de chaque rendez-vous, un compte rendu est établi et donne lieu à un échange par mails entre la composante ou le service visité et la Direction Générale des Services et la Présidence. A l'issue de l'ensemble des rencontres, une synthèse globale est organisée en juillet dans le cadre de la réunion mensuelle des directeurs et directrices de composante, réunion élargie aux directeurs et directrices des services communs et aux chefs et cheffes de service pour les services centraux. Cette même restitution est faite lors du CA de juillet et sert de base au débat d'orientation budgétaire qui débouche sur la lettre de cadrage budgétaire en septembre. Les questions de publication ou requalifications de postes sont arbitrés lors de la campagne emploi de l'automne. La synthèse annuelle des DGP est publiée sur l'intranet et accessible à l'ensemble des personnels de l'université.

L'exercice, qui a connu quelques difficultés de mise en œuvre au cours de la période (manque d'indicateurs, glissements de calendrier, turn-overs au sein de la présidence et de la DGS), est aujourd'hui bien rodé et constitue un moment-clé du pilotage de l'établissement.

#### Sous domaine 2-4 : les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, immobilier

*Référence 11 : la politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent les missions et la stratégie de l'établissement, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels*

La politique des ressources humaines a été conduite dans trois directions, à savoir :

- Le soutien aux activités formation et recherche
  - L'amélioration du cadre de vie et de la qualité de vie au travail
  - Le renforcement des compétences
- Le soutien aux activités de formation et recherche

Un effort particulier de l'établissement a été inscrit dans le contrat 2014-2018 afin de libérer du temps pour la recherche mais aussi, plus récemment, pour l'innovation pédagogique (indicateur IS 13 du RAP).

Le taux de satisfaction des demandes de CRCT est passé de 50% ou moins avant la période de référence à près de 60% en fin de période de référence (18 semestres par an en moyenne, contre 16 dans la période précédente). L'obtention d'un aménagement des services pour les enseignants du second degré a également progressé : il est passé d'une moyenne de 500 HETD par an à plus de 700 HETD — surtout, 100% des demandes ont été acceptées pendant la période (contre 2/3 pour la période précédente). Devançant la loi, l'établissement avait mis en place une politique de décharge (36 HETD) pour les MCF primo-entrants, laquelle a bénéficié à une quinzaine de jeunes enseignants-chercheurs chaque année sur la période. Le nombre de délégation CNRS, qui représentait un potentiel d'un peu plus de 1000 HETD avant la période considérée, atteint de 1440 à 1824 HETD selon les années sur la période, signe de la reconnaissance de la qualité de la recherche au sein de l'établissement et de bonnes relations renouvelées avec le CNRS. Les délégations CNRS ont représenté sur l'année 2013-2014, plus de 1632 HETD. Enfin, le développement d'un compte épargne temps recherche et innovation pédagogique basé sur une épargne d'heures permettant ensuite de libérer un semestre a été créé sur la période : 252 HETD ont ainsi été épargnées en 2015-2016, 630 HETD en 2016-2017 et 294 HETD en 2017-2018, pour un total de 15 enseignants et enseignants-chercheurs concernés. En tout, alors que nous partions d'un volume d'heures de 4392 HETD en 2014-2015 (et de 2688 HETD en 2011-2012) la cible de 5100 HETD pour 2017-2018 a été pour ainsi dire atteinte avec un bilan de 5060 HETD. On ajoutera que le maintien du nombre important d'IUF junior et senior et de nouveaux promus en augmentation continue (1 junior en 2014, 1 junior en 2015, 2 juniors et 1 senior en 2016, 5 juniors et 1 senior en 2017, 3 juniors et 2 seniors en 2018) au sein de l'établissement constitue à la fois comme une reconnaissance de l'excellence de nos chercheurs, comme un appoint important en termes de libération du temps des enseignants-chercheurs, mais peut aussi être vu comme le fruit d'une politique de l'établissement. Cette politique globale, qui est massive, objectivable et comparativement bien plus favorable que dans d'autres établissements universitaires, n'est pourtant pas bien perçue par les membres de la communauté universitaire, qui continuent à considérer que l'établissement diminue leurs capacités à faire de la recherche.

Dans le même sens, il s'est agi de poursuivre l'implantation de postes d'appui aux équipes de recherche (niveau A) et de mutualisation des fonctions de gestion au niveau DRED (niveau B ou C), avec des créations de postes tout au long de la période. Le nombre de chargé d'appui est ainsi passé de 6 à 8 pendant la période couvrant aujourd'hui des champs disciplinaires qui ne bénéficiaient pas avant de supports (fédération de psychologie et STAPS ; langues et cultures étrangères). S'agissant de la mutualisation des postes de gestion, ces derniers au nombre de quatre (catégorie C) concourent à la gestion financière du Labex et de 10 laboratoires.

Pareillement, un soutien particulier de l'établissement a été consenti tout au long de la période à la fonction formation, compte tenu de la sous-dotation structurelle de l'établissement, en partie compensée ces dernières années par les abondements en emplois (sous forme de dotation à hauteur de 60 k€ par poste) par le ministère. Dans ce cadre, entre 2013 et 2017, 69 emplois dits Fioraso ont été attribués, dont une grande part a été fléchée pour la fonction formation. S'agissant des enseignants et enseignants-chercheurs, 1 a été déployé vers le numérique, 4 vers l'innovation pédagogique, 6 vers la maîtrise des langues vivantes, 9 pour améliorer le taux d'encadrement des étudiants, 3 pour renforcer des disciplines rares et 11 sur d'autres missions.

En ce qui concerne les personnels BIATSS, 5 postes sont dédiés à l'orientation, 5 au numérique, 1 à l'entrepreneuriat, 6 à l'innovation pédagogique, 2 à la maîtrise des langues vivantes, 6 à l'amélioration du taux d'encadrement des étudiants, 3 au développement de la formation continue et 7 à d'autres missions.

Enfin, il est à noter que, contrairement à une grande partie des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'Université Paris Nanterre a procédé, concernant les postes d'enseignants et enseignants-chercheurs vacants, de la manière suivante : 1/ aucune année en dessous d'un 1/3 de publications par rapport au nombre de postes vacants (règle du report de publication d'un an et d'un lissage pluriannuel) ; 2/ tous les postes vacants ont été remplacés par un ATER ou un invité. Ce choix, qui a un impact budgétaire non négligeable, mais qui doit permettre un renouvellement nécessaire du vivier et le maintien d'un taux de titulaires importants, n'est pas toujours perçu par la communauté enseignante qui concentre son attention sur les postes non-publiés.

- L'amélioration du cadre de vie et de la qualité de vie au travail

Pendant toute la période, le CHSCT s'est réuni quatre fois par an et est généralement présidé par le président de l'université. Il adopte un programme annuel de prévention. Deux enquêtes sur la qualité de vie au travail (QVT) à destination des BIATSS (2015) et des enseignants/enseignants-chercheurs (2017) ont été réalisées. Ces enquêtes, qui s'appuient sur le CHSCT, ont donné lieu à un plan d'action pour les BIATSS concernant le travail sur écran ou les gestes et postures ; pour les enseignants, le plan d'action est en cours de réalisation. Ces deux enquêtes, ainsi que le plan d'action, ont vocation à être publiques. La nomination d'assistants de prévention (28 actuellement) et la réalisation des DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) s'inscrivent dans cette dynamique générale. Une cellule de veille sociale associant autour de la DRH, la médecine de prévention et l'assistante sociale participe également de la politique de QVT. Cette cellule traite à la fois des questions individuelles et collectives, et un bilan est dressé annuellement au CHSCT.

Le schéma directeur du handicap, dans son volet RH, tend également à l'amélioration du cadre de vie et de la qualité de vie. Présenté dans les instances annuellement (CHSCT, CAC, CA), il comprend 5 axes : recenser, recruter, aménager, former, acheter. La mise en œuvre de la politique handicap mobilise de nombreux acteurs au sein de la mission handicap dont la direction des ressources humaines en charge de la procédure de recrutement et de reclassement d'un agent en situation de handicap. Elle vérifie le processus d'intégration de l'agent au sein de son service, elle assure la préparation des dossiers qui vont être présentés en commission de réforme et/ou comité médical. Elle participe également à la recherche de solutions de formation et d'adaptation au poste. Le médecin de prévention, au sein service universitaire de médecine préventive, aide l'université et l'agent dans la recherche de solutions adaptées. Il donne un avis clinique et ergonomique sur la compatibilité des conditions de travail avec l'état de santé. Il participe à la recherche pluridisciplinaire des solutions les mieux adaptées aux personnes handicapées. L'avis du médecin est obligatoirement requis avant tout aménagement de poste. L'assistante sociale, rattachée au service d'action sociale, informe les personnels handicapés sur les droits aux prestations sociales aux soins médicaux à la formation et les aide dans leurs différentes démarches administratives et personnelles. Elle les conseille et les oriente en fonction des demandes vers des lieux d'accueil ou de services spécialisés. Enfin, le CHSCT est amené à connaître des questions relatives aux mesures prises en vue de faciliter l'adaptation des postes de travail aux travailleurs handicapés. Les personnels en situation de handicap représentent 2,48 % des personnels de l'université au 31/12/2017. Le taux est de 5 % pour les BIATSS et 0.73 % pour les enseignants.

Parmi les mesures mises en place pour améliorer les conditions de travail, la règle du remplacement systématique et anticipé par un contractuel en cas de congé maladie longue durée ou de congé maternité a été mise en place à partir de 2016. Une politique de télétravail a également été déployée depuis 2017 et répond à un réel besoin notamment compte tenu de la durée des transports en région parisienne. Pour sa deuxième année d'application, il concerne actuellement près de 80 BIATSS pour une journée hebdomadaire maximum.

Concernant les enseignants et enseignants-chercheurs, un travail d'ampleur a été mené entre 2015 et 2016 (plusieurs réunions de groupes de travail) pour tenter d'ajuster le référentiel de charge pour fonctions, qui avait été nettoyé et mis en conformité avec la réglementation en 2012. L'objectif était de faire un bilan, trois ans après, et de mieux reconnaître certaines missions qui avaient pu être mal évaluées au départ, dans une enveloppe budgétaire qui se devait de ne pas trop gonfler. Plusieurs nouveaux ajustements ont eu lieu à nouveau depuis. Le coût du référentiel a progressivement grossi, et ce alors même qu'un certain nombre d'enseignants et enseignants-chercheurs de l'université estiment toujours ne pas voir leurs missions bien reconnues. La question est également posée, par cette inflation de charges pour fonction dont certaines peuvent être intégrées au service, de la réduction du potentiel d'heures d'enseignement assurées par des titulaires. La construction de la nouvelle offre de formation sera l'occasion de reprendre ce sujet en prenant en compte toutes ces dimensions.

Plusieurs autres actions de l'université tentent de contribuer à l'amélioration du cadre de travail pour tous les personnels. D'une part, le service universitaire des activités physiques et sportives et le service général de l'action culturelle et de l'animation du campus proposent de nombreuses séances de pratique sportive ou culturelle à un tarif très bas ainsi que des places à tarifs préférentiels pour des sorties hors les

murs. D'autre part, le service d'action sociale, outre l'attribution des prestations sociales réglementaires, organise une série d'événements très suivis visant à créer une convivialité parmi les personnels (fête des personnels, Noël des enfants des personnels). Ce service gère également le budget dédié à la prise en charge, sous condition sociale, des formations universitaires des personnels ainsi que celui voué à prendre en charge (de manière différenciée selon les revenus) une partie du repas au restaurant universitaire CROUS. Cette dernière action a eu un effet notable sur la fréquentation du restaurant universitaire : en 2014, le nombre annuel de passagers au CROUS était de 32 630, il est passé à 43 574 en 2015, à 47 307 en 2016 et à 46 911 en 2017. Cet ensemble de politiques à destination des personnels a un coût que l'établissement est prêt à consentir dans les limites que lui permettent ses capacités budgétaires. Une réflexion est en cours pour revoir les modalités de certains dispositifs.

- Le renforcement des compétences

La constitution d'un pôle concours/recrutements au sein de la DRH illustre la volonté de l'établissement de renforcer les compétences. Ce pôle a accompagné des requalifications par l'ouverture de concours ventilée comme suit :

catégories	TOTAL 2014-2018
A	101
B	74
C	66
Total	241

La création du service de l'accompagnement individuel au cours de la période contribue également au développement des compétences des personnels. Rattaché à la direction des ressources humaines, ce service assure deux missions, la première étant l'accompagnement des personnels en situation de handicap (cf. supra) et la seconde étant la formation des personnels (BIATSS et enseignants).

En 2017, les axes prioritaires du pôle étaient les suivants :

- Axe 1 : Accompagner l'acquisition et le développement des compétences professionnelles et techniques
- Axe 2 : Accompagner la mise en conformité réglementaire pour l'hygiène et la sécurité
- Axe 3 : Accompagner la préservation de la santé au travail et agir pour la prévention des risques psycho-sociaux
- Axe 4 : Accompagner le management
- Axe 5 : Accompagner les enseignant.es et enseignant.es-chercheur.es dans leurs missions, notamment celles d'enseignement et de recherche
- Axe 6 : Accompagner l'évolution professionnelle des agents dans le cadre de la préparation aux concours

Dans le cadre de l'axe 4, accompagner le management a été mis en place en 2017 un parcours management reposant sur 6 modules : Légitimité et style de management, Motivation individuelle et communication, Dynamique collective, Gestion Ressources Humaines et entretien professionnel, Accompagnement du changement et gestion des tensions, Conduite des projets de changement. Il est prévu de poursuivre en 2018 ce séminaire destiné aux cadres avec notamment une séance sur la qualité de vie au travail et une autre sur le handicap au travail. A ce stade, cette formation, qui pourrait également concerner les enseignants et enseignants-chercheurs à responsabilité, attire surtout les BIATSS. Une réflexion sur la formation des directeurs / directrices d'UFR et instituts est en cours, en lien avec la VP Conseil des directeurs.

Cette volonté de mieux former les personnels s'est traduite par une augmentation des dépenses de formation de plus de 80 % entre 2014 et 2017 et un nombre croissant de stagiaires, plus de 23% entre 2015 et 2017 chez les personnels BIATSS et plus du double chez les personnels enseignants<sup>24</sup>.

Il convient également de noter que, pour préserver une certaine attractivité (dans une région parisienne où le coût de la vie augmente chaque année) et reconnaître le travail de ses agents, l'établissement a fait le choix, par deux fois, d'augmenter le régime indemnitaire de ses personnels fonctionnaires BIATSS (passage au taux 5, puis à un taux de 6 à 7 selon les catégories). Un groupe de travail avec les organisations syndicales au sein du comité technique a également abordé la question de la revalorisation du salaire des personnels contractuels, qui a permis de mettre en place un début de régime indemnitaire et une possibilité de déroger à la règle de recrutement en pied de corps (par la prise en compte de l'ancienneté). Toutefois, comme les dialogues de gestion avec les services l'ont régulièrement fait remonter, la difficulté à recruter, notamment sur les postes à haute compétence ou responsabilité, demeure. Un nouveau groupe de travail a été lancé pour reprendre la réflexion.

*Référence 12 : le budget est un levier de la stratégie et du dialogue de l'établissement, grâce à la qualité de la gestion et aux outils d'analyse financière et extra-financière disponibles*

L'établissement a modifié sensiblement, durant la période concernée, sa procédure interne d'élaboration budgétaire afin de rendre sa gestion plus efficace dans le cadre des orientations stratégiques de l'établissement, tout en garantissant un processus démocratique transparent d'adoption. En effet, le bilan des dialogues de gestion présenté en Conseil d'administration constitue désormais le préalable du débat d'orientation budgétaire de l'établissement : à l'issue, une lettre de cadrage budgétaire, votée en Conseil d'administration et transmise aux services et composantes, constitue le point de départ de construction du budget initial, qui fera l'objet par la suite de budgets rectificatifs (limités à deux) habituellement votés en mai et octobre. La présentation des documents budgétaires a aussi été adaptée aux exigences du décret GBCP<sup>25</sup>, en prenant l'initiative d'y ajouter une annexe faisant apparaître les crédits des composantes et services, mais en supprimant l'étape chronophage dite des « grandes masses ».

En outre, en conformité avec le décret GBCP, la clôture de l'exercice comptable a été préparée pour permettre l'adoption du compte financier au plus tard au 15 mars N+1, ce qui a été respecté en 2017 et qui est prévu pour 2018. Cette procédure a obligé à rendre plus efficace et contraignant le calendrier de clôture mis en place par la Direction financière et comptable en lien avec les Commissaires aux comptes de l'établissement. Les services et composantes expriment néanmoins, à ce stade, une insatisfaction face à ce nouveau calendrier (réglementaire) qui oblige à repenser fortement sa logique de gestion budgétaire. Or, les exigences du contrôle budgétaire et le calendrier des instances de l'établissement (commission budgétaire) doivent encore conduire pour l'avenir à améliorer le processus de clôture de l'établissement : en lien avec les commissaires aux comptes de l'établissement, une meilleure anticipation des principales exigences et échéances afférentes à la clôture devra être progressivement réalisée, notamment au moyen d'arrêtés intermédiaires et de pré-clôtures.

La mise en place d'une comptabilité budgétaire distincte de la comptabilité générale a été effective dès la gestion 2016, en conformité avec le décret GBCP : elle s'est traduite en 2017 par une adaptation de l'ERP, SIFAC, aux exigences du décret GBCP, et une restitution budgétaire lors de la clôture. Une amélioration progressive des consommations des crédits budgétaires a été constatée au cours de la période, mais elle doit se poursuivre au cours des prochaines années dans le nouveau cadre budgétaire découlant de la GBCP (désormais en AE, CP, et RE).

La correcte adaptation de l'ensemble de l'organisation financière et administrative aux normes GBCP implique aussi le déploiement progressif d'un dispositif de contrôle interne budgétaire, permettant de garantir notamment la soutenabilité et la sincérité budgétaire. Celui-ci a été initié par une première cartographie des risques budgétaires dont le suivi a malheureusement été compliqué en raison des

---

24 Cf bilan social 2017 [Annexe 12]

25 Différents tableaux budgétaires en AE, CP, recettes et en comptabilité générale, plan de trésorerie prévisionnel, récapitulatif des UMR, tableaux pluriannuels, etc.

difficultés de recrutement d'un référent contrôle interne pour l'établissement, plusieurs fois tenté. De même, une organisation afférente au contrôle interne a été mise en place : COPIL dédié, charte du contrôle interne, référents par processus prioritaires, tableau de suivi et présentation en CA des cartographies et plan d'actions sur ces 4 processus prioritaires, etc. Mais le caractère opérationnel de ce dispositif, faute de référent pour l'animer, a été circonscrit aux travaux menés par les différents acteurs internes aux processus comptables : agence comptable, en particulier par son chargé de la qualité comptable, travaux d'audit choisis par les commissaires aux comptes (inventaire des immobilisations, évaluation des passifs sociaux, recettes de formation continue et d'apprentissage), traçabilité des anomalies relevées lors du contrôle de paie, etc. La mise en place progressive de la dématérialisation des factures (intégrées automatiquement dans le processus de dépenses) devenues électroniques participe aussi à la qualité des comptes de l'établissement et à leur transparence, ainsi qu'à l'efficacité de la procédure de mise en paiement.

La fiabilisation de la comptabilité générale de l'établissement, auquel contribue le contrôle interne, est aussi un gage d'efficacité financière. En effet, le contexte financier contraint de l'université se traduit par une nette réduction des marges de manœuvre de cette dernière, et devant conduire à renforcer la qualité de sa facturation ainsi que son recouvrement. Pour ce faire, un service chargé de l'émission des factures et autonome du service Budget est créé avec un chef de service dédié : il contribue à l'amélioration du suivi budgétaire et comptable des recettes propres de l'établissement. Il pourrait constituer la préfiguration d'un service Recettes dans le cadre d'une organisation inspirée du service facturier, déjà mis en place il y a plusieurs années.

### *Référence 13 : la politique logistique et immobilière constitue un levier de développement et de responsabilité sociale pour l'établissement*

L'université a une bonne connaissance de son patrimoine bâti et non bâti, dont témoignent le recensement et l'inventaire précis des biens, les diagnostics techniques, réglementaires et fonctionnels réalisés pour chaque bâtiment ainsi que la connaissance des coûts associés pour chaque bâtiment. Cette connaissance se décline notamment dans le PPI selon 4 axes thématiques traçant également 4 niveaux de maturité de l'opération ou des travaux à réaliser et qui sont : les opérations de mise en conformité, les travaux de maintenance et de réhabilitation, les travaux de rénovation et de restructuration, et les opérations inscrites dans le contrat de plan Etat région (CPER), dont la mise en œuvre repose essentiellement sur la direction du patrimoine, service central et organisé. Pareillement, la direction de la logistique, hygiène, sécurité, séparée de la direction de la sûreté et de la sécurité incendie pendant la période, concourt de manière aussi efficace et structurée à la mise en œuvre de la politique logistique et immobilière. Un grand travail de fiabilisation de la connaissance de l'occupation des locaux a notamment été opéré de 2014 à 2016 (outil ADE et cellule ad hoc). La gestion logistique et la gestion immobilière sont ainsi réparties entre deux directions ayant des périmètres bien délimités et qui travaillent en coordination, sous l'autorité d'une direction générale adjointe dédiée au pilotage des moyens.

En outre, l'établissement a pu mettre en place une politique immobilière ambitieuse et structurante (voir en ce sens la référence 9) fondée sur la responsabilité sociale et le développement durable. Souhaitant promouvoir un nouveau modèle d'université se comprenant comme un acteur social au sens plein du terme, l'université s'est engagée dans cette voie, déjà sous le précédent contrat, avec la mission campus vert initiée en 2012, l'inscription de l'établissement dans le plan vert des universités, etc. Cette dynamique s'est considérablement élargie et renforcée depuis. Conçue de manière transversale, cette politique s'est ordonnancée et structurée avec le recrutement d'une chargée de mission éco-campus (2014), d'un chargé de mission « gestion des déchets » en 2014, d'un manager énergie (2016) complété récemment par la création d'un service commun RSU-DD (2017).

Sur ce dernier point relatif à la transition énergétique et environnementale, les événements<sup>26</sup> et actions sont multiples et ont jalonné toute la période quinquennale. Il en est ainsi particulièrement du Plan actions énergie adopté en 2015 (PAE) fondé sur l'optimisation du patrimoine, la diversification des sources d'énergie, la gestion de l'eau, du paysage et de la biodiversité. Sa mise en œuvre s'est notamment traduite par la mise en œuvre d'une convention intracting<sup>27</sup> avec la Caisse des dépôts, visant des travaux d'efficacité énergétique en lien avec une manager énergie recrutée à cet effet, la gestion écologique des espaces verts (l'engagement dans une démarche zéro phyto<sup>28</sup>, le plan de gestion différenciée, l'inventaire de biodiversité). A titre d'exemple, les actions de gestion écologique des espaces extérieurs ont permis de réduire d'un facteur 3 le coût de traitement des déchets verts. Dans le domaine de l'énergie, la consommation d'électricité – renouvelable depuis 2015 - est en baisse de plus de 15%, et en avance sur les objectifs récents de la loi Elan (-40% en 2030).

Ces efforts et l'engagement constant de l'université ont ainsi permis plusieurs concrétisations emblématiques avec notamment des apports financiers tels le fonds intracting, avec co-investissement de la Caisse des dépôts à hauteur de 1 M € (voir supra référence 9), ou un financement PIA « Ville de demain » voué à augmenter les performances énergétiques de La contemporaine, pour près de 1,4 M €. D'autres financements ont été aussi obtenus pour les actions de transition énergétique et écologique auprès de partenaires tels que l'ADEME, le territoire Paris Ouest La Défense, le Conseil départemental 92, l'Agence de l'Eau Seine Normandie ou la Région Ile de France.

L'université est tout aussi impliquée sur les questions d'accessibilité. A cet effet, elle a adopté un schéma directeur Handicap en 2016 dont le troisième volet est « *l'Agenda d'Accessibilité Programmé Ad'AP* » qui concourt à la mise en œuvre opérationnelle des deux autres volets. A cet effet, la stratégie de mise en accessibilité de l'AdAP, consiste à déployer progressivement les travaux de mise en accessibilité en suivant les flux des usagers depuis leur arrivée sur le campus vers leur(s) lieu(x) de destination. Les premiers travaux ont donc consisté à lever les obstacles présents sur les espaces extérieurs pour lesquels une prise en charge est difficile et qui sont par ailleurs des lieux ouverts au public. L'étape suivante portera sur les entrées de bâtiments, espaces d'accueil du public et rez-de-chaussée des bâtiments, puis s'achèvera dans les étages des bâtiments. Sur ce sujet, on ne peut que regretter un accompagnement financier très insuffisant de la tutelle.

Comme noté plus haut (référence 9), et malgré les réalisations satisfaisantes, l'établissement ne peut toutefois aujourd'hui considérer qu'il s'est donné les moyens de veiller à la bonne réalisation des investissements immobiliers. Deux dimensions constituent un point faible : d'une part, des problèmes de turn-over et de vacances de poste ; d'autre part, des problèmes de pilotage et de suivi budgétaire du PPI. Ces points ont été soulignés dans l'audit pré-dévolution de l'établissement établi par l'IGAENR.

L'université Paris Nanterre s'est affirmée comme un partenaire majeur et incontournable du territoire en matière de responsabilité sociale et sociétale et d'exemplarité environnementale. Elle participe de la dynamique territoriale sur ce champ peu exploré jusqu'à présent et dont les retombées locales sont pourtant importantes. Dans ce contexte, le point faible que constitue l'organisation de la direction patrimoine est un défi pour la période à venir.

---

<sup>26</sup> Co-organisation avec l'Essec du colloque international Eco-campus de la CPU et la CGE en amont de la COP 21 manifestant l'engagement des universités, écoles notamment face au changement climatique en 2015 ; signature de la charte efficacité énergétique du plan Bâtiment durable en 2015 ; promotion des éco-gestes (Tour de France agir ensemble 2015-2017).

<sup>27</sup> Cette démarche a depuis été reprise comme exemple dans le schéma régional climat air énergie de la région Ile-de-France.

<sup>28</sup> Adhésion de l'université à la charte régionale de la biodiversité d'Ile-de-France et signature de la charte « Objectif Zéro phyto en Seine Centrale Urbaine » le 31 mai 2017.

## DOMAINE 3 : LA RECHERCHE ET LA FORMATION

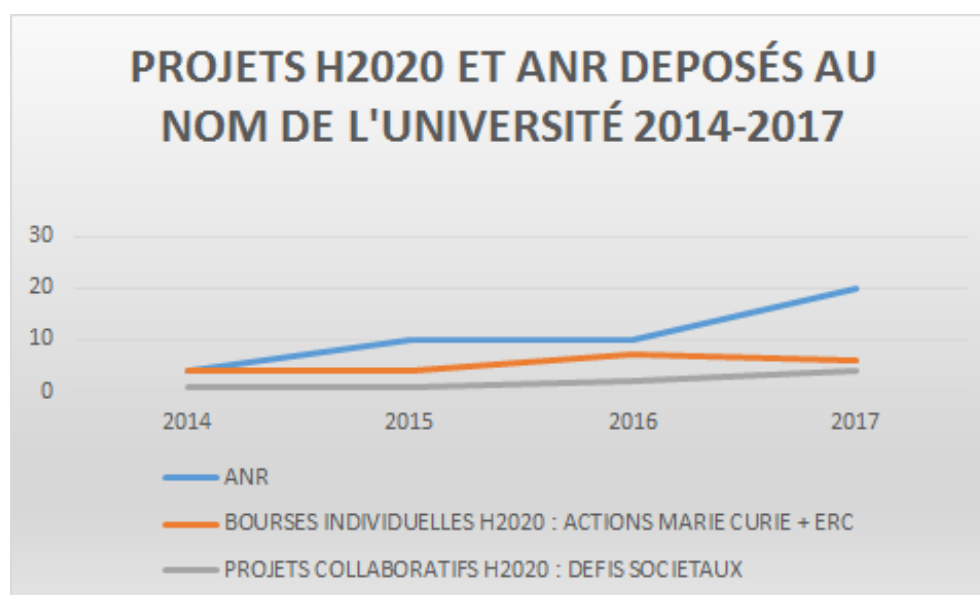
### Sous-domaine 3.1 : La politique de recherche

*Référence 14 : la politique de recherche de l'établissement traduit son positionnement et sa stratégie globale*

Avec un potentiel couvrant la totalité du domaine SHS et certains champs en sciences exactes et sciences du vivant, l'Université Paris Nanterre constitue une force majeure de recherche et d'innovation dans des champs permettant à la fois des spécialisations très poussées, le développement de compétences disciplinaires pointues et le travail de la pluridisciplinarité et de la transdisciplinarité.

#### - Réponses aux appels à projets et partenariats

Riche de 41 unités de recherche (28 EA et 13 UMR) et 5 fédérations (FIND, EPN-R, ILF, S2CH, MAE) affiliées à 6 écoles doctorales dont une en double sceau avec l'Université Paris Saclay, l'université permet des parcours de recherche complets, du Master au Doctorat et à l'habilitation à diriger les recherches, et travaille à faciliter et encourager le développement des projets de recherche individuels et collectifs des personnels chercheurs et enseignants-chercheurs en poste dans l'établissement ou associés. Le mouvement de structuration et de lisibilité de cette diversité scientifique a permis l'émergence d'une communauté scientifique active et performante, comme en témoignent, par exemple, le nombre de thèses et d'HDR soutenues dans l'établissement (malgré une légère baisse : 195 thèses et 26 HDR soutenues en 2017, contre 212 et 35 en 2014), les délégations IUF accordées à nos enseignants-chercheurs (12 juniors et 4 seniors sur la période), la montée en puissance de la capacité de réponse aux appels à projet locaux et régionaux (COMUE, territoire Paris Ouest La Défense, Département, Région), nationaux (ANR, PIA, EUR), européens et internationaux (Commission européenne) – cf. tableau ci-contre.





Concernant les appels à projet PIA qui ont été lancés durant la période de référence, l'établissement s'est impliqué dans toutes les vagues (PIA 2 – ISITE – vague 1 et 2 ; PIA 3 – NCU, vague 1 et 2, et EUR, vague 1). Dans la continuité du Labex remporté en propre (Les passés dans le présent), des 5 Labex (MME DII, Arts H2H, Dynamite, IPOPS, TEPSIS) et de l'équipex (ORTOLANG) et de l'IDEFI (CreaTIC) dont nous étions partenaires lors du premier PIA, nous avons remporté une EUR (ArTEC) et un NCU (SoSkilled) dans le cadre de la ComUE UPL, et nous sommes partenaires d'une EUR (RedPop) et un NCU (Ecri+). Environ 20 équipes de recherche sont impliquées en tout dans ces différents projets.

Les sources de financements externes ont évolué de la façon suivante sur la période :

<b>NOUVEAUX FINANCEMENTS OBTENUS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Contrats de Recherche</b>	778 K€	1 474 K€	1 317 K€	742 K€	932 K€	761 K€
<b>Europe PCRD-H200</b>	313 K€		292 K€	23 K€		132 K€
<b>ANR</b>	431 K€	216 K€	173 K€	212 K€	16 K€	119 K€
<b>Labex</b>	6 500 K€	0 K€	28 K€	38 K€	409 K€	386 K€
<b>COMUE et divers</b>	6 K€	13 K€	11 K€	206 K€	215 K€	213 K€
<b>Bourses Doctorales</b>	591 K€	1 475 K€	585 K€	73 K€	89 K€	161 K€
<b>TOTAL</b>	<b>8 619 K€</b>	<b>3 178 K€</b>	<b>2 406 K€</b>	<b>1 294 K€</b>	<b>1 661 K€</b>	<b>1 772 K€</b>

L'évolution de la part entre financements internes et financements externes a évolué de la façon suivante :

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2017</b>
<b>DOTATION ETAT</b>	1 966 K€	2 065 K€	2 085 K€	2 088 K€	2 118 K€	2 029 K€
<b>FINANCEMENTS EXTERNES</b>	8 619 K€	3 178 K€	2 406 K€	1 294 K€	1 661 K€	1 772 K€
<b>FINANCEMENT TOTAL DE LA RECHERCHE</b>	<b>10 585 K€</b>	<b>5 243 K€</b>	<b>4 491 K€</b>	<b>3 382 K€</b>	<b>3 779 K€</b>	<b>3 801 K€</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>PART DOTATION ETAT</b>	18,6%	39,4%	46,4%	61,7%	56,0%	53,4%
<b>PART DES FINANCEMENTS EXTERNES</b>	<b>81,4%</b>	<b>60,6%</b>	<b>53,6%</b>	<b>38,3%</b>	<b>44,0%</b>	<b>46,6%</b>

Concernant la contribution de la politique de recherche au développement économique et socioculturel du territoire, on notera le développement d'un éco-système favorable aux projets partenariaux par les bonnes relations de l'établissement avec le territoire – Mairie de Nanterre, Paris Ouest La Défense (ex-CAMV), Paris La Défense (ex-DEFACTO et EPADESA), Conseil départemental des Hauts-de-Seine — et les entreprises et regroupements d'entreprises — Crédit coopératif, La Poste, BNP Paribas Cardiff, Association des usagers de La Défense, etc —, le président de l'université étant aujourd'hui impliqué au plus haut niveau avec ces acteurs. On notera également la mise en place récente d'outils susceptibles de

favoriser ces collaborations : présence au pôle universitaire de La Défense (PULV), Fondation partenariale (née en 2015) vouée à accueillir des chaires financées par des entreprises, plateformes d'expérimentation (sciences du comportement) dont une à La Défense et deux autres sur le campus de Nanterre, appels à projet co-portés avec les collectivités territoriales et voués à s'adresser aux laboratoires et entreprises du territoire, pôles d'entrepreneuriat et d'incubation ouverts aux acteurs du territoire (et liés parfois à des projets de recherche) sur le campus de Nanterre, bâtiment de la formation continue qui accueille un learning lab (2018). Malgré ces éléments, il demeure parfois difficile de mobiliser les équipes de recherche et les chercheurs sur ces partenariats. La mise en place d'une vice-présidence en charge de l'insertion professionnelle et des relations avec les acteurs économiques, depuis 2016, doit permettre, en lien avec la vice-présidence en charge de la recherche, de mieux piloter cette interface entre recherche et monde économique.

#### - Structuration de la recherche

A quelques exceptions près, liées à des recompositions ou des renforts d'équipe, les unités de recherche et les écoles doctorales ont souhaité garder le périmètre qui était le leur tout au long de l'actuel contrat. En particulier, alors qu'une réflexion sur la reconfiguration des écoles doctorales avait été lancée (hypothèse d'une école doctorale unique avec des pôles pluridisciplinaires, ou au moins d'une reconfiguration des écoles doctorales), le statut quo a été préféré par les acteurs. Les questions de l'articulation du Labex et des EUR, et plus généralement de la promotion de l'interdisciplinarité et de la pluridisciplinarité, avec l'organisation actuelle reste donc entière. Le collège doctoral est chargé de faire des propositions pour répondre à ces défis.

En revanche, des initiatives de coordination d'équipes, sur le modèle de la fédération de droit déjà existante, ont été favorisées par l'établissement. Ainsi, une fédération de recherche en psychologie et sciences de l'éducation a vu le jour (2017), s'est installée dans de nouveaux locaux, bénéficie d'un chargé d'appui (créé en 2016), développe des programmes de recherche-action. Parallèlement, une fédération de recherche CNRS autour des sciences du comportement (cotutelles : CNRS, Paris 1, Paris Nanterre) a vu le jour pendant la période et fait travailler ensemble dans une logique d'interdisciplinarité spécialistes en économie, gestion, psychologie, sciences du langage et STAPS, en s'appuyant sur des plateformes d'expérimentation sur plusieurs sites (Paris, Nanterre, La Défense), financés par le programme régional PREDIR.

La politique de structuration de la recherche s'est également fortement appuyée sur les appels à projet de la ComUE et sur les réponses aux appels à projet PIA 2 et PIA 3 au niveau de la ComUE. Ainsi, les trois axes inscrits dans le contrat de site (Sociétés de demain : durabilité, innovation sociétale, émancipation humaine ; Droits : justice et injustice ; Création d'hier à demain : arts, patrimoine, humanités) ont permis de développer des programmes de recherche de 1 à 3 ans liant des équipes de recherche des établissements porteurs, Paris Nanterre et Paris 8, ainsi que les institutions associées dans le cadre de la ComUE. Les piliers du projet d'ISITE @nthonopolis s'appuyaient eux-mêmes sur ces trois axes, légèrement retouchés, et les quatre puis trois projets d'EUR portés au niveau de la ComUE se situaient dans la même continuité. Un travail de spécialité et de différenciation scientifique est donc pleinement en cours.

Le Labex « Les passés dans le présent », en particulier, a lui-même eu un rôle particulièrement structurant, au sein de l'établissement comme de la ComUE. Il a gagné en ampleur dans ses thématiques et dans l'implication d'un nombre croissant d'unités de recherche dans les projets et leur mise en œuvre. Il crée une interface dynamique avec la Maison Archéologie et Ethnologie et La contemporaine (ex-BDIC), mais également avec les institutions associées (BNF, Quai Branly, Musée d'archéologie de Saint-Germain-en-Laye). Dans le cadre de la demande de sa prolongation, des partenaires de la ComUE sont plus étroitement associés, au premier chef l'université Paris 8 et les Archives nationales.

Le partenariat avec le CNRS s'est renforcé au cours de la période. La ComUE UPL fut la première en Ile-de-France à signer une convention cadre de partenariat pluriannuel, ciblant à la fois des thématiques et des actions prioritaires, consonantes avec celles de la ComUE (dont le CNRS est membre à part entière depuis 2014, date du passage de PRES à ComUE) : développement de l'internationalisation (et en particulier de la réponse aux appels à projet européens), développement de l'information scientifique et

technique (en particulier dépôt dans HAL), développement de la valorisation en SHS. Un focus particulier, concernant l'Université Paris Nanterre, concernait l'évolution de la Maison Archéologie et Ethnologie (tutelles : CNRS, Paris 1, Paris Nanterre) en Maison des sciences de l'homme conçue comme pôle de pluridisciplinarité. Cette évolution s'est traduite récemment par l'affiliation de deux nouvelles UMR, en science politique et en géographie-études urbaines, à la MAE, dont le nouveau nom « MSH Mondes » a vocation à traduire l'élargissement du périmètre et la transformation. La MSH reconfigurée a vocation à faire participer une partie toujours plus importante des équipes de recherche de l'université, mais également à pousser les programmes de recherche avec La contemporaine.

Enfin, un élément majeur de la période est l'intégration de l'Université Paris Nanterre comme onzième membre de l'établissement public Condorcet. Cette participation à ce projet majeur de structuration de la recherche en sciences humaines et sociales, par le Campus (dans la construction est en cours) mais également par ses axes scientifiques (qui viennent d'être définis), concerne non seulement les équipes de recherche qui ont vocation à se voir attribuer des espaces dans les nouveaux bâtiments (soit 3 UMR, en histoire, démographie et géographie, et 2 EA, en arts et en droit) mais toutes les équipes de recherche pouvant se reconnaître dans les axes scientifiques de Condorcet.

#### - Régularité et collégialité des instances statutaires et des instances d'établissement

Le fonctionnement institutionnel de la Commission recherche est transparent et efficace. Sa composition et ses compétences ont suivi les différentes réformes et sont à ce jour en tous points conformes à la réglementation en vigueur. Elle se réunit 8 fois par an en moyenne, s'appuyant sur un bureau. Elle est réunie avec la CFVU deux fois par an en CAC plénier. Le souhait est, à ce stade, de maintenir un nombre important de commissions recherche en formation spécifique, le CAC plénier n'ayant vocation qu'à examiner que des questions transversales et ne créant pas la même cohésion que la CR (nombre trop important de membres, collègues trop fortement distincts).

L'établissement s'est doté en 2013 d'un Collège doctoral composé des directeurs et directrices d'école doctorale ainsi que, comme invités permanents, de membres de l'équipe administrative et de la vice-présidence recherche. Progressivement, en vertu de réunions fréquentes (4 à 5 fois par an), le Collège doctoral a pu se saisir de divers dossiers et formuler des propositions informées et concertées à la Commission recherche : répartition des contrats doctoraux, amélioration de la formation des doctorants, répartition de financements pour l'organisation de manifestations scientifiques. Ces propositions sont ensuite examinées et validées par la Commission recherche. L'évolution du niveau doctoral, notamment de la formation doctorale et des durées de thèse, doit encore être poursuivie sur la base d'un collège doctoral renforcé, conformément aux récents débats dans les instances de l'université.

Par ailleurs, le Collège doctoral de l'établissement a participé activement au Collège doctoral de la COMUE Université Paris Lumières, donnant lieu à la mise en place d'une charte commune du doctorat, présidant à l'attribution de contrats doctoraux fléchés et travaillant généralement à l'harmonisation des pratiques de recherche et d'encadrement de la recherche.

#### - Implication dans les structures et réseaux de recherche

Par l'octroi d'un budget spécifique visant l'adhésion de l'établissement aux groupements d'intérêt scientifiques et autres réseaux de recherche, l'Université Paris Nanterre a pu soutenir une politique générale pour certains grands réseaux de recherche dont le programme intéresse l'ensemble de la communauté : GIS aréaux, GIS structurants et autres réseaux disciplinaires et/ou internationaux.

## Evolution des adhésions aux groupements de recherche 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
GIS	5	7	8	10	14
GDR	1	1	4	4	4
GERI	2	2	3	3	2

Les adhésions « courent » généralement sur plusieurs années (en général de 42 à 60 mois), les données indiquées pour l'année  $T$  comprennent les adhésions signées les années précédentes + les adhésions signées l'année  $T$  – les adhésions arrivées à échéances et non renouvelées.

Associée à une politique documentaire d'incitation forte à l'Open Access (politique éditoriale multisupports des Presses de Paris Nanterre et aide au dépôt des données sur HAL par le biais d'une campagne de sensibilisation et de collecte des références et des documents à l'échelle de l'ensemble de l'établissement), cette participation aux réseaux de recherche organise et confirme le rayonnement de la recherche menée à l'Université Paris Nanterre en anticipant sur notre implantation dans le site du Campus Condorcet.

L'ensemble de la démarche est donc coordonné : implication dans les GIS, politique d'Open Access inscrite dans la logique de la loi « pour une République numérique », déploiement d'unités de recherche sur le site Condorcet en vague 1 et en vague 2.

*Référence 15 : l'établissement pilote son activité de recherche et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de recherche*

- L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les entités en charge de la recherche est efficace, sur la base d'une définition claire des rôles des différents acteurs impliqués ; elle permet une circulation fluide des informations et la mise en œuvre effective des orientations.

La Direction de la Recherche et les Études doctorales (DRED) assure le pilotage de la recherche en étroite collaboration avec la Vice-Présidente en charge de la recherche et la Direction générale des services. La DRED s'est développée entre 2014 et 2018 avec le rattachement du service des Études doctorales, le rattachement du personnel du LABEX « Les passés dans le présent » et le recrutement des chargés d'appui pour les unités de recherche. Le nombre du personnel de la Direction de la Recherche et des Études doctorales est passé de 25 à 41 sur la période d'autoévaluation. La DRED est actuellement constituée de cinq services qui sont les interfaces entre le niveau central de l'établissement et les unités de recherche. Le service administratif de la recherche (SAR) assure la conformité des instances, la gestion et le pilotage des données de la recherche et accompagne les chercheurs dans leurs démarches administratives. Le service financier de la recherche pilote le budget de la recherche (subvention de l'État et les ressources propres). Le service de la valorisation de la recherche accompagne les chercheurs dans les démarches contractuelles et l'ingénierie de projet. Le service des études doctorales assure l'inscription et l'accompagnement des doctorants jusqu'à la soutenance de thèses. Les Presses universitaires de Paris Nanterre valorisent et diffusent la recherche scientifique sous forme de publications multi-supports.

Malgré ce mouvement positif au cours de la période, il reste quelques difficultés de coordination avec les unités qui n'ont pas de personnel rattaché à la DRED (soit en UFR, soit au sein du CNRS) ou qui n'ont

pas de personnel dédié du tout. Une question spécifique est liée à l'articulation avec la MAE, qui a longtemps été considérée ou s'est longtemps considérée comme une structure à part : les relations se sont considérablement améliorées de ce point de vue ces dernières années, notamment à travers un travail sur la nouvelle convention de gestion du bâtiment René Ginouvès.

- La commission recherche, ou ce qui en tient lieu, participe à la définition de la politique de recherche et de la stratégie institutionnelle, à leur mise en œuvre, et à leur suivi.

La commission recherche est dotée d'un bureau composé de membres représentant essentiellement le corps des professeurs (deux représentants, fortement impliqués) et un membre représentant les autres collègues (plus difficile à pourvoir). La CR peut également s'appuyer sur deux commissions : La commission des publications et la commission financière (cette dernière n'étant pas fréquemment réunie). La Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales (DRED) organise les séances de la CR en étroite collaboration avec la Vice-Présidente en charge de la Recherche, mais également avec les vice-présidences CA et CFVU ainsi que la DGS, le service juridique et le cabinet de la présidence, pour bonne articulation des instances entre elles et bonne sécurisation juridique des avis et délibérations. Les ordres du jour sont transmis aux élus une semaine avant la CR et les documents de travail sont à la disposition des membres de la CR sur une plateforme numérique de partage de documents depuis 2017. L'ensemble des directeurs d'unités de recherche, d'écoles doctorales et d'UFR et Instituts sont informés de l'ordre du jour de la CR et sont invités à y assister. Les relevés de décisions sont publiés sur le site de l'université après validation par la CR (généralement lors de la CR suivante). Les décisions et les délibérations de la CR sont transmises aux unités de recherche pour information.

- Organisation des fonctions de soutien à la recherche

L'Université Paris Nanterre a fait le choix d'apporter un véritable appui en gestion administrative et en ingénierie de projet à ses unités de recherche. Cette orientation a été validée par les instances de l'université en 2014 et s'est traduite par le recrutement de personnel en appui pour les unités de recherche. Le service « Valorisation et appui à la recherche » de la DRED s'est développé depuis 2015 et les chargés d'appui ont été rattachés à ce service dont la mission est d'encadrer ce personnel et d'animer ce réseau. Les chargés d'appui sont de vrais relais d'information entre la DRED et les unités de recherche. Cette politique est renforcée par la création de postes de gestionnaire financier rattachés à la DRED. Le service financier de la DRED a pris en charge la gestion financière de 11 unités de recherche ainsi que du LABEX « Les passés dans le présent ». Le service administratif de la recherche a été également consolidé par la création d'un poste de « Chargé de gestion des données de la recherche ». Le rattachement du bureau des soutenances des thèses et du pôle de professionnalisation des doctorants au service des études doctorales a renforcé la visibilité de l'offre de service aux doctorants de l'université. Le rattachement du personnel du LABEX « Les passés dans le présent », un poste de cartographe mutualisé, et un poste de chargé de l'information scientifique et technique (support de la COMUE Université Paris Lumières) à la DRED ont permis d'offrir une vraie plateforme de service et d'accompagnement aux unités de recherche.

- L'établissement connaît l'ensemble des moyens humains, financier et matériel des entités de recherche dont il assure la tutelle ou la cotutelle, et s'appuie sur un système d'information recherche efficace

En 2008, l'Université Paris Nanterre s'est dotée d'une base de données locales, OGURE (Outil de gestion de la recherche), qui avait vocation à cartographier l'ensemble des personnels de recherche et à mettre à disposition une plateforme locale d'open access. Cet outil, qui ne donnait pas satisfaction et demandait une forte mobilisation interne, a été recentré, à partir de 2015, sur une seule fonction qui n'est actuellement pas rendue possible par ailleurs : il permet la mise à jour des données concernant les moyens humains des équipes d'accueil et des UMR pour les personnels qui ne sont pas gérés par le service RH de l'université. Le service administratif de la recherche, rattaché à la DRED, assure la mise à jour de cette base de données. Ce service travaille en étroite collaboration avec les unités de recherche et la Direction des Ressources Humaines pour la mise à jour des informations pour l'ensemble des moyens humains au sein des unités de recherche. La DRED suit ainsi l'évolution du nombre d'enseignants-chercheurs,

chercheurs, docteurs et doctorants affectés aux unités de recherche de l'université, produit des indicateurs et répond aux diverses enquêtes.

Le service des Études doctorales produit également des statistiques annuelles sur le nombre de soutenances par école doctorale et par grand secteur disciplinaire. Les statistiques sont également produites par les ED sur le nombre de soutenance par directeur de thèse, les taux de financements, d'abandon, et les durées moyennes des thèses. La DRED pilote par ailleurs les moyens financiers des unités de recherche dont Paris Nanterre est la tutelle. Les tableaux de bord établis par le service financier de la recherche sont des outils de pilotage précieux pour la DRED et pour l'ensemble de l'établissement. Le déversement des données de la recherche dans HAL et le développement prévu de nouveaux outils de pilotage et de suivi des doctorants (ADUM) va permettre la mise en œuvre de la migration des données vers un système mieux intégré et plus maniable pour les différents intervenants (chercheurs, enseignants-chercheurs ; doctorants, directrices et directeurs d'unités de recherche notamment).

- L'établissement organise l'allocation des emplois et des moyens matériels et financiers en fonction de ses choix stratégiques.

Afin de renforcer la politique volontariste d'élaboration de problématiques nouvelles et d'insertion meilleure dans le territoire, notamment par la recherche de partenariats extérieurs publics et privés, l'établissement a initié et organisé le déploiement de ressources humaines visant à donner un appui pérenne et qualifié à la gestion scientifique des entités de recherche. Avec le soutien de la Commission recherche, l'établissement a donc donné la possibilité à la Direction de la Recherche de recruter des personnels qualifiés, chargés d'appui à la recherche, auprès des laboratoires ou de renforcer le soutien qui était donné directement par les personnels mutualisés au niveau du service de la recherche par la redéfinition de fiches de poste. À l'heure actuelle, 34 laboratoires bénéficient d'appuis spécifiques, dont une vingtaine prise en charge par la DRED. La gestion des moyens est ainsi rendue plus efficace et le taux de réponse et de réussite aux appels à projet a fortement progressé (cf. supra).

Cette progression ne s'est toutefois pas toujours traduite par une augmentation effective des moyens financiers à la disposition des entités de recherche par le fait d'un tassement des montants alloués par les financeurs aux différents projets. Par ailleurs, les dotations récurrentes en fonctionnement ont été réduites par l'établissement, au même titre que pour les autres services et composantes, en 2016 et 2017. Parallèlement, à la différence de nombreuses universités, le choix de l'établissement a été d'ouvrir des postes d'enseignants-chercheurs chaque année (correspondant à une proportion de 2/3 à 1/2 du nombre de postes vacants) et de pourvoir chaque poste vacant par un ATER ou un enseignant-chercheur invité. Cette politique de report de publication sans gel de postes et sans redéploiement entre UFR a été validée en 2016 lors de la reconduction de l'équipe présidentielle en place. Si elle ne donne pas entièrement satisfaction, au regard des besoins des équipes et des perspectives professionnelles pour les jeunes chercheurs, elle traduit une volonté de l'établissement de maintenir l'activité dans tous les domaines de recherche et de procéder au renouvellement des forces vives de la recherche. Les dialogues de gestion avec les UFR et la définition des profils en concertation avec les comités consultatifs de discipline, les départements et les équipes de recherche ont donné la capacité aux unités de recherche de poursuivre leur développement. La question posée pour l'avenir est celle d'une pleine adéquation des profils de poste à l'offre de formation et aux orientations scientifiques prioritaires de l'établissement.

Enfin, au cours du dernier contrat, les ED ont attribué annuellement 40 contrats doctoraux, conformément à l'engagement de l'établissement de maintenir ce nombre pendant la durée du contrat. Depuis 2017, un contrat doctoral est réservé à un étudiant en situation de handicap permettant de concourir à un contrat doctoral supplémentaire, au titre du handicap, auprès du MESRI. Ce sont ainsi deux étudiants en situation de handicap qui ont pu poursuivre leur recherche doctorale dans des conditions favorables à leur réussite. Aux 40 contrats doctoraux annuels, s'ajoutent également les contrats ENS et les contrats ComUE.

Contrats doctoraux	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
UPN	40	40	40	40
UPL	0	5	5	4
ENS	15	8	10	11
Total	55	53	55	55

Il conviendrait d'ajouter également les contrats financés dans le cadre des PIA (plusieurs Labex), de CIFRE ou d'autres modes de financements extérieurs.

Dans les disciplines majoritairement SHS, la possibilité de donner à ces étudiants une expérience de l'enseignement supérieur a été volontairement préservée : par l'octroi d'avenants d'enseignement à compter de la 2<sup>e</sup> année de thèse jusqu'à la modification de la nature et des modes de rémunération de cet avenant en 2016, qui a permis à l'établissement d'accorder 3 ans d'enseignement aux doctorants qui en faisaient la demande. Les écoles doctorales ont parallèlement exploré d'autres possibilités d'expérience professionnelle et de professionnalisation des doctorants par la mise en place de formations adaptées.

La convergence de l'action de l'établissement, de la COMUE et de l'attractivité de notre université pour les doctorants issus des Ecoles normales supérieures ou pour le montage de partenariat a permis de maintenir une proportion d'étudiants qui préparent leur thèse grâce à un contrat doctoral dans un secteur majoritairement SHS traditionnellement moins bien pourvu.

#### Ratio thèses financées / thèses soutenues

2013	65%
2014	65%
2015	63%
2016	73%
2017	65%

Les leviers utilisés par l'établissement pour appuyer ses choix stratégiques sont les suivants (cf. supra) :

- Modèle d'allocation des dotations aux laboratoires prenant en compte les effectifs des unités de recherche, le nombre de thèses inscrites et insistant également sur le nombre de thèses soutenues afin d'accorder un bonus à l'encadrement doctoral de qualité ;
  - Appels à projet annuels de la ComUE autour de trois axes thématiques et l'obligation d'un coportage avec une équipe de Paris 8 et/ou un associé de la ComUE, et perspective de montage d'une réponse à AAP national (ANR) ou international (ERC, etc) ;
  - Promotion des réponses aux appels à projets nationaux et internationaux via les chargés d'appui de la DRED et le bureau Europe de la ComUE (postes créés) ;
  - Insistance, dans le cadre de la campagne emploi (notamment les dernières années), sur des profilages de postes en lien avec les orientations scientifiques croisées avec les orientations pédagogiques de l'établissement (EUR, NCU, etc) ;
  - Allocations de contrats docs et post-docs au niveau de la ComUE en fonction des axes stratégiques de la ComUE.
- L'établissement développe et maintient des infrastructures et des plateformes au service de la recherche, avec le degré de mutualisation approprié.

Un temps marquant pour la recherche à l'Université Paris Nanterre a été la mise en service d'un bâtiment dédié, le bâtiment Max Weber, qui donne à de nombreuses équipes un lieu de travail de grande qualité, et dont les installations communes bénéficient à l'ensemble de la communauté (amphithéâtre de 150 places et 2 salles de séminaire). Symbole de l'importance donnée par l'établissement à la recherche, il est aussi un signe de la reconnaissance de son excellence et de son positionnement significatif aux yeux de la Région Île-de-France et de l'Etat qui ont financé l'ensemble du projet. Ce nouveau bâtiment a notamment vocation à permettre de nouvelles synergies entre les UMR qui y sont implantées mais aussi avec le Labex et les autres EA de l'établissement (qui peuvent bénéficier des espaces communs), et enfin avec la MAE qui se répartit entre ce nouveau bâtiment et le bâtiment René Ginouvès.

D'autres infrastructures ont été mises en place pendant la période. La Fédération de Recherche « Education, Psychologie et Neurosciences », EPN-R, créée en 2017, permet de favoriser la mutualisation des potentiels en matière de recherche des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'UFR SPSE appartenant à des unités de recherche non uniquement rattachées à l'UFR SPSE. Les différentes Unités d'équipes de recherche de l'Université de Paris Nanterre qui composent la Fédération, reconnaissent l'importance de développer la coordination, l'ouverture internationale, la promotion des activités des chercheurs, des équipes et des unités de recherche en Psychologie, Sciences de l'Éducation et Neurosciences et la formation doctorale.

Une autre Fédération de recherche en sciences du comportement, s'appuyant à Nanterre sur les UMR ECONOMIX et MODYCO et sur les EA LAPPS, CEROS et CERSM, doit contribuer ainsi à la valorisation et à la promotion d'une recherche pluri et/ou interdisciplinaire de haut niveau (économie, sciences du langage, psychologie, gestion, sciences du mouvement). Elle s'appuie sur la mise en place de plateformes d'expérimentation dans différents espaces de l'université et à La Défense.

- L'établissement dispose d'une politique d'intégrité scientifique à destination de ses personnels et étudiants intégrant notamment des mesures de sensibilisation, de prévention, et de détection et traitement des manquements avérés.

Une charte de l'intégrité scientifique, sur la base de celle adoptée au niveau de la ComUE, a été votée par la Commission Recherche de l'Université Paris Nanterre en octobre 2017. Ce document est disponible sur le site de l'université. Un chargé de mission « Ethique de la recherche » a été nommé en 2016 : après une vacance de poste, il a été récemment remplacé. Il aura pour but de permettre la mise en place



d'action concrète vouée à décliner les grandes orientations votées au niveau de la ComUE. De plus, l'établissement a travaillé en collaboration avec la COMUE Paris Lumières sur un outil de détection de plagiat. Le choix s'est porté sur le logiciel *Compilatio* que plusieurs composantes ou formations utilisent déjà.

*Référence 16 : l'établissement est en capacité de suivre d'analyser et de qualifier son activité de recherche, et il en diffuse les résultats*

L'activité de recherche, dans toutes ses dimensions, activité, rayonnement, productions, financière, partenariats, etc peut être suivie et analysée à l'aune de différents outils.

Via le programme IPERU tout d'abord, la production d'indicateurs aide à caractériser les productions scientifiques et technologiques des établissements, à suivre leur évolution et leur positionnement. Et dans le cadre de l'enquête annuelle dudit programme, la Direction de la recherche et des études doctorales assure les repérages des publications scientifiques. Cette enquête reste cependant parcellaire et n'est pas assez représentative de la production scientifique de l'établissement. A cet égard, HAL présente une autre image des publications de l'université notamment parce qu'il s'appuie sur des types de documents plus diversifiés. Alors que le WoS se base essentiellement sur les articles publiés dans des revues, HAL prend en compte les monographies, les chapitres de livres, les directions d'ouvrages ou les communications scientifiques. Or, dans certaines disciplines, ces types de communication scientifique peuvent avoir un poids plus importants que les articles. Depuis sa mise en place en 2016, et grâce à un accompagnement très fort de l'établissement auprès des chercheurs et enseignants –chercheurs, l'outil HAL s'enrichit fortement de notices et de dépôts de texte.

Années de dépôt	Notices bibliographiques	Fichiers en texte intégral
Au 05/07/2016	12725	4447
Du 05/07/2016 au 31/12/2016	15491	4623
2017	25366	5929
2018	29468	7101

Ainsi, entre 2016 et 2018, 90% de notices supplémentaires et 53% de textes intégraux ont été déposés sur le portail HAL (voir références 14 et 27).

La mise en place d'un dispositif d'évaluation de la recherche au travers d'indicateurs permet également d'assurer un pilotage efficace de l'activité et d'en mesurer la trajectoire. En ce sens, les indicateurs des partenariats et interactions avec les acteurs économiques, l'intégration dans les réseaux professionnels, ceux liés à la diffusion scientifique, à l'accueil et l'attractivité, aux études doctorales ou ceux relatifs aux indices de reconnaissance mesurent le dynamisme de l'activité, son rayonnement<sup>29</sup>. Ce dispositif doit être néanmoins complété et enrichi afin de permettre le développement d'une analyse prospective qui fait actuellement plutôt défaut.

En septembre 2018, l'établissement, après votes favorables de sa Commission recherche et de son Conseil d'administration est devenu signataire de la Déclaration de San Francisco (DORA) en vertu de laquelle il s'engage à participer à une sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la recherche à la

<sup>29</sup> Cf : Voir en annexe les indicateurs de la recherche [Annexe 13]

production d'indicateurs qualitatifs d'appréhension de leurs productions et à favoriser une réflexion collective sur le développement de ces indicateurs et leur utilisation en vue de la prochaine évaluation.

S'agissant de la communication, différents dispositifs sont mis en œuvre tels :

- « Minutes des Appels à Projet », newsletter mensuelle qui présente et détaille les AAP nationaux et internationaux auxquels seraient susceptibles de répondre les enseignants-chercheurs de l'Université Paris Nanterre ;
- « Actualités de la recherche » : appels à candidature, présentation des publications, des manifestations scientifiques (colloques, séminaires, etc.)



Sont également en voie de finalisation :

- les « fiches de compétences » de l'ensemble des laboratoires qui présentent : les équipes de direction, les thématiques de recherche, les savoirs faire, les partenaires privés et publics, les équipements, etc. Ces fiches visent essentiellement une communication externe en direction de nos partenaires extérieurs.
- Une newsletter « Point Recherche », en lien avec le service communication, pour valoriser et rendre visible le travail des chercheurs, des laboratoires et de la Direction de la recherche (entretiens, focus, présentation des missions, etc.).

### Sous-domaine 3.2 : La politique de formation tout au long de la vie

*Référence 17 : La politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et continue) de l'établissement traduit son positionnement et sa stratégie globale*

- La restructuration du service de formation continue pour déployer une politique d'établissement

Afin de corriger la tendance qui s'était instaurée précédemment avec le Centre des Relations avec les Entreprises et de la FORMation Permanente (CREFOP), qui avait développé en son sein une offre de formation continue hors sol sans une véritable implication des UFR, le Service de la Formation Continue (SFC) a été restructuré pour devenir un service commun au sens de l'article L714.1 du code de l'éducation, apte à piloter l'activité Formation Continue de l'établissement en lien avec les composantes (la direction du SFC est présente à chacun des conseils de directeurs, où elle rappelle les enjeux de la FTLV).

Cette restructuration a permis que les formations soient désormais gérées par les composantes, avec une meilleure articulation aux diplômes nationaux, le SFC intervenant comme prestataire pour l'ingénierie des formations et la gestion administrative des stagiaires. Un seul diplôme continue à être géré par le service : le Diplôme d'Accès à l'Enseignement Universitaire (DAEU). Le SFC développe aussi, avec des partenaires, de nouvelles formations continues qui sont pédagogiquement pilotées par les UFR. La

direction du SFC, appuyée par un conseil auquel participent toutes les UFR et des partenaires externes, impulse ainsi, en lien avec les composantes, une dynamique centrée sur l'amélioration continue des activités de formation et de reprise d'études. Il vise à la satisfaction de ses clients, qu'ils soient des stagiaires, des entreprises, des collectivités ou des organismes financeurs.

Grâce à cette politique de qualité, l'établissement a obtenu la certification Datadock en prouvant qu'il respectait les 21 indicateurs de qualité arrêtés collectivement par les financeurs de la formation professionnelle. L'université est ainsi inscrite dans les catalogues de référencement de tous les organismes financeurs (OPCA, OPACIF) qui sont mis à la disposition des entreprises et des salariés de la formation continue. L'étape suivante est l'obtention de la certification de services FCU (Formation continue à l'université), qui figure sur la liste CNEFOP, afin de confirmer l'engagement de l'université dans l'amélioration permanente de ses actions et de faciliter son référencement auprès des financeurs.

Les objectifs stratégiques du SFC ont aussi été redéfinis : modulariser les parcours et développer les formations courtes pour faciliter la FTLV ; favoriser la montée en compétences des demandeurs d'emploi, des salariés et des entreprises ; mettre en œuvre une démarche qualité des formations ; renforcer la reprise d'études dans les diplômes nationaux ; développer la validation des acquis.

L'inscription de la FTLV dans la stratégie globale de l'établissement s'est aussi traduite par le regroupement des principaux acteurs de la formation continue dans un même bâtiment (le Bâtiment de la Formation Continue, inauguré en février 2018) : le Service de la formation continue (SFC), le Service universitaire de formation des maîtres (SUFOM), l'enseignement du DAEU, une équipe de chercheurs sur les pédagogies innovantes et les apprentissages, un incubateur étudiant et une salle d'innovation pédagogique. Ce faisant, l'établissement s'est mis en capacité de renforcer la visibilité de la FTLV et de favoriser les synergies entre les différents acteurs locaux.

#### - Des résultats à consolider

Depuis 2015, l'amélioration de la situation se traduit notamment par une croissance du chiffre d'affaires qui atteint 2 941 773 € en 2017, avec 4 670 stagiaires (contre 3,2 M € et 5393 stagiaires en 2014 ; 2,6 M € et 3579 stagiaires en 2015 ; 2,9 M € et 1379 stagiaires en 2016). Si cette activité reste relativement faible comparativement à d'autres universités de même taille (5 852 860 € en 2015 à Paris 1 pour 3 181 stagiaires), l'établissement se situe néanmoins dans la moyenne des 4 autres universités de l'académie de Versailles, dont le volume financier se situe entre 1 142 363 € et 5 386 357 €, et le nombre de stagiaires, entre 919 et 6 462 pour 2017. La progression de l'établissement sur le calcul des coûts environnés doit permettre de consolider la rentabilité de l'activité FC.

Parmi les actions menées, on peut mentionner la consolidation du DAEU (près de 450 stagiaires, dont une centaine ont bénéficié du dispositif régional d'aide financière), le développement de l'alternance grâce à l'accompagnement des UFR (le nombre des formations proposées en contrat de professionnalisation a été multiplié par 10 en trois ans, pour atteindre 165 contrats en 2017) et l'attention portée à la Validation des Acquis de l'Expérience (près de 80 jurys de VAE par an et un taux de validation totale de l'ordre de 59 %).

Si le bilan de la politique de formation continue est plutôt positif, il faut noter une stagnation du nombre de contrats de professionnalisation et du chiffre d'affaires de la formation continue dans les UFR, phénomène en partie attribuable à la situation économique générale (le même constat est fait au niveau de l'académie de Versailles).

#### - Le dynamisme des partenariats et des projets

Le SFC évolue au sein d'un environnement complexe et doit prendre en compte les orientations prioritaires de l'Etat, de la Région Île-de-France et les besoins des entreprises ou collectivités exprimés soit directement, soit par appels d'offres, soit par l'intermédiaire des organisations professionnelles et/ou paritaires. Il doit en outre s'adapter à l'ensemble des réformes juridiques et réglementaires touchant à la formation continue et plus globalement à l'enseignement supérieur.

Dans ce contexte, le SFC a développé ou relancé des partenariats avec les acteurs locaux : ville de Courbevoie, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Hauts-de-Seine (CMA 92), l'organisme de formation et de Conseil du secteur Hygiène, Propreté, Environnement (INHI), mais aussi l'Institut de Formation de la Profession de l'Assurance (Ifpass), la région Île-de-France, Pôle Emploi et l'APEC.

Saisissant l'opportunité d'un appel à manifestation d'intérêt pour le développement de la formation tout au long de la vie publié par le MENESR fin 2016, la direction du SFC a proposé, dans le cadre de la COMUE et avec le CNAM Île-de-France, un plan d'actions portant sur le développement d'une gamme de formations courtes déclinées en blocs de compétences et répondant aux besoins du territoire. Le projet a été retenu parmi les 12 sélectionnés en 2016 et est doté de deux ETP. Ces formations courtes ont l'avantage de transférer des compétences spécifiques à un public large en mettant en valeur la recherche, et de constituer une source de financement non négligeable pour l'établissement.

Le SFC a aussi participé activement à l'élaboration du NCU « So Skilled » (d'où l'inscription de la FTLV dans les priorités du projet, ce qui le démarque de la plupart des autres NCU de la première vague, centrés sur la diversification des parcours en premier cycle), de même qu'à l'Appel à Manifestation d'Intérêt 2017 « Transformation pédagogique et numérique » (projet Nanterre Learning Lab) et à l'AMI régional « 2e chance numérique » (projet Nanterre Professional English, construit avec le Centre de Ressources en Langues de l'université).

#### - Des bases solides pour développer la FTLV dans les années à venir

Tout au long de ce contrat, une partie importante de l'activité du SFC a consisté à mettre en place les bases d'une politique d'établissement, qui a vocation à prendre toute son ampleur dans le prochain contrat.

Afin de faciliter la reprise d'études en formation continue et d'accompagner les candidats dans leurs démarches d'obtention de financement, le SFC coordonne depuis plusieurs années la campagne de candidatures relevant de la FC, laquelle est autonomisée et anticipée par rapport à la campagne des candidatures relevant de la FI, de façon à faciliter l'obtention de financements.

Après avoir participé en 2016 et 2017, avec le BAIP et le Service Formation, à l'accompagnement des équipes pédagogiques pour l'inscription des diplômes nationaux au RNCP – la quasi-totalité des DN sont désormais inscrits –, le SFC participe depuis un an à la « Master's Chain » pilotée par le Ministère. Avec ses 5 ingénieurs pédagogiques FC, le SFC est également pleinement mobilisé dans l'approche par compétences, non seulement en accompagnant les équipes pédagogiques, mais en participant à la construction de la future offre de formation 2020-2024 dans une logique de blocs de compétences. L'enjeu de cette collaboration est de décloisonner les barrières entre formation initiale et formation continue et de permettre, dans le prochain contrat, une meilleure valorisation des blocs de compétences des DN auprès des salariés et adultes en reprise d'études. Grâce à l'approche par blocs de compétences, l'adéquation entre formation universitaire et vie professionnelle sera renforcée et notre offre de formation sera plus lisible et attractive pour les publics et milieux professionnels.

Enfin, le SFC s'est doté d'un nouvel outil de gestion de l'activité de formation continue intégré au système d'information de l'université : FCA Manager. Interopérable avec Sifac, Apogée, Harpège ou E-Candidat, cet outil permet d'afficher clairement la formation continue comme une des missions centrales de l'université.

Un chantier n'a pas encore été mené à terme : celui des suppléments au diplôme. Au premier semestre 2015-2016, l'ensemble des Suppléments au diplôme de Licence ont été réalisés. La toute dernière version de l'application APOGEE, livrée en septembre 2015, non seulement contenait la nouvelle maquette du Supplément au diplôme, mais permettait aussi de récupérer toute une série d'informations relatives au diplôme, en particulier les compétences associées à chaque mention (le référentiel de compétences de la licence, validé par le CNESER en janvier 2015 et publié en janvier 2015 sur le site du Ministère, avait alors été déversé dans APOGEE). Pour les Licences professionnelles et les Masters, le diplôme n'est pas encore accompagné d'un Supplément au diplôme précisant les connaissances et

compétences acquises par l'étudiant : sa réalisation fera l'objet d'un travail spécifique en 2019-2020. L'établissement souhaite en effet articuler la réflexion des équipes de formations au travail réalisé au niveau national sur les compétences associées à chaque mention. Régulièrement, la livraison des référentiels de compétences des Licences professionnelles et des Masters a été annoncée, puis retardée. Nous attendons la livraison des référentiels de compétences des mentions de Licence professionnelle et de Master élaborés au niveau national et leur implémentation dans APOGEE par l'AMUE pour coordonner, en interne, le chantier de réalisation des Suppléments au diplôme des LP et M.

*Référence 18 : La politique de formation intègre des modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics*

### **Une politique de formation attentive aux spécificités des publics**

L'établissement a adopté, au cours du contrat, une série de chartes complétant les Modalités de contrôle des connaissances et des compétences 2014-2018, de façon à faciliter les études des étudiants à contraintes particulières : Charte d'accueil et d'accompagnement des étudiant.e.s en situation de handicap et à besoins spécifiques, Charte des sportifs de haut niveau, Charte des étudiant.e.s d'échanges et Charte de la reconnaissance de l'engagement étudiant.

Cette politique d'accompagnement a permis de faire de l'établissement un acteur majeur de l'enseignement supérieur pour deux publics spécifiques : les étudiant.e.s en situation de handicap et les étudiant.e.s à distance. Les premiers ont augmenté de façon continue depuis le début du contrat (près de 10% par an). En 2015-2016, 530 étudiant.e.s handicapé.e.s se sont fait connaître du dispositif handicap ; en 2016-2017, 577 ; en 2017-2018, 662, ce qui fait de l'Université Paris Nanterre une des universités les plus handi-accueillantes d'Ile-de-France, voire de France. Cette augmentation soutenue se heurte à un sous-dimensionnement du service handicap (3 ETP, là où la Fédédh recommande 1.3 ETP pour 100 étudiants dans son rapport « Contribution – Les schémas directeurs pluriannuels de la politique handicap »).

L'établissement a également consolidé son positionnement en matière d'enseignement à distance, où il a été pionnier, en diversifiant les formations proposées en EAD. De 2013 à 2017, le nombre d'étudiants inscrits dans une formation à distance a augmenté de 25,3% (un peu plus de 2 500 inscriptions). Le niveau Licence, le plus développé historiquement, progresse doucement (+ 4,1% sur 5 ans), mais devrait connaître à nouveau une forte évolution avec l'inscription des formations sur la plate-forme Parcoursup en 2018. La progression est spectaculaire en Master (+ 53,3% sur 5 ans) et surtout dans les autres diplômes, en particulier les préparations à l'agrégation et les diplômes d'université (+ 279,8% sur 5 ans). La gamme de diplômes proposés (diplômes nationaux / diplômes d'université) permet aux publics distants de s'inscrire dans des parcours cohérents de formation en premier et deuxième cycle, et désormais en troisième cycle (ouverture d'une préparation à l'agrégation d'anglais à distance pour doctorants). Conformément aux objectifs du Contrat d'établissement, le nombre de formations à distance s'est ainsi accru avec régularité : aux 9 licences à distance se sont ajoutés 7 masters et 4 agrégations, ainsi qu'une agrégation spéciale pour docteurs (avec un très fort développement du podcast pour le Master). Cette offre permet de répondre à des profils très variés (étudiants en double cursus, étudiants salariés, étudiants en situation de handicap ou empêchés). La cohérence pédagogique et l'exigence de qualité dans la production des cours, ainsi que l'efficacité de l'accompagnement pédagogique, sont maintenus par un mode de gouvernance qui a fait ses preuves au fil des ans : des réunions de coordination pédagogique, présidées par la direction pédagogique du service COMETE, sont organisées toutes les 6 semaines en moyenne avec tous les coordinateurs des licences, master et agrégations EAD.

Parmi les différentes modalités de formation, il faut enfin souligner une stabilité des contrats d'apprentissage (700 par an depuis 2014) et une très forte augmentation des contrats de professionnalisation (25 en 2014-2015, 255 en 2017-2018).

### **Une offre de formation diversifiée au service de la personnalisation des parcours**

Une des marques de fabriques historiques de l'établissement est de proposer non seulement des formations disciplinaires fortes, mais aussi des formations pluridisciplinaires reconnues. Fidèle à cette tradition de croisement disciplinaire, l'établissement a poursuivi, en premier cycle, le développement des formations pluridisciplinaires plutôt que de proposer des portails sur le logiciel d'admission post-baccalauréat. Outre les Licences LEA et AES, la licence Humanités a été consolidée (5 parcours) et son pendant a été mis en place dans le domaine SHS avec la licence Sciences sociales (3 parcours). Ce travail de croisement disciplinaire s'est poursuivi en second cycle. Trois masters sont venus prolonger la Licence Humanités (Humanités, Humanités et industries créatives, Humanités et management), et un master Sciences économiques et sociales a été autonomisé.

Le contrat a surtout été marqué par l'expérimentation d'une nouvelle façon de mettre en œuvre la personnalisation des parcours avec la création d'une offre transversale d'établissement (<https://modules-transversaux.parisnanterre.fr/>), enrichie chaque année (vote à la CFVU). L'étudiant bénéficie ainsi non seulement des enseignements mis en œuvre par l'équipe de formation de son diplôme, mais aussi d'une large palette d'enseignements proposés par l'établissement, en particulier en Licence. Cette offre comprend des EC intégrables dans les 60 ECTS annuels (parcours personnalisés, modules de professionnalisation, cours de langues vivantes intégralement indexés sur le CRL), mais aussi, pour l'ensemble des étudiants inscrits dans un diplôme national, la possibilité de suivre des cours ou des activités en plus des 60 ECTS annuels (activités culturelles, activités physiques et sportives, engagement solidaire, langues, etc.). Cette offre d'établissement a eu pour effet d'engager les équipes de formation et les étudiants dans la construction de cursus modulaires et de créer un effet d'appartenance (notamment en L1, avec des EC communs à toute la cohorte, cf. *infra*).

### **Un environnement de travail adapté**

Afin que le développement des formations puisse s'appuyer sur les infrastructures adéquates, l'établissement a poursuivi son programme d'équipement des salles de cours à travers son PPI. Un PPI de 1,2 M d'euros sur 3 ans a été mis en place entre 2014 et 2016. En 2018, l'université réactive un financement de 100 000 euros pour l'équipement. Cet effort a permis de rattraper un réel retard dans les installations, et a contribué à mieux répartir les salles et amphis équipés entre les UFR.

Outre l'équipement des salles en matériel audiovisuel classique (en particuliers rétroprojecteurs), l'établissement a équipé de nombreuses salles permettant le développement de cours podcastés à COMETE et dans les composantes, et dans le cadre de l'AAP « Transformation pédagogique et numérique », s'est vu primé pour le projet « Nanterre Learning Lab », qui repose sur l'équipement d'une salle au sein du bâtiment de la formation continue destinée à faciliter la mise en œuvre de configurations d'apprentissage innovantes et collaboratives, favorisant le développement de différentes formes d'intelligence collective. Une charge de mission a été créée pour identifier le mobilier, les matériels et logiciels pertinents, d'éditer une charte des bons usages garantissant une organisation pérenne du futur Lab, de définir les modalités d'accompagnement des équipes pédagogiques et les modalités d'essaimage des learning labs dans les composantes.

Grâce au rôle moteur de COMETE, la production de ressources pédagogiques s'est diversifiée (avec la captation vidéo de 4 000 heures de cours par an), de même que les pratiques (utilisation croissante de l'activité « classe virtuelle BBB » pour animer des séances de groupe synchrones à distance, sur la plateforme numérique). A la rentrée 2018, un travail de longue haleine a abouti avec la fusion des anciennes plates-formes Coursenligne et Enseignement à distance en une seule plate-forme (mise en place de la nouvelle version 3.5 de MOODLE), offrant de multiples dispositifs. C'était la condition indispensable pour pouvoir avancer, dans les années à venir, sur le développement de cursus hybrides, mêlant présentiel et EAD.

### **Un encouragement à l'innovation pédagogique**

Le soutien à l'innovation pédagogique s'est traduit par la consolidation d'une vice-présidence en charge de la formation initiale et de l'innovation pédagogique qui, en lien avec le Service d'accompagnement

individuel et COMETE en particulier, a pu œuvrer à la mise en place d'un plan de formation des équipes pédagogiques. Le référentiel des services et charges pour fonction de l'établissement a également permis de soutenir l'innovation pédagogique. Le NCU So Skilled, qui bénéficie d'un financement de près de 5 millions d'euros sur 10 ans, commence depuis la rentrée 2018 à inscrire l'acquisition des compétences transversales non académiques parmi les objectifs majeurs du premier cycle. Il repose sur la mise en place d'un nouvel écosystème d'apprentissage centré sur les *soft skills* et prévoit la création de modules transversaux centrés sur l'appropriation des *soft skills*, la transformation des pratiques (pédagogie et évaluation) pour mieux articuler formation académique et acquisition de *soft skills* et la valorisation des expériences étudiantes favorisant l'acquisition des *soft skills* (engagement, projets collectifs...).

Une cartographie des expérimentations pédagogiques des différentes équipes de formation est en cours à partir des références dédiées dans le référentiel d'auto-évaluation des mentions de diplômes. Il sera complété par des expérimentations pilotées par l'établissement, parmi lesquelles on peut mentionner le savoir-faire acquis dans la création de modules en ligne par des équipes plurielles à destination de publics pouvant dépasser 5 000 étudiants, ce qui les rapproche des SPOOCs, en particulier pour les publics de première année avec les 4 EC scénarisés sous Scenari : « Grands repères 1 », « Grands repères 2 », « Atelier de langue française » et « Connaissance des métiers de l'entreprise ». Des progrès restent à faire pour favoriser l'accompagnement des étudiants dans leur apprentissage à partir des ressources en ligne.

L'impossibilité de tenir les évaluations sur le campus, ou hors du campus, au printemps 2018 (mouvements de contestation de la loi ORE) a contraint l'établissement à organiser l'ensemble de ses évaluations (semestre 2 de la Session 1 et Session 2), entièrement à distance. La mobilisation des équipes du Service Comète, de la DRI et des UFR, en collaboration avec les 3 vice-présidents concernés, s'est traduite par la création de près de 4 000 espaces Courenligne et a permis d'organiser plusieurs milliers d'examens en ligne, pour 32 000 étudiants (Devoirs en ligne, QCM en ligne, oraux à distance via l'activité « Classe virtuelle BBB » de Moodle, etc.).

*Référence 19 : l'établissement organise et pilote son activité de formation et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle de sa politique de formation*

Sous ce contrat, l'établissement a fait en sorte que les composantes et les équipes de formation puissent assurer leurs missions de façon facilitée, en créant, notamment, un poste de DGA en charge de la qualité des formations et de la transformation numérique et un Service d'Accompagnement de de Suivi des Formations (SASF).

Afin de pallier une certaine étanchéité, évoquée lors de la dernière évaluation de l'AERES, entre toutes les composantes en lien avec la formation (UFR, services communs et centraux), une réunion mensuelle (une matinée) est organisée par la DGA Formation à destination des UFR (responsables administratifs et de scolarité) et des services impliqués dans la mise en œuvre de l'offre de formation (SASF, SUIO-IP, COMETE, SRI, SUFOM)., en présence du VP CFVU, afin d'informer, d'écouter et de fixer les objectifs. Ces réunions s'articulent en grande partie autour des ordres du jour de la CFVU, instance structurante du volet formation qui permet d'écrire la feuille de route de ce secteur. Lors de ces rencontres, le VP CFVU, assure un retour aux équipes des axes stratégiques pris en CFVU et note les sujets qui feront l'objet d'un vote ou d'un point d'information à faire remonter auprès de cette instance. Sous l'égide de la DGA, l'organisation du travail est détaillée pour chacun des chantiers à mener. Ces réunions permettent aussi aux services et aux UFR d'intervenir à tour de rôle afin de présenter un sujet qui leur est propre. Ce partage d'expérience est un moment clé qui permet une cohésion entre les nombreux acteurs de la formation.

L'accompagnement des composantes dans les grandes procédures annuelles a également été renforcé. Pour chacune de ces procédures (élaboration des arrêtés de jurys d'examen, procédure annuelle de modification de maquettes, campagnes de candidatures, réalisation des livrets pédagogiques...), le travail

des composantes est préparé par les services. Bien plus, une nouvelle répartition de certaines tâches chronophages a été mise en œuvre entre composantes et services centraux (en particulier la Direction des Etudes et de la Scolarité). En matière de gestion des candidatures (qui interviennent, dans les UFR, au moment des examens), les candidatures Etudes en France, complexes, et les candidatures en premier cycle ont été centralisées à la DES, de même que la gestion des inscriptions cumulatives en CPGE (près de 1 700 élèves), les UFR conservant essentiellement les candidatures en second cycle. En 2018, la dématérialisation des inscriptions administratives des primo-entrants a permis de limiter les étapes d'inscriptions. Des progrès restent à faire pour améliorer la communication autour de l'inscription pédagogique dans les composantes. La gestion des recours, enfin, a été centralisée avec la création, en 2018, d'une interface (<http://recours-gracieux.parisnanterre.fr>).

Le travail sur l'amélioration des procédures est mené avec des UFR pilotes. Deux composantes mettent actuellement en place un accueil unique par niveau. Cette année verra aussi le lancement sur une UFR de la saisie des notes à distance par les enseignants ce qui devrait accélérer le temps de remise de notes et permettre la tenue des jurys dans de meilleures conditions pour les administratifs et les enseignants.

La mise en œuvre des mutualisations au sein des UFR et entre UFR, qui sont particulièrement nombreuses en premier cycle, a également été facilitée par l'adoption d'une maquette de Licence commune à toutes les composantes, permettant les mutualisations et l'activation des doubles Licences sans avoir à recourir à des doubles codages des EC (avec valeurs différentes en ECTS), qui rendaient impossibles la gestion des examens, notamment. Un gros travail a également été mené sur les plages horaires, de façon à faciliter les mutualisations.

En termes d'indicateurs, un chantier est lancé depuis l'été 2018, destiné à produire de façon automatisée des données facilitant le travail des composantes en leur permettant de vérifier la qualité des saisies dans le SI et d'assurer le pilotage. A ce stade, 2 indicateurs sont produits en central et diffusés aux composantes : suivi des inscriptions pédagogiques et erreurs de saisie de résultats. En termes de système d'information intégré, le déploiement de l'application OSE pour la déclaration et le paiement des heures va permettre d'interconnecter une brique du SI qui est ADE (outil de gestion des salles). L'évaluation des formations est évaluée annuellement en central, ce qui permet la livraison de résultats réguliers aux équipes pédagogiques pour nourrir leur réflexion sur l'amélioration continue.

Le travail des équipes pédagogiques, enfin, est facilité par l'amélioration continue des plates-formes pédagogiques et la formation (voir *supra* sur Coursenligne, le Service d'Accompagnement Individuel et COMETE). Avec l'appui de la DRI, une Gestion électronique de documents a également été déployée pour l'offre de formation (GED- ODF), où convergent désormais toutes les informations participant à l'appropriation du pilotage par les équipes et à l'amélioration continue. Cette GED est divisée en 2 parties : l'une accessible par tous avec des documents et indicateurs établissement et une seconde partie découpée en mention accessible par les responsables de mention. C'est sur cette GED que sont déposées les données indispensables au travail des équipes (indicateurs, résultats des évaluations des formations, enquêtes d'insertion professionnelle, etc.). Après moins d'un an d'utilisation, la GED-ODF comporte, en octobre 2018, plus de 3700 documents, dont 3500 dans les espaces des diplômés.

*Référence 20 : l'établissement est en capacité de suivre, d'analyser et de qualifier son activité de formation, il en diffuse les résultats*

Une démarche d'amélioration continue des formations a été enclenchée. Les progrès sont donc nets depuis la dernière évaluation. L'université a souhaité pérenniser l'accompagnement de ce travail d'amélioration continue par la mise en place de procédures annuelles, par la création d'un poste de DGA « Qualité des formations et transformation numérique », et par la création d'un « Service d'Accompagnement et de Suivi des Formations ».

Le 12 octobre 2015, la Charte des conseils de perfectionnement, élaborée conjointement par l'UPN et l'Université Paris 8, dans le cadre de la COMUE (mission des CP, composition, modalités de fonctionnement) a été adoptée par la CFVU de l'Université Paris Nanterre et les formations ont été accompagnées dans leur mise en place. En 2018, la quasi-totalité des formations sont ainsi dotées d'un



CP, dont la composition est votée au Conseil de la composante. Le CP analyse les données de la formation et émet des préconisations sur son évolution, dans une logique d'amélioration continue. Le compte rendu est déposé depuis cette année dans la GED- ODF et est communiqué à la Vice-présidence.

L'évaluation de la formation par les étudiants est aussi désormais bien établie. En 2016, un groupe de travail mené par la Présidence a permis d'élaborer un premier sondage à destination d'une dizaine de formations. Cette première phase a permis d'éprouver le circuit et les outils à mettre en place avant de se lancer sur toutes les licences et masters. Ce chantier a nécessité une collaboration interservices dont la référente CNIL afin de garantir la confidentialité des réponses. La richesse des retours a permis de nourrir la réflexion des responsables de mention lors de l'autoévaluation HCERES. Après la mise en place d'un groupe de formations pilotes en 2015-2016, nous avons, en 2 ans, procédé à l'évaluation de l'ensemble des mentions : L2 et M2 en 2016-2017 ; L1, L3, LP, M1 en 2017-2018. Un questionnaire est établi pour chaque type de diplôme (L, LP, M) et l'établissement procède à l'envoi via Limesurvey. Les résultats sont ensuite mis à disposition dans l'espace réservé de chaque formation sur la GED-ODF. La formation a aussi été évaluée rétrospectivement dans les questionnaires auprès des diplômés (diplômés de L3, LP et M2 en 2014-2015 et 2015- 2016). Les équipes de formations peuvent ainsi nourrir leur réflexion sur la base de données qui répondent à une même méthodologie, en les complétant, parfois, par des questionnaires propres. L'évaluation des enseignements par les étudiants relève, elle, de chaque enseignant. Sur la plateforme Coursenligne, un questionnaire d'évaluation des enseignements est mis à disposition dans chaque espace de cours : tous les enseignants peuvent l'utiliser auprès de leurs étudiants.

L'établissement a également progressé, en 2018, sur les enquêtes auprès des diplômés (diplômés de L3, LP et M2 en 2014-2015 et 2015- 2016), de façon à compléter les enquêtes nationales. En revanche, un retard a été pris en matière de diffusion d'informations sur les formations. Le site de l'OVE est actuellement insuffisamment développé, même si, depuis 3 ans, les études annuelles sur la population de L1 sont mises en ligne. Le recrutement, en 2018, d'un second IGE devrait permettre de définir une vraie stratégie éditoriale, à répartir entre l'OVE et l'Observatoire de l'Insertion Professionnelle (OIP) institué par la loi ORE.

Concernant les coûts environnés de la formation, l'université a suivi les ateliers de la DGESIP : les tableaux étaient disponibles fin juin et une présentation des résultats pour l'université a été faite en novembre.

### Sous-domaine 3.3 : Le lien entre recherche et formation

*Référence 21 : les politiques de recherche et de formation développent l'articulation entre recherche et formation*

- Articulation de la formation et de la recherche avant le niveau doctoral

Si l'université se caractérise par un lien consubstantiel entre formation et recherche, un travail d'envergure était à initier pour que les modalités concrètes de cet adossement puissent être répertoriées et mieux valorisées dans la communication sur nos formations.

Un travail important a été mené pour accompagner l'évolution des modalités d'adossement de la formation à la recherche en second cycle, de façon à ce que le lieu d'articulation ne se réduise pas au mémoire de recherche. Ce travail s'est appuyé non seulement sur les IDEFI et Labex, mais aussi sur l'encouragement d'initiatives. Avec l'IDEFI CréaTic (<http://idefi-creatic.net/>), de nombreux Masters ont pu expérimenter le format original des « ateliers laboratoires », conçus comme des lieux de production collective d'œuvres de recherche/action/création en relation avec les orientations spécifiques des formations qui les portent et avec la mise à disposition d'un matériel numérique et innovant. Le Labex Les passés dans le présent a, quant à lui, permis d'expérimenter le format de l'« Observatoire de la recherche en train de se faire », articulant le séminaire interdisciplinaire (« Atelier Labex »), les séminaires ou journées d'étude proposés dans les projets du Labex, ainsi que l'observation d'un projet collectif de recherche en train de se faire (participation aux réunions du groupe de travail, le cas échéant, visite sur site, rencontre avec les responsables du projet, etc.). D'autre part, l'établissement a

accompagné différents formats dans les formations. On peut mentionner le programme d'« Enseignement Universitaire Clinique du Droit » (EUCLID, <http://euclid.parisnanterre.fr/>), fondé sur la formule du *learning by doing*, déjà largement éprouvée dans d'autres pays. Le module EUCLID, accessible aux étudiants de différents Masters de Droit, concilie innovation dans les pratiques et valorisation des savoirs universitaires. Il repose sur la réalisation, par les étudiants, d'un travail juridique concret et réel, dans le cadre d'une consultation juridique commandée par une association, une ONG, une institution ou tout autre type de partenaire. Ce travail est réalisé en groupe et co-dirigé par des universitaires et des praticiens. Ce faisant, il démontre l'importance de la formation théorique dans les pratiques concrètes du droit et donne l'occasion d'une expérience professionnalisante dans un cadre structuré. D'autres exemples de recherche-action ont pu être expérimentés à travers des « commandes », notamment dans le Master Géographie, aménagement et environnement à travers les projets opérationnels. Cet enseignement repose sur un travail collectif mené par un groupe composé de 3 à 5 étudiants, encadrés tout au long de leur travail par des enseignants-chercheurs, sur une problématique précise, correspondant à une commande d'un partenaire extérieur (collectivité locale, association...) sur un terrain donné. Il donne l'occasion aux étudiants de mener un travail en groupe dans un temps limité avec une présentation devant les partenaires du projet. L'essai de ce format d'atelier tuteuré pour répondre à une commande est un enjeu majeur pour l'établissement dans la valorisation de la plus-value de la recherche par rapport aux formations professionnalisantes proposées par d'autres établissements supérieurs.

L'auto-évaluation des mentions de L et M a été l'occasion d'amener les équipes de formation à exposer leur politique d'articulation concrète de la formation à la recherche, au-delà des séminaires de recherche. Sur cette base, une cartographie doit permettre l'échange de pratiques et leur essaimage.

Plus de 80% des unités de recherche interviennent de manière active dans le pilotage des masters qui leur sont adossés : depuis la suppression de la distinction entre masters recherche et masters professionnels, ce sont tous les masters de l'établissement qui déclarent comporter une composante recherche, que ce soit par le biais de séminaires mutualisés entre les parcours de recherche et les parcours professionnalisants ou par l'intégration d'enseignements pour et par la recherche dans leurs tronc communs et leurs cursus transversaux.

Les liens entre unités de recherche et masters sont ainsi étroits dans le domaine du droit et des sciences juridiques : le CDPC (EA3982) est ainsi l'unité de rattachement du Master de « Droit pénal et sciences criminelles » (master 1 et master 2), dont la caractéristique est de constituer l'un des rares masters spécialisés en droit pénal dès la 4<sup>ème</sup> année ; au CEDIN (EA 382), les étudiants de licence et de master sont invités à assister aux nombreuses manifestations organisées par le centre telle la « Journée de la SFDI » (2017) qui leur a permis de rencontrer des acteurs prestigieux du monde du droit international (juges français des juridictions internationales, notamment le président de la Cour internationale de Justice, directeur des affaires juridiques du Ministère des affaires étrangères etc.) ; toujours au CEDIN, les meilleurs mémoires de master 2 peuvent se voir proposer une publication aux Editions Pedone, ou prendre leurs premières marques dans le monde de la recherche par l'organisation d'un colloque (en coopération entre les universités Paris Nanterre, Paris 1 et Paris 2 sur « La protection des investissements étrangers : vers une réaffirmation de l'Etat ? ») ; au CEJEC (EA 2320), les Masters bilingues de droit français et droits étrangers (M2BDE) et Juriste européen des affaires (M2 JE) servent de tremplin vers des recherches dans le domaine du droit européen.

Si dans d'autres disciplines, comme les sciences de la gestion, la transition master-doctorat est moins évidente, ce n'est pas tant que la dimension recherche du master créé en 2013 et adossé au CEROS est moindre, mais que l'insertion professionnelle des jeunes diplômés est souvent la voie qu'ils préfèrent à celle d'un doctorat encore peu reconnu en dehors des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Néanmoins, d'une manière plus générale, l'ensemble des unités de recherche ont travaillé efficacement en faveur d'une plus grande porosité entre la formation en master et la formation doctorale par la mise en place de séminaires de recherche doctorale ouverts aux masterants et de séminaires de master ouverts aux doctorants : c'est le cas de toutes les unités de recherche affiliées au domaine des langues et cultures étrangères. Au LAVUE (UMR 7218), les chercheurs et enseignants-chercheurs sont impliqués dans 12

séminaires ou parcours du master de l'Institut d'études européennes, encadrent des stagiaires mastérants pour des terrains internationaux (Algérie, Brésil) et assurent les enseignements théoriques de 2 masters : « Urbanisme, Aménagement, Études urbaines » et « Géographie, Aménagement, Environnement, Développement ».

La politique générale de l'établissement, par le biais du collège doctoral et des écoles doctorales a été de se donner tous les moyens d'encourager simultanément l'orientation des étudiants de master vers les études doctorales et de proposer, dans le cadre de ces études, des perspectives d'insertion professionnelle diversifiées.

#### - Articulation de la formation et de la recherche au niveau doctoral

Un Collège des écoles doctorales, composé des directrices ou directeurs des écoles doctorales de l'université Paris Nanterre, a été créé en 2013. Il est présidé par un enseignant-chercheur désigné par le président de l'université après avis des directeurs d'écoles doctorales et de la commission de la recherche. Le collège a pour mission de contribuer à l'élaboration de la politique de l'université en matière de formation doctorale. Il entend faciliter la coordination entre les écoles doctorales, l'harmonisation des pratiques et la mutualisation des moyens et des offres de formation vers les doctorantes et doctorants. Des réunions régulières permettent une répartition équitable et transparente des ressources (budget de fonctionnement, budget pour l'aide à l'organisation de manifestations scientifiques, contrats doctoraux) sur une base pérenne. Les décisions du collège doctoral sont soumises à l'approbation de la commission recherche.

La répartition des contrats doctoraux entre les écoles doctorales s'effectue, sans fléchage, sur la base de critères objectifs prenant en compte, à la fois, la taille de l'école doctorale et son activité (nombre de soutenances). Elle intervient après discussion entre les différentes composantes du collège. Chaque école doctorale élabore ensuite ses règles d'attribution en fonction de ses priorités scientifiques et de la diversité de ses épistémologies. Dans ce domaine, comme dans celui de la formation, le collège tend à promouvoir l'harmonisation des pratiques des différentes écoles doctorales tout en respectant leurs particularités. Le développement espéré de nouvelles entités comme les EUR (avec le fléchage induit) aura une incidence sur la répartition des contrats lors des prochaines campagnes.

Depuis, 2015, le Collège doctoral de l'Université Paris Nanterre est un élément constitutif du Collège doctoral de l'université Paris Lumières. Il a ainsi participé à l'allocation des contrats doctoraux de la ComUE. Dans le cadre du contrat de site, le diplôme de doctorat avait vocation à être « commun » aux universités de Paris 8 et Paris Nanterre (et non « unique »). Les deux universités demeurant seules accréditées à délivrer le diplôme, un doctorat symétrique est décerné aux candidats dans le cadre de la COMUE, stipulant le nom de l'université où celui-ci a été préparé et son appartenance à l'Université Paris Lumières. Dans ce même cadre, le collège doctoral de l'université Paris Lumières a rédigé une charte du doctorant adoptée par les deux universités.

Le collège s'est investi dans le partage des bonnes pratiques et la mise en application de l'arrêté du 25 mai 2016 relatif au diplôme de doctorat. Les conditions de préparation du doctorat ont été précisées (encadrement de la durée des thèses et des modalités de soutenance). Une convention de formation a été établie, des comités de suivi individuel du doctorant ont été mis en place. Par ailleurs, ont été précisées les modalités de mise en place des cotutelles, de l'accueil de doctorants internationaux, des processus de préparation de thèse par VAE, etc. Le Collège doctoral a initié et participé à la mise en place d'un guichet unique de dépôt électronique des thèses qui verra le jour en 2019.

Le niveau doctoral s'est progressivement installé au cours de la période comme un cycle de formation à part entière qui accompagne le parcours doctoral (30 ECTS). La formation académique (environ 300 heures par ED, avec des variations entre les ED en fonction de leurs effectifs) est dévolue aux écoles doctorales qui s'appuient sur les compétences des unités de recherche, ainsi que sur les opportunités offertes par le recrutement de professeurs invités dans le cadre de collaborations de recherche et d'enseignement. De par sa nature même, cette offre de formation, adossée aux problématiques de

recherche des laboratoires, est en constante évolution. S'il convient que les formations disciplinaires soient strictement portées par les ED, l'homogénéisation des formats dans un cadre référentiel commun est sans doute à penser pour garantir la qualité du sceau doctoral de l'établissement sur la base de critères internationaux. En outre, la composante interdisciplinaire ou transdisciplinaire des enseignements académiques doit être réfléchie au niveau du Collège pour permettre une synergie et éviter les redondances. Ainsi une formation à l'analyse du discours accueille, depuis 2 ans, des doctorants de toutes les ED ; une formation à l'IST, proposée dans le cadre de la ComUE, est également proposée à l'ensemble des doctorants. Ce processus, initié par le Collège doctoral depuis 2016, en est à ses débuts mais a vocation à être développé et généralisé, en lien avec le maquetage de la formation doctorale.

Le pôle « Professionnalisation des doctorants » de l'Université Paris Nanterre, qui a été créé en 2012, propose aujourd'hui à l'ensemble des 1 450 doctorants des 6 écoles doctorales de notre université ainsi qu'aux 700 docteurs ayant soutenu leur thèse depuis moins de 3 ans, trois parcours de formation distincts :

- Outils pour la recherche : Se préparer aux métiers de la Recherche
- Outils pour l'enseignement : Préparation à l'Enseignement universitaire
- Projet professionnel : Préparer l'après thèse pour réussir sa carrière.

Le pôle professionnalisation des doctorants informe les chercheurs en devenir sur les environnements professionnels, les débouchés possibles après un doctorat et les accompagne dans la réussite de leur projet de carrière. Missionné par le collège des écoles doctorales, il intervient en appui à l'ensemble des ED de l'Université Paris Nanterre. En 2016-2017, 602 inscriptions ont été enregistrées aux formations de la professionnalisation des doctorants (progression de 45% par rapport à l'année précédente). 453 heures de formation ont été programmées en 2017-2018. 208 jeunes chercheurs ont été suivis individuellement depuis 2012 dans le cadre de l'accompagnement personnalisé. Le taux d'insertion professionnelle des doctorants de Paris Nanterre soutenant leur thèse en 2016 s'élève à près de 72,5% pour ce public (contre 58% au niveau national 1 an après la thèse selon l'APEC).

### *Référence 22 : la politique de recrutement de personnels traduit le lien entre formation et recherche*

La politique de recrutement des personnels suit une procédure, qui s'est progressivement stabilisée, malgré certains glissements de calendrier certaines années : elle permet d'aborder les liens entre formation et recherche, et l'inscription dans la stratégie d'établissement, en plusieurs étapes.

Tout d'abord, les dialogues de gestion et de prospective (DGP), qui ont lieu au printemps, sont le premier moment permettant de croiser les orientations pluriannuelles de l'établissement (inscrites dans la lettre de cadrage des DGP) et les besoins des composantes et services concernés, en fonction notamment des postes vacants ou des demandes de création de postes. La synthèse des DGP, avant l'été, tire les conclusions générales qui se dégagent des échanges avec les composantes et services, sans donner d'arbitrages sur la campagne emploi : ces éléments permettront de construire le débat d'orientation budgétaire (qui inclut les grands choix budgétaires concernant la politique RH, et notamment le nombre global de postes publiés), à la rentrée, et la campagne-emploi, sur la base d'une lettre de cadrage envoyée à l'automne. La campagne emploi, si elle considère de manière globale et cohérente les personnels, enseignants, enseignants-chercheurs et BIATSS, conduit néanmoins les arbitrages de manière différenciée.

Les critères de la lettre de cadrage campagne emploi ont fait valoir, depuis 2013, des critères semblables concernant les postes d'enseignants et enseignants-chercheurs à savoir le taux d'encadrement des étudiants, l'innovation pédagogique ou l'inscription dans un programme scientifique et notamment, récemment, les engagements pris dans le cadre des appels PIA3 : Nouveaux cursus à l'université (NCU) et Ecoles universitaires de recherche (EUR). Sur cette base, le comité consultatif de discipline (CCD) et, dans certaines UFR, un comité de profilage de postes (associant départements et unités de recherche) fait remonter des propositions qui sont soumis à avis des conseils d'UFR et instituts. Ces propositions sont

elles-mêmes l'objet d'une discussion avec l'équipe présidentielle qui soumet une proposition de postes à ouvrir au concours au Conseil académique plénier (compétent pour arbitrer sur la « qualification » des emplois). De cette manière, la politique de recrutement tente de concilier orientations stratégiques de l'établissement et besoins exprimés par les entités de formation et de recherche dans le cadre d'un dialogue à plusieurs étapes.

Concernant l'endorecrutement, la tendance sur la période est à la baisse (24% d'endorecrutement pour les MCF et 50% pour les PR en 2014 ; 14% pour les MCF et 35% pour les PR en 2016-2017), même si le taux est globalement supérieur à la moyenne de la période précédente (19% pour les MCF et 25% pour les PR de 2011 à 2013).

Concernant les postes de BIATSS affectés aux missions d'enseignement et de recherche, l'établissement en a fait l'une de ses priorités lors de la période (cf. référence 11). Concernant la recherche, les campagnes emplois ont permis de créer 4 postes d'IGE implantés auprès des unités de recherche en langue, droit, STAPS-SPSE et histoire de l'art. Un poste d'IGR créé avec la dotation contrat de site a été affecté à la valorisation de l'information scientifique et technique pour les deux universités. L'établissement a également poursuivi sa politique de mutualisation de la gestion financière en implantant deux postes de niveau C à la DRED. Concernant l'enseignement, plusieurs postes ont été créés dans les UFR (responsables adjoints en charge de la scolarité dans les UFR qui en étaient dépourvues notamment) et dans certains services communs liés à la formation (service commun universitaire chargé de l'information, l'orientation et l'insertion professionnelle — qui a été fortement réorganisé —, service de l'enseignement à distance et de la pédagogie numérique – COMETE). En outre, un service d'appui et de soutien à la formation a été créé, rassemblant des postes existants dans d'autres services et des supports de postes créés (cf. référence 5).

Parallèlement, la direction générale des services s'est organisée pour avoir un poste de DGS adjoint chargé de la performance des moyens et qui suit plus particulièrement la recherche et un autre poste de DGS adjoint en charge de l'innovation pédagogique et de la transformation numérique.

### Sous-domaine 3-4 : la documentation

*Référence 23 : l'établissement déploie une politique de documentation en appui à ses activités de recherche et de formation*

#### - Inscription de la politique documentaire dans la stratégie de l'établissement

L'Université Paris Nanterre présente la particularité d'être très investie dans les enjeux documentaires et d'en faire un point fort de son positionnement. L'intérêt stratégique que porte l'établissement dans cette dimension se manifeste par la création, à partir de 2016, d'une vice-présidence dédiée à la politique documentaire, à la diffusion et à la valorisation scientifique. Cet intérêt se traduit également dans les investissements immobiliers mobilisés pour deux équipements de bibliothèques qui ouvriront à l'échéance 2020-2021, le nouveau bâtiment de La contemporaine (près de 30 M€) et le Centre de Ressources et de Cultures Numériques (près de 4 M€), mobilisant des financements obtenus par divers canaux (CPER, FEDER « Espaces collaboratifs », PIA « Ville de Demain », Conseil départemental). Cette mobilisation des financements s'inscrit dans deux axes majeurs de la stratégie de l'établissement : l'ouverture au territoire et la transition écologique et énergétique. Un autre point caractéristique et transversal de la politique documentaire durant la période est l'attention portée aux enjeux du numérique et à l'accès ouvert aux données.

L'importance reconnue de l'université comme pôle de formation documentaire qui s'articule entre le SCD, La contemporaine, le service de la documentation hébergé à l'USR de la MAE-René Ginouvès et Mediadix a justifié la cooptation de l'Université Paris Nanterre comme partenaire fondateur dans le réseau GIS-Urfist, bien qu'elle soit la seule université partenaire qui n'héberge pas d'Urfist. L'université s'implique ainsi fortement dans la coordination de la politique de recherche et d'ingénierie documentaire à l'échelle nationale. Elle accueille à ce titre en 2018 la journée nationale du réseau des Urfist.

#### - Le service commun de documentation (SCD)

Le SCD a poursuivi sa stratégie de restructuration et de modernisation pour offrir à ses usagers des espaces plus adaptés aux modalités de travail des étudiants et des enseignants-chercheurs : plus de places de travail câblées, plus de confort dans les salles de lecture, plus d'espaces de travail en groupe. Les bibliothèques d'UFR sont également plus ouvertes et avec ses 65h30 d'ouverture hebdomadaire et 272 jours en moyenne d'ouverture par an, la BU a obtenu le label NoctamBu. La fréquentation du SCD n'a cessé d'augmenter pour atteindre près de 1,3 millions d'entrées, plus de 6000 entrées par jour à la BU en période de révision d'examen. Les enquêtes de satisfaction menées auprès de nos publics en 2012 et 2016/2017 révèlent une amélioration notable de la satisfaction des publics concernant la qualité des espaces, de l'accueil et des services.

En effet, le SCD a ajouté de nouveaux services à son offre traditionnelle : prêt de tablettes, liseuses et ordinateurs portables, réservation de boxes de travail en groupe, formations en ligne. Ces dernières années, il a également diversifié et optimisé ses outils de communication externe. Ainsi, le SCD a déployé une vraie stratégie de présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Youtube) avec un certain succès. L'identité visuelle et numérique du réseau de ses bibliothèques s'est améliorée et le travail sur l'ergonomie du site web, et le développement des services en ligne est lui aussi bien engagé dans une démarche plus large d'optimisation de la médiation numérique

Le SCD mène une politique documentaire ambitieuse. Il propose des collections pluridisciplinaires équilibrées, faisant la part belle aux ressources électroniques (89 bases de données dont 59 payantes), à la fois pour la formation et pour la recherche. A la BU comme dans les BUFR, les enseignants et les usagers sont associés à la constitution des collections. La quasi-totalité des fonds des bibliothèques du SCD est aujourd'hui visible sur le portail documentaire numérique (95%). Et si le prêt d'ouvrages diminue d'année en année, les usagers des bibliothèques utilisent plus les ressources en ligne et maîtrisent mieux leurs contenus. L'adéquation de l'offre de documentation électronique est particulièrement notable en droit et en SHS. L'amélioration du signalement et de la valorisation de ces ressources dans le nouveau portail et les nombreuses formations dispensées (en moyenne 3500 étudiants formés tous les ans) par les bibliothécaires vont dans ce sens.

En outre, un centre de ressources et de culture numérique (CRCN), un « learning center » de 900 m<sup>2</sup> implanté au sein de l'espace actuel de la BU, est en cours de réalisation et ouvrira ses portes en 2020. En partenariat avec le Conseil départemental des Hauts-de-Seine, ce plateau spécifique a pour vocation de promouvoir de nouveaux modes d'apprentissage et de travail collaboratif plus spécifiquement centrés sur le numérique. Cet espace sera accessible aux publics de l'université (étudiants, enseignants chercheurs, personnels), mais également aux publics extérieurs scolaires, professionnels et associatifs.

Enfin, le SCD est partie prenante de la mise en place de services aux chercheurs. Il a notamment pris une part très active dans le déploiement de la plateforme institutionnelle HAL. Il forme les chercheurs à l'utilisation des outils nécessaires à la valorisation de leurs travaux dans HAL, organise des HALathons (marathons de dépôt) et des campagnes de sensibilisation à l'open acces (open cafés, journées d'études...).

#### - La contemporaine (ex-BDIC)

Le rattachement de La contemporaine (ex-BDIC) à l'université renforce considérablement l'offre documentaire au sein de l'Université Paris Nanterre. La bibliothèque a été retenue en 2017 « bibliothèque délégataire » dans le dispositif national CollEx-Persée, réseau documentaire d'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui se substitue aux CADIST. Cette labellisation marque la reconnaissance de la qualité du travail mené et le soutien fort de l'établissement à cet équipement d'exception.

Cette bibliothèque à vocation nationale (service inter-établissements de coopération documentaire, entre 4 universités co-contractantes : Université Paris Nanterre, Université Paris 1, Université Paris 2 – Assas,

Université Paris 8) n'en joue pas moins un rôle essentiel pour l'université (inscription dans la politique de formation et dans la politique de recherche — participation notamment au Labex Les Passés dans le Présent et liens privilégiés avec certains UMR et EA de l'établissement), et s'articule tout particulièrement avec certaines des institutions associées au sein de la ComUE Université Paris Lumières (BNF, Archives nationales, Musée de l'histoire de l'immigration), mais aussi avec des institutions du territoire (Musée départemental Albert Kahn). Plusieurs projets menés avec La contemporaine ont ainsi reçu des financements tant dans le cadre du Labex, que des financements de la ComUE ou du Département des Hauts-de-Seine.

La période du contrat a en particulier été consacrée à obtenir la confirmation du financement du nouveau bâtiment (dans le cadre du CPER), à obtenir de nouveaux financements — afin de limiter la part « université » — (en particulier via le PIA Ville de Demain) et à s'assurer de son assise foncière dans le cadre de discussions complexes avec les partenaires locaux (implantation dans le cadre de la ZAC Seine-Arche). Ce centre de documentation issu du Musée de la Guerre fondé en 1918, qui articulait jusqu'à présent un centre d'archives et de ressources documentaire sur un plateau attenant au SCD et un espace muséal aux Invalides dévolu à l'organisation d'expositions bi-annuelles, va en effet être rassemblé dans un bâtiment dédié, à proximité du campus de Nanterre. La maîtrise d'œuvre a été confiée à l'EPAURIF. Ce lieu original de documentation fait, depuis sa création, la part belle à des fonds documentaires fondés sur l'expression visuelle (affiches, tracts), audiovisuelle et numérique. A l'occasion de son centenaire et dans la perspective de ce déménagement / redéploiement dans un nouvel espace, le musée-documentaire à vocation nationale a changé de nom et la Bibliothèque de Documentation Internationale Contemporaine est ainsi devenue « La contemporaine — Bibliothèque, Archives, Musée » en mars 2018.

Dans le contrat actuel, les programmes de numérisation et de mise à niveau du signalement des collections dans les catalogues de La contemporaine et les outils nationaux (Sudoc, Calames) ont bénéficié de soutiens (de l'université, du département des Hauts-de-Seine et de l'Etat) en vue du déménagement dans le futur équipement. Il convient de les poursuivre en vue de l'échéance rapprochée de l'ouverture au public en 2021.

La contemporaine a commencé un travail de collecte et d'archivage des archives numériques natives avec les producteurs de sources (milieux associatifs) qui ont fait la réputation de ses fonds auprès de la recherche internationale (programme Archives citoyennes du futur), en lien avec le CNRS (Huma-Num). Pour l'ouverture du nouvel équipement, l'objectif est aussi de disposer d'un système de gestion pour ses fonds d'archives et de musée.

#### - Le centre de formation aux métiers des bibliothèques (MEDIADIX)

L'Université Paris Nanterre assume enfin une responsabilité régionale de formation des professionnels de bibliothèques assumée par le centre Médiadix implanté à Saint-Cloud. Membre fondateur de l'ADCRFCB, centre le plus important du réseau par son activité (30% environ de l'ensemble), Médiadix est très attentif à un fonctionnement harmonieux, équilibré et mutualiste du réseau des centres de formation. L'analyse des besoins de formation occupe une part importante mais difficile à quantifier du travail interne de l'équipe de Médiadix en lien avec ses partenaires : le réseau des URFIST, les partenaires territoriaux (le CNFPT poursuit sa nouvelle politique de marchés sur des durées plus longues, qui permettent à Médiadix, l'année où il n'y a pas de nouvelle mise en concurrence, de jouer son rôle de dialogue et d'expertise et non seulement de prestation), le Ministère de la Culture à travers la DRAC.

Depuis la création du nouveau corps des Bibliothécaires assistants spécialisés (« BIBAS » selon la terminologie DGRH), tous les concours de la filière ont lieu tous les ans, sauf celui de Magasinier principal de 2ème classe qui n'a lieu qu'une année sur 2. Médiadix prépare donc à tous les concours d'Etat de la filière, sur place et à distance (uniquement sur place pour les examens professionnels de catégorie B). Pour les concours territoriaux, Médiadix n'offre pas jusqu'à présent de préparation formalisée. Toutefois il est d'usage d'offrir des simulations d'oral aux admissibles issus des autres préparations offertes par le centre, ou étudiants du Pôle, ou intervenants.

## DOMAINE 4 : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

### Sous-domaine 4.1. : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

*Référence 24 : La politique de l'établissement favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle*

#### - Dispositifs destinés à la réussite des étudiants

L'établissement a développé des liens étroits avec les lycées du secteur entre autres à travers « Les cordées de la réussite ». Nous travaillons avec le lycée Joliot-Curie à Nanterre, le lycée Paul Langevin à Suresnes, le lycée Guy de Maupassant à Colombes, le lycée EREA Toulouse Lautrec à Vaucresson et le collège République de Nanterre. L'année universitaire débute par les réunions de pré-rentrée organisées par chaque composante. Le SUIO-IP y participe en présentant un support validé par le VP CFVU qui rassemble toutes les offres établissements : enseignements transversaux, centre de ressources en langues étrangères, sport, culture...

Des dispositifs de tutorat existent depuis de nombreuses années et cette année nous avons mis en place de nombreux dispositifs « Oui si » (Parcoursup). Dès la première année, 1 600 « Oui si » sont accueillis. L'établissement a mis en place des directeurs d'études en L1, qui encadrent chacun un groupe de 35 étudiants, et dont les objectifs sont :

- Faciliter l'intégration à l'université et favoriser la réussite
- Aider à trouver une méthode de travail « universitaire »
- Orienter, le cas échéant, vers les dispositifs établissement ou les services compétents
- Conseiller dans les démarches, les choix pédagogiques et le projet de formation
- Guider dans une réorientation éventuelle ou orienter vers une double licence
- Insertion professionnelle

Plusieurs salons et journées sur le campus ont été mises en place tout au long du contrat pour développer l'insertion professionnelle (journée jobs, journée des métiers du droit, etc). En 2018, une étude sur plusieurs années des stages effectués par les étudiants a été menée et mise à disposition des responsables de mention. Cette étude permet de voir quels sont les secteurs choisis et les compétences nécessaires aux stagiaires.

Les enquêtes nationales d'insertion professionnelle via l'OVE sont menées, mais le taux de réponse est structurellement très faible depuis de nombreuses années. Plusieurs leviers ont d'ores et déjà été actionnés. Dans certaines licences à faible effectif, un système de relance téléphonique a récemment été mise en place à des horaires tardifs, ce qui a permis d'améliorer nettement les retours. Les questionnaires ont également été revus dans leur format en 2017. Néanmoins, une réflexion reste à mener sur ce sujet.

Tout au long du contrat, une vice-présidence en charge de la formation tout au long de la vie, et aujourd'hui en charge de l'insertion professionnelle et des relations avec les acteurs économiques, a permis de tisser de nombreux liens structurants avec les entreprises du territoire, notamment celles situées dans le bassin de La Défense. Ces relations nouées ont déjà des effets, tant du point de vue de l'offre de stage que de l'insertion professionnelle.

Le suivi du compte LinkedIn de l'université est assuré par le BAIP. Il devrait être un outil à mieux utiliser à l'avenir pour faciliter l'insertion professionnelle.



## Sous-domaine 4.2. : La vie étudiante

### *Référence 25 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante*

La vie étudiante a constitué une priorité de l'établissement au cours du contrat. Une vice-présidence spécifiquement en charge de cette dimension (associée à celle de la culture) a été créée en 2014. On notera une grande concentration des activités sur le campus de Nanterre (qui rassemble une très grande partie des étudiants).

Une maison de l'étudiant avait été construite dans le cadre du précédent CPER mais ne bénéficiait pas du cadre permettant d'en faire un lieu de vie réellement animé. La transformation du service général de l'action culturelle en service général de l'action culturelle et de l'animation du campus (SGACAC) a permis de confier à ce dernier la responsabilité de la gestion de ce lieu dédié aux associations étudiantes et d'en faire un véritable lieu de vie. Au cours du contrat, une Commission d'Attribution des Locaux Associatifs à la Maison de l'Etudiant (CALAME) a été mise en place et se réunit une à deux fois par an : elle associe les vice-présidents concernés et la VP étudiants, et auditionne les porteurs de projets. La demande de locaux associatifs excède largement les capacités de locaux disponibles, mais un *modus vivendi* permet aujourd'hui de faire tourner ou partager les occupations sans problèmes majeurs. Des problématiques classiques de savoir-vivre ensemble restent à traiter ponctuellement.

Par ailleurs, le SGACAC est également chargé de l'organisation de la Commission d'Aide aux Projets Etudiants (CAPE), part FSDIE dédiée aux projets étudiants. Cette commission associe des élus des conseils centraux aux décisions. Les budgets alloués ont été les suivants tout au long du contrat :

<b>CAPE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
nombre de commissions	5	4	6	5
nombre projets déposés	56	64	66	64
nombre projets financés	45	57	52	48
<b>Enveloppe FSDIE pour CAPE</b>	<b>95143</b>	<b>95000</b>	<b>95000</b>	<b>95000</b>
<b>Somme attribuée</b>	<b>87479,51</b>	<b>94105</b>	<b>88154,24</b>	<b>97046</b>

Les projets soutenus concernent les thématiques suivantes :

<b>Typologie des projets soutenus</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Rappel total des projets soutenus</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>52</b>	<b>48</b>
Culture artistique	25	27	27	21
Culture scientifique	2	4	2	3

Sport	3	2	4	3
Environnement	1	7	4	2
Solidarité	4	3	4	3
Citoyenneté	8	8	4	7
Autre (Loisir, Média, Eloquence, (Enologie)	2	6	7	9

Les projets de culture artistique restent plus nombreux grâce à la mise à disposition des espaces d'expressions correspondants (salle de pratique artistique, salle de spectacle et hall d'exposition à la Maison de l'Étudiant). Les projets de culture artistique sont portés par une grande diversité d'étudiants issus de l'ensemble des filières de l'université. On note tout de même une progression de la diversification des projets liée au développement de la vie associative.

Suite à la mise en place de l'accompagnement de la vie associative en 2014, le tableau suivant recense l'évolution de l'activité associative et du suivi mis en place par le SGACAC.

<b>Associations</b>	2014	2015/2016	2017
nombre d'associations identifiées par le SGACAC	74		
nombre d'associations considérées comme actives			86
nombre d'associations à jour dans leur recensement	39	51	53
nombre estimé d'associations régulièrement accompagnées		32	60
nombre de nouvelles domiciliations d'associations	11	13	15

Le développement de ces activités amène à une réflexion sur la meilleure manière d'accompagner associations et projets dans le cadre contraint en ressources humaines qui est celui de l'établissement.

Des activités culturelles d'ampleur ont également mobilisé les étudiants pendant la durée du contrat, que ce soit le Festival étudiant des arts de la scène « Nanterre sur scène », qui a lieu chaque année (en partenariat avec le département des Hauts-de-Seine, le CROUS et la scène de spectacle vivant de notoriété nationale Nanterre-Amandiers), ou le Festival Marto !, festival de marionnettes en partenariat avec le Conseil départemental des Hauts-de-Seine, ou encore la Nuit des Idées 2018, qui a proposé un parcours autour du Street art sur le campus de Nanterre, en lien avec des étudiants de l'université. Une billetterie culturelle permet également aux étudiants (comme aux personnels) de bénéficier de tarifs préférentiels pour des spectacles et expositions.

La vie étudiante est également développée, sur son volet sportif, par le Service universitaire d'activités physiques et sportives (SUAPS). Le conseil du SUAPS comprend des étudiants. Le nombre d'étudiants inscrits au SUAPS au cours de la période a varié de la façon suivante : 4291 en 2014-2015, 2775 en 2015-2016 (longue fermeture en raison de travaux), 3748 en 2016-2017, 3487 en 2017-2018. La tendance est donc à une légère baisse quantitative, mais à une présence plus qualitative dans le cadre d'une évolution de l'offre d'activités. Ainsi, une rotation de sports

collectifs le vendredi soir, l'organisation de tournois (basket, volley) contribuent à développer une approche plus collective et à souder les groupes. L'amplitude horaire du centre sportif a été élargie (8h-22h en semaine et samedis matins). Depuis 2014, un trail urbain de 10 km est organisé et associe de nombreux étudiants, mais aussi des personnels et des personnes extérieures. Enfin, dans la continuité d'un souci plus affirmée pour la dimension sportive au sein de l'établissement, une vice-présidence sport, santé, bien-être a été créée en octobre 2018.

Enfin, le service RSU-DD, récemment créé, mobilise également des associations étudiantes autour de projet liés à la solidarité ou à l'environnement. Ainsi des projets liés aux réfugiés (tutorat par des étudiants de l'université), à l'épicerie solidaire, au jardin partagé ou au ruchers pédagogiques de l'université (en partenariat avec la ville de Nanterre et le CROUS).

L'établissement a créé, à partir de 2014, des bonus au diplôme permettant de reconnaître l'engagement étudiant dans la vie associative et les activités solidaires, culturelles et sportives. Ces bonus au diplômes n'ont pas toujours été demandés par les étudiants : une réflexion est en cours pour améliorer la prise en compte de ces dimensions. Un accent particulier a été mis sur les sportifs de haut niveau, avec une charge de mission ad hoc et un charte leur permettant un régime dérogatoire.

Le schéma directeur de la vie étudiante dans le cadre de la coordination territoriale, qui a été élaboré, pour la région Ile-de-France, au niveau francilien, ne constitue pas actuellement un texte de référence utilisé dans la mise en œuvre de la politique au niveau de l'établissement.

### **Sous domaine 4.3 : La participation des étudiants à la gouvernance**

#### *Référence 26 : Participation des étudiants à la gouvernance*

##### **- Soutien à la participation des étudiants à la gouvernance**

Conformément à la Loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté et au Décret n° 2017-962 du 10 mai 2017 relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle, l'établissement s'est engagé très tôt, en associant la VP étudiants et les conseillers de la CFVU, dans la rédaction d'une charte de la reconnaissance de l'engagement étudiant, laquelle a été votée en septembre 2017. Il s'agissait notamment de valoriser l'engagement des étudiant.e.s élu.e.s dans les conseils et commissions de l'Université, dans les conseils de la COMUE et du CROUS. Les élus étudiants peuvent, quand il existe plusieurs créneaux horaires pour un même enseignement, solliciter un créneau compatible avec les contraintes des instances et bénéficiaire, au moment où ils quittent une instance, d'une attestation de présence afin que leur absence à un TD/TP due à la participation à une instance ne soit pas comptabilisée parmi les absences les exposant à une défaillance (l'attestation est délivrée systématiquement pour les conseils centraux). La charte prévoit aussi que dans le cadre des élections des représentants étudiants aux conseils centraux de l'établissement, aux conseils des composantes, aux conseils de la COMUE ainsi qu'aux conseils du CROUS et du CNOUS, un.e étudiant.e se présentant sur les listes électorales peut, pour mener la campagne, solliciter une dispense d'assiduité auprès du/de la vice-président.e CFVU. Par ailleurs, la CFVU a voté en mai 2018 la création d'un bonus au diplôme « Engagement étudiant.e élu.e dans un conseil de l'université » pour chaque semestre (1,5 ECTS), ainsi qu'un parcours personnalisé « Engagement Vice-Président.e Etudiant.e du Conseil Académique » (4,5 ECTS S1 + 4,5 ECTS S2) destiné à reconnaître la lourdeur de l'engagement de la Vice-Présidence étudiante. Les modalités

d'obtention des ECTS restent encore à préciser et la communication sur les différents dispositifs de valorisation de l'engagement des élus, à améliorer, afin d'augmenter la participation aux instances (cf. *supra*). La Vice-Présidence étudiante bénéficie également, pour faciliter son travail, d'un bureau pérenne (R 204) à la Maison de l'étudiant.e, et l'université prend en charge chaque année l'adhésion à la CEVPU.

L'implication de la VP étudiante varie beaucoup en fonction de sa disponibilité et sa personnalité. Trois vice-présidentes étudiantes se sont succédées sur la période 2014-2018 (la troisième vient d'être élue) : une s'est très fortement impliquée, une s'est impliquée à un niveau convenable, une est pour l'instant moins impliquée. L'université n'est sans doute pas encore parvenue à structurer suffisamment les échanges avec la Vice-présidence étudiante, et souhaite l'impliquer de plus en plus dans les différents moments de consultation de l'établissement : dans les groupes de travail, dans les commissions, dans les consultations avec le territoire.

Par ailleurs, les organisations représentatives sont reçues par la présidence à leur demande, afin de faire un point de bilan ou de rentrée. Ces réunions ont lieu au moins une fois par an, avec le vice-président CFVU et le directeur de cabinet de la présidence.

Enfin, des élus étudiants sont inclus dans tous les services communs qui les concernent (action culturelle et animation du campus, action physique et sportive, orientation et insertion professionnelle, responsabilité sociétale et développement durable, service commun de la documentation) ainsi que dans les commissions plus spécifiques (Commission d'aides sociales, Commissions d'attribution des locaux de la maison de l'étudiant, Commission d'aide aux projets étudiants, Commission d'exonération).

On notera une réelle implication des étudiants dans la plateforme de consultation sur le projet d'établissement, tant dans le nombre de contributeurs que dans la participation des deux organisations les plus représentatives au comité de suivi chargé d'établir la synthèse de la plateforme. Il est possible que ce type d'outil réponde à une approche plus adaptée au public étudiant que des réunions de commissions, qui sont moins suivies. La consultation a fait apparaître, entre autres, la nécessité de réintroduire, avec des délégués de promotion, un échelon de proximité, et d'améliorer la compréhension par les étudiants des grands chantiers d'établissement. Le travail avec les associations étudiantes confirme cette nécessité de mieux relayer les débats et décisions des instances auprès de l'ensemble des étudiants.

- Implication des étudiants dans l'évaluation et le management de la qualité

Les étudiants de Licence, Licence professionnelle et Master sont associés de façon systématique au management de la qualité de leur formation. D'une part, ils évaluent, annuellement, leur formation, à travers un questionnaire qui laisse une part importante aux questions ouvertes (points forts de leur formation, points faibles à corriger). D'autre part, comme le prévoit la charte adoptée en octobre 2015, ils entrent dans la composition des conseils de perfectionnement et analysent, à ce titre, les données de la formation, dont les résultats de l'évaluation. Sur la base d'un effectif de 9 à 20 personnes, la charte invite à prévoir, dans chaque conseil de perfectionnement, 1 étudiant.e en cours de formation et 1 à 2 ancien.ne.s étudiant.e.s ayant préparé et obtenu le diplôme lors des dernières années. L'auto-évaluation des mentions a révélé que les conseils de perfectionnement étaient instaurés dans la quasi-totalité des formations, et qu'ils intégraient en leur sein des étudiant.e.s.

## DOMAINE 5 : LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### Sous-domaine 5.1 : La valorisation des résultats de la recherche

*Référence 27 : L'établissement conduit une politique globale de valorisation, en lien avec son environnement*

La politique de valorisation de l'établissement est structurée de façon à accompagner et soutenir les différentes démarches partenariales des 42 unités de recherche et des deux structures fédératives de l'université. Partie intégrante de la Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales, le service valorisation oriente et conseille les chercheurs dans la mise en place des collaborations de recherche. Le service participe ainsi directement à la négociation et à la rédaction des conventions de recherche du point de vue juridique et financier. Le service assure également la protection de la propriété intellectuelle ainsi que le transfert de technologie. Dans ses missions, le service de valorisation s'appuie sur un réseau de huit chargés de mission pour encadrer la négociation avec les différents partenaires publics et privés et sur le service juridique pour l'expertise de contrats ainsi que pour la gestion de la propriété intellectuelle. En étroite collaboration avec le service financier de la recherche, le service de valorisation accompagne et suit l'exécution des clauses financières des contrats.

En outre, le service de valorisation, mène une action quotidienne de sensibilisation auprès des enseignants-chercheurs pour éclairer les questions de sécurisation des partenariats et de protection de la propriété intellectuelle et industrielle et pour la diffusion ciblée des appels à projets collaboratifs.

Pour atteindre ses missions de valorisation, le service participe activement à des réseaux professionnels. Il est membre du Réseau C.U.R.I.E (Réseau de valorisation de la recherche, transfert de technologie et innovation issue de la recherche publique), membre fondateur de CAP ANR (Réseau inter-établissements publics d'enseignement et de recherche), et participe aux pôles de compétitivité CAP Digital, Finance Innovation, ASTech et Systematic.

#### - Actions de recherche partenariale

*Montant, pourcentage du budget recherche représenté par la recherche partenariale*

La recherche partenariale est constituée des contrats de recherche de type collaboration de recherche, prestation de service et contrat CIFRE, ainsi que des contrats ANR et européens. Elle représente aujourd'hui la moitié des ressources propres du budget de la recherche, suite à un lent infléchissement depuis 2013 où elle représentait presque 60% de celui-ci.

*Type de contrats 2013-juin 2018 et nombre (CIFRE, Collaboration, prestation, ANR, H2020)*

Le nombre total des contrats de recherche est passé d'une quarantaine à une trentaine sur la période. En revanche, le montant total de ces contrats a presque retrouvé son niveau de 2013 (778 K€ en 2013 et 761 K€ en 2018), après un pic en 2014 et 2015 (1 474 K€ en 2014 et 1 317 K€ en 2015), et un creux en 2016 (742 K€) explicable partiellement par la vacance de deux postes clés au sein du service. On note également un très bon résultat en 2017 avec un montant observé de 932 K€.

*Les financements ANR entre 2013 et 2017*

La mise en place en 2015 d'un réseau de chargés d'appui a permis d'accroître très sensiblement le nombre de projets déposés et financés. Cette organisation a surtout permis d'apporter une expertise dans l'ingénierie des projets. On constate une baisse des montants de financements au niveau régional et national. Toutefois, pour ce qui concerne les projets ANR, le nombre de dépôts et le nombre de projets financés est en tendance à la stabilisation, voire à une légère hausse.

### Nombre de projets ANR

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Nombre de projets déposés	5	10	10	20	11
Nombre de projets sélectionnés en première phase			7 (70%)	6 (30%)	6 (54,5%)
Nombre de projets sélectionnés en deuxième phase	1 (20%)	3 (33%)	2 (20%)	3 (15%)	4 (36,4%)

D'après les chiffres dont nous disposons, le taux de réussite de l'université en première et deuxième phase est ainsi au-dessus de la moyenne nationale. Par ailleurs, l'université Paris Nanterre a pris sa place dans le domaine SHS avec le financement de deux projets ANR MRSEI. Mis en place en novembre 2015, cet appel est un instrument de financement visant à consolider des réseaux scientifiques en vue de monter des projets collaboratifs européens.

#### *Les financements régionaux*

Malgré la diminution des financements provenant de la région Ile-de France depuis 2016 (changement des priorités de financements, moins favorable aux SHS, avec le changement d'exécutif), l'université a néanmoins bénéficié entre 2016 et 2017 de trois financements dans le cadre du dispositif "Manifestations scientifiques hors DIM".

#### *Financements européens H2020*

Fort de son expérience dans le montage de projets, l'établissement a également accru le nombre de projets européens soumis dans les différents dispositifs du programme Horizon 2020 (ERC, MSCA, Défis sociétaux). Depuis le lancement du programme cadre H2020, l'établissement a participé au dépôt de 51 projets :

- 9 projets European Research Council (2 projets Starting Grant, 2 projets Consolidator Grant, 5 projets Advanced Grant)
- 21 projets Marie Skłodowska Curie Actions (18 projets Individual Fellowship, 3 International Training Networks)
- 21 projets collaboratifs pour l'ensemble du dispositif « Défis sociétaux ».

Actuellement l'université participe à 4 projets collaboratifs financés, mais n'est porteur d'aucun.

#### *Types de financeurs*

Les financements extérieurs (hors dotation établissement) se répartissent désormais à part égale entre financements publics et privés. Le nombre de contrats avec des partenaires publics (autres établissements publics, Comue, ANR et collectivités territoriales) a augmenté, leur montant également. Les partenaires privés se partagent entre entreprises, associations et fondations.

- Propriété intellectuelle

*Les brevets*

Trois brevets ont été déposés en 2013, quatre en 2016 dont deux ont fait l'objet d'une demande internationale de brevet selon le Traité de coopération en matière de brevets (PCT) en 2017 en vue d'une éventuelle extension à d'autres pays. L'université est propriétaire ou copropriétaire de neuf brevets et assure l'entretien de sept d'entre eux.

*Politique de PI*

Le service de valorisation met en œuvre la politique de l'université en matière de propriété intellectuelle dans les contrats que celle-ci conclut avec ses partenaires, en revendiquant la copropriété des résultats de recherche et des fruits de leur future exploitation, en sécurisant la possibilité de publier, et celle de soutenir leur thèse pour les doctorants participant au projet. Il sécurise les échanges en mettant en place des accords de confidentialité.

- Interface avec les partenaires externes

*Projets lancés par l'établissement*

En 2014 et 2015, la DRED a lancé deux appels à candidatures pour appuyer les contacts des enseignants-chercheurs avec le monde socio-économique avec deux objectifs : le montage de consortia en vue de répondre à des appels à projets collaboratifs nationaux et internationaux et la valorisation des résultats de recherche. En 2014 cinq projets collaboratifs exploratoires ont été soutenus, et quatre en 2015 pour un budget total pour les deux années de 39026 €, et trois projets ont été financés dans le cadre du soutien à la valorisation des résultats pour un total de 7 500 €. Ces projets ont permis aux enseignants-chercheurs de nouer des partenariats académiques et de se rapprocher de partenaires industriels avec des bénéfices sur le long terme, comme une collaboration fructueuse avec l'entreprise SAFRAN.

*Projets co-portés avec le territoire Paris Ouest La Défense*

En 2016, le service de valorisation en partenariat avec POLD (Paris Ouest La Défense, territoire de la métropole du Grand Paris) a mis en place un dispositif de financement de recherche collaborative. L'appel à projets "Entreprises-Université-Territoire" avait un double objectif : l'aide à la réalisation d'une action de recherche collaborative constitué de chercheurs de l'université d'une part, et de Très Petites Entreprises (TPE) d'autre part. Le but étant de financer des travaux favorisant les partenariats entre une ou plusieurs unités de recherche et de Très Petites Entreprises (TPE) qui bénéficieront d'expertises des chercheurs des laboratoires de l'Université Paris Nanterre.

*Projets d'expertise au service du Département des Hauts-de-Seine*

La nouvelle convention-cadre de partenariat signée à l'automne 2016 pour une durée de quatre ans avec le Conseil départemental des Hauts-de-Seine a introduit une dimension qui n'était pas présente dans la première convention (2013-2015) : un volet expertise des unités de recherche de

l'université au service de la solidarité du territoire. Ce sont sept projets de recherche, accompagnés par la DRED dans le montage, qui ont ainsi pu être lancés dans ce cadre.

#### *Projets avec le CASH de Nanterre*

Un groupement d'enseignement et de recherche interdisciplinaire santé sociale (GERI santé sociale de Nanterre) a été créé en janvier 2016 avec le Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers (CASH) de Nanterre pour fédérer des activités et des programmes de recherche en matière de santé publique et d'éthique, plus particulièrement en ce qui concerne la précarité et l'accès aux soins. Ce partenariat est actuellement en attente, faute d'interlocuteurs stabilisés du côté du CASH et de l'université.

#### *Projets dans le cadre du Labex Les Passés dans le Présent*

Plusieurs projets de valorisation ont été mis en place dans le cadre du Labex Les Passés dans le Présent. On notera en particulier un important financement du ministère de la Culture (passant par la Fondation de l'université), ainsi que l'inscription en 2014 dans le programme *Care for the Future*, porté par le *Arts and Humanities Research Council* (Royaume Uni).

#### *Projets dans le cadre de la Chaire UNESCO*

Depuis 2017, l'université a bénéficié d'une labellisation auprès de l'UNESCO pour la création d'une Chaire d'études du dopage et d'analyse des politiques antidopage. Cette labellisation a été formalisée par la signature d'une Convention Internationale avec l'UNESCO.

#### - La valorisation de la recherche, développement de l'innovation, et transfert de technologie

L'université a réservé un poste à un juriste spécialisé en propriété intellectuelle et industrielle, rattaché depuis 2017 au service juridique de l'université, qui a pour mission de promouvoir les intérêts de l'université dans ses partenariats industriels et de sécuriser les projets pour prévenir les contentieux. Les compétences de la chargée de valorisation sont également renforcées en la matière afin de sensibiliser les enseignants-chercheurs à ces questions dès la mise en place des projets.

Le service valorisation de la recherche a rencontré les SATT Lutech et IDF Innov. Deux projets de valorisation sur brevet issus du laboratoire LEME ont été l'objet des discussions avec les deux sociétés afin d'évaluer le potentiel et les enjeux d'une collaboration avec l'une d'entre elles. Dans ce contexte, la SATT Lutech a été de précieux conseil bien qu'elle n'ait pas été en mesure de les accompagner en l'absence d'un partenariat formalisé avec l'établissement.

Concernant la participation à une SATT, conformément à la convention de partenariat entre la ComUE UPL et le CNRS, une réflexion a été menée au niveau du site. Il a été décidé que, compte tenu des activités des universités membres d'UPL et de la constitution actuelle des SATT, la ComUE n'adhérerait pas à une SATT. Elle pourrait tout au plus ponctuellement contractualiser avec une SATT sur des projets précis, si le bénéfice d'un tel partenariat était établi.

Depuis 2015, 34 laboratoires bénéficient de l'accompagnement d'un réseau de chargés de l'appui à la recherche encadrés par le service central. Celui-ci pilote les projets au niveau juridique et



financier, coordonne les actions de leur suivi et les archive. Les données sont ainsi centralisées, facilitant la production d'indicateurs.

Le service central assure également le dépôt, le maintien en vigueur et l'extension des brevets déposés par l'université en vue de leur valorisation.

Le service valorisation de la recherche assure le suivi des partenariats et réunit si nécessaire les partenaires et le service juridique pour assurer l'aboutissement des projets.

L'Université Paris Nanterre a fortement développé ses outils de communication pour porter à la connaissance de la communauté, l'actualité des appels à projets en cours. Une rubrique dédiée a été créée sur le site internet de la DRED. Cette rubrique nourrie par le service valorisation et appui à la recherche a pour objectif de mettre à la disposition des enseignants-chercheurs les outils et informations nécessaires au financement de leur recherche et à leur valorisation.

Par ailleurs, une lettre d'informations (Minute Appel-à-projets) mensuelle ou bi-mensuelle est diffusée à destination des laboratoires et de la communauté par les chargés d'appui.

La DRED est présente chaque année aux rencontres universités entreprises et au forum CIFRE organisé par l'ANRT. En partenariat avec la MSH MAE, elle participe aux salons de la valorisation organisés par le CNRS.

#### - Incitation au développement de la valorisation

Depuis 2015, l'université a entrepris de structurer son réseau des chargés d'appui. Ce réseau renforce la mutualisation des activités d'information et vise à accroître la participation des enseignants et des chercheurs dans les différents programmes de financement nationaux et internationaux en même temps qu'il renforce l'appui aux laboratoires en termes de gestion. L'objectif est d'offrir un pôle de compétences en matière de montage des dossiers et d'accompagner le plus grand nombre d'enseignants et chercheurs dans la réalisation de projets nationaux et internationaux afin d'atteindre la visibilité et le rayonnement international à la hauteur de notre potentiel. Sous la forme d'un atelier de travail, la réunion bimensuelle du réseau permet l'échange des bonnes pratiques. Lors de ces réunions les chargés d'appui bénéficient également d'une formation constante sur les différents volets de l'activité partenariale et de valorisation de la recherche.

Ses activités se déclinent à travers les opérations suivantes :

- Mise en place d'une politique de valorisation concernant entre autres, les enjeux de valorisation de brevets, la prime au dépôt de brevet et la décharge d'enseignement prévue dans les textes
- Formation des personnels en interne ou en externe
- Journées de sensibilisation H2020 ANR en direction des laboratoires
- Journées d'accompagnement lors des lancements d'Appels à projets (ANR, PIA, européens, etc)
- Master Class MSCA, organisation des journées d'accompagnement et évaluation des projets IF Marie Curie Sklodowska.

## Sous-domaine 5.2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

*Référence 28 : l'établissement définit et met en œuvre une politique en matière de diffusion des connaissances et de patrimoine et cultures scientifiques*

### - Diffusion de la production éditoriale

L'université est dotée d'une structure éditoriale. Créées en 2004, les Presses universitaires de Paris Nanterre ont pour mission principale la promotion et la diffusion de la recherche de l'établissement par la publication des travaux de recherche de sa communauté scientifique, mais aussi d'auteurs extérieurs. La Commission recherche de l'université, par sa Commission des Publications, finance également pour un montant de 45 000€ par an en moyenne, une vingtaine d'ouvrages de la communauté scientifique de Paris Nanterre auprès d'autres maisons d'édition.

La structure éditoriale produit entre 20 et 30 ouvrages par an ; le catalogue, composé aujourd'hui de plus de 220 titres, est organisé selon 10 grandes thématiques de recherche. La sélection des manuscrits s'effectue en quatre étapes : une première lecture par le ou la directrice de collection ; une évaluation par le Directeur des Presses et le Responsable éditorial qui fixent les options éditoriales et commerciale du futur ouvrage ; un examen du dossier de demande à publication par la Commission des publications et, enfin, la validation définitive du projet par la Commission recherche.

Pour compléter et enrichir le travail de la Commission des publications, en 2017, un Comité éditorial des Presses de Paris Nanterre a été créé. Composé des membres de la commission des publications ainsi que d'invités de la Commission recherche et d'invités extérieurs (notamment des acteurs de la chaîne du livre), il a pour mission de réfléchir aux axes stratégiques de la politique éditoriale (supports, diffusion, etc.)

Les ouvrages des Presses sont diffusés par la FMSH-Diffusion. Le nombre d'ouvrages vendus et le placement en librairie est en augmentation constante depuis la création des Presses : en 2017, les ventes d'ouvrages se sont élevées à 79 000€ (avant remise diffuseur/distributeur de 52%). L'équipe éditoriale est composée de 3 agents : 1 responsable d'édition (contractuelle), 1 assistant d'édition (contractuelle) et un maquettiste PAO (titulaire).

L'axe stratégique de la structure vise à optimiser les moyens et les opportunités de diffusion des productions éditoriales. Dès 2012, en parallèle de la production papier, les Presses ont travaillé à la mise en place d'une politique éditoriale multisupport et ont participé à la réflexion sur les nouveaux supports numériques menée par le Cléo (Centre pour l'édition électronique ouverte). Elles s'engagent dans le Consortium des éditeurs qui se définit comme une instance de recommandation dans l'élaboration de la plateforme OpenEdition Books. En 2013, la page dédiée aux Presses de Paris Nanterre est mise en ligne, et la numérisation des premiers ouvrages de leur catalogue est entreprise. Aujourd'hui un peu moins de 70 ouvrages sont disponibles sur OpenEdition Books, et la numérisation de 30 autres titres va être lancée. Le modèle économique choisi pour la diffusion numérique est le modèle freemium : les ouvrages sont consultables gratuitement en ligne sous leur format html tandis que les PDF (complets ou séparés) sont proposés en accès payant pour les particuliers, pour les bouquets proposés aux bibliothèques ou encore pour les librairies numériques. Depuis 2016, les Presses développent ainsi les publications selon la « voie dorée » (Gold Open Access) : publications proposées nativement en libre accès selon le modèle freemium ; la politique éditoriale s'inscrit par conséquent dans la ligne proposée

par la Loi République numérique d'octobre 2016 afin de favoriser le libre accès aux travaux de la recherche publique.

Des collections « phares » ont été créées à destination d'un large lectorat : des collections « poche » faciles à « placer en librairie » et proposés à un prix très attractif pour le lecteur ; une collection « Beau livre » (sur grand format avec de nombreuses illustrations couleurs) qui ont vocation à s'imposer autant par leur matérialité que par leur texte.

Il est à noter également que les Presses de Paris Nanterre sont impliquées dans la Licence et le Master Humanités et Industries Créatives, parcours « Conception et rédactions éditoriales ». L'équipe éditoriale assure des cours de TD, des cours magistraux, l'encadrement de projets tuteurés et l'accueil de stagiaire qu'elle contribue à former.

- Hébergement de revues scientifique et pôle éditorial de la Maison Archéologie et Ethnologie (MAE)

L'Université Paris Nanterre héberge au sein de ses laboratoires plusieurs revues scientifiques à comités de lecture. Elle héberge également à la MAE un pôle éditorial d'excellence, le plus important pour les SHS au CNRS, qui rassemble 14 revues scientifiques de renom en archéologie, ethnologie, sociologies géographie et histoire. La politique éditoriale menée en partenariat avec le CNRS au cours des trois dernières années a renforcé ce pôle éditorial qui a accueilli des revues éditées à Nanterre autour d'un projet de montée en puissance et d'intégration des compétences éditoriales à l'intérieur du pôle avec notamment, le passage de toute la chaîne éditoriale en XML-TEI et une politique de mutualisation des compétences en cartographie, dessin numérique, et valorisation des revues. Ce pôle a vocation à héberger et accueillir d'autres revues dans les années à venir, notamment la revue de La contemporaine. L'Université Paris Nanterre accueille par ailleurs plusieurs sociétés savantes, notamment celles liées à la MAE (Société d'ethnologie, Société de préhistoire, etc.), qui ont une politique éditoriale dynamique participant pleinement au rayonnement scientifique de l'université.

- Le patrimoine de La contemporaine

L'Université Paris Nanterre encourage la promotion du patrimoine exceptionnel de La contemporaine (4.5 millions d'unités, dont 1.5 million pour le musée) et développe une politique ambitieuse d'expositions avec le soutien du département des Hauts-de-Seine, donnant lieu à des catalogues, à des colloques et à des programmes de visites destinés aux scolaires et étudiants sur le site des Invalides (« Vu du front. Représenter la Grande Guerre » en 2014, « Et 1917 devint révolution », pour le centenaire de la révolution russe, par exemple). Ces activités seront amplifiées dans le futur équipement qui ouvrira en 2021 sur le campus de Nanterre. Sont soutenus également la bibliothèque numérique, *L'Argonaute*, et les outils pédagogiques liés (cartable numérique) qui ont vocation à être enrichis et développés (plateforme pédagogique), en partenariat avec les Hauts-de-Seine.

- Développement du portail HAL de l'Université Paris Nanterre

Dès sa mise en place, l'objectif du portail HAL de l'établissement a été de saisir les références bibliographiques (2012-2017) de l'ensemble des laboratoires de Nanterre de façon à faciliter le rajout par les chercheurs du texte intégral. Seules les publications pouvant donner lieu au partage du plein texte ont été saisies (monographies, chapitres d'ouvrages, articles de revue et articles de colloques publiés dans des actes). En mars 2017 s'est achevée la phase pilote : signalement quasi-

exhaustif de la production de 8 laboratoires dans HAL. L'achèvement de la phase de déploiement généralisé a été réalisé à la fin de 2017.

Près de la totalité des unités de recherche ont fourni des références bibliographiques, même si pour certains d'entre eux le nombre de bibliographies reçu ne représente en réalité qu'une partie des productions scientifiques du laboratoire. En juin 2018, 28 500 notices bibliographiques et 7 000 textes intégraux ont été versées dans le portail HAL Nanterre. La dynamique à venir – déjà entamée – vise à accompagner les chercheurs dans l'enrichissement des notices et le dépôt des textes intégraux dans le respect de la loi pour une République numérique.

Une politique de valorisation est également mise en place : création de 11 collections de laboratoires (9 autres disposaient déjà d'une collection HAL). De plus, des personnels de laboratoires (administratifs ou scientifiques) ont été formés au rôle de gestionnaire de collection dans HAL et/ou de référent structure. Une douzaine d'autres formations ont été proposées aux chercheurs, le plus souvent grâce aux chargés d'appui et de valorisation DRED, ou d'autres personnes-relais membres des laboratoires.

Une Open Access Week est organisée depuis 2016 avec une double vocation de promouvoir la science ouverte et l'open data ; les Open-Cafés ont été l'occasion de sensibiliser les chercheurs à l'Open Access et de les accompagner en pratique dans le dépôt de références. Enfin l'organisation d'un HALathon (novembre- décembre 2017) a permis à un grand nombre de chercheurs d'être accompagnés techniquement et juridiquement lors du dépôt de leurs publications. Ce dispositif est reconduit en 2018. En termes de chiffres absolus, 24,5% des dépôts sur le portail HAL de l'université concerne des textes intégraux, ce qui est supérieur à la moyenne nationale.

- Axe vulgarisation des travaux de recherche

*Recensement des actions de vulgarisation des enseignants-chercheurs et chercheurs rattachés*

Le service communication de l'université recense, depuis 2014, dans le cadre de sa revue de presse quotidienne (à destination des cadres de l'université), les interventions des enseignants-chercheurs et chercheurs rattachés à l'université dans les médias. Ce recensement a permis de mettre en place une diffusion plus grand public, depuis 2018, dans le cadre d'une rubrique dédiée du webzine mensuel numérique Point commun (diffusé auprès de toute la communauté universitaire – étudiants et personnels – et de nos partenaires). Des interviews (écrits ou vidéos) des chercheurs pour présenter les travaux sont également réalisés et diffusés auprès de la communauté depuis ces deux dernières années.

*Partenariat avec « The Conversation »*

Depuis 2015, l'université est membre fondateur du site The Conversation France. Ce site collaboratif permet aux chercheurs de publier des articles « vulgarisés » sur des sujets d'actualité. Les articles sont republishables dans leur intégralité par d'autres médias (Le Monde, Le Point, le Huffington Post, etc.) – publication sous licence Creative Commons. L'objectif est d'inviter les universitaires/experts à participer aux débats publics et à valoriser leur recherche auprès du plus grand nombre. Plus de 90 articles de chercheurs de l'université ont été publiés ; ils sont consultables gratuitement et ont atteint plus de 600 000 vues. Les publications apparaissent sous la signature

« Université Paris Nanterre - Université Paris Lumières ».



## DOMAINE 6 : Les politiques européenne et internationale

### Sous-domaine 6.1 : La politique d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe

L'Université Paris Nanterre ambitionne de relever les défis de la mondialisation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Entrée depuis 2014 dans certains classements internationaux des universités (QS, puis THE depuis 2017), notamment dans les classements thématiques SHS, elle œuvre pour faire reconnaître sa place de grande université de sciences humaines et sociales à l'échelle internationale en s'appuyant sur une politique internationale solide.

L'AERES, dans son rapport 2014 avait reconnu l'ancienneté de l'engagement international de l'université. Mais elle avait aussi noté un certain nombre de points d'amélioration à opérer en matière de stratégie, soulignant « l'absence de politique de relation internationale ». Le projet d'établissement avait désigné prioritairement deux actions prioritaires : la restructuration du Service des relations internationales (SRI) et la mise en place d'un guichet unique de l'étudiant d'échange (en lien avec l'obtention du label FLE) et la création de doubles licences internationales en lien avec la mise en place de partenariats stratégiques. Le bilan des années 2014 à 2018 montre que l'université a rempli une partie de ces objectifs et qu'elle a entrepris un certain nombre d'autres actions structurantes, qui pourront former la base d'un déploiement à venir.

- La restructuration du service des relations internationales et l'amélioration de l'accueil des étudiants d'échange

Le SRI, qui comportait 11 personnes en 2013 (dont une minorité de titulaires parmi les BIATSS), comprendra 16 personnes (1 enseignant-chercheur et 15 BIATSS dont 8 titulaires, soit une majorité) au 1er janvier 2019. Le développement et la stabilisation du personnel du service se sont accompagnés d'une restructuration en plusieurs pôles : 3 pôles de développement des partenariats et gestion des mobilités par grandes zones géographiques (Europe, Amériques/Afriques/francophonie et Asie), et deux pôles transversaux (Communication et Finances). L'agrandissement de l'équipe a nécessité le déménagement du service dans des locaux provisoires en attendant la mise à disposition de locaux plus vastes et plus accueillants.

Les mobilités d'échange ont légèrement augmenté depuis 2013-2014 (600 étudiants entrants et 594 étudiants sortants en 2017-2018, contre respectivement 593 et 566). Cette faible augmentation est à replacer dans le contexte de la forte diminution de l'aide financière à la mobilité (1,058M€ en 2017-2018 contre 1,354M€ en 2013-2014), liée notamment à un moindre engagement de la région Ile-de-France, qui constitue un frein important à la mobilité étudiante.

Par ailleurs, la qualité de l'accueil des étudiants d'échange a été considérablement améliorée, dans le cadre d'une labellisation FLE obtenue en 2014 (et en cours de renouvellement en 2018) : une procédure unique de candidature des étudiants à la mobilité a été mise en place en coordination avec les UFR ; un catalogue actualisé des cours en anglais a été mis en ligne chaque année ; des cours de FLE sont proposés à tous les étudiants d'échange ; une plaquette en anglais sur les diplômes de Licence et de Master a été éditée.

En outre, un accueil groupé des étudiants d'échange est organisé au début de chaque semestre avec distribution d'un pack d'accueil (informations administratives et présentation des activités sportives et culturelles, en français et en anglais) et depuis 2017-2018, deux jeunes en Service civique ont pour mission spécifique de contribuer à l'intégration des étudiants d'échange. Un

suivi des logements CROUS est assuré (avec augmentation du nombre de logements proposés : plus de 300 en 2017-2018 contre 180 antérieurement) ; un partenariat avec l'association étudiante Nanterasmus, qui propose des événements et un système de parrainage des étudiants entrants a été mis en place, etc. Enfin, un questionnaire de satisfaction a été mis en œuvre et analysé chaque année.

La coordination entre le SRI (en charge des partenariats d'échange et de doubles diplômes) et du service de la Recherche (la DRED, en charge des partenariats de recherche et de l'accueil des doctorants et chercheurs invités), mais également entre le SRI et le FETE, et entre le SRI et le SAEE, a été améliorée depuis 2016, en lien avec la création d'une vice-présidence transversale « Politique internationale » qui n'a pas seulement le SRI dans son périmètre mais l'ensemble des services travaillant sur la dimension internationale.

- L'internationalisation des formations

L'université possède un total de 14 doubles diplômes internationaux (7 de niveau Licence et 7 de niveau Master). Parmi ceux-ci, deux doubles licences (économie-gestion parcours franco-chinois ; études italiennes) et un double Master en économie gestion (qui a obtenu le soutien de l'Université Franco-Allemande) ont été mis en place depuis 2014, ainsi que deux autres masters internationaux (Cursus Master Ingénierie en sciences de l'ingénieur, et Théâtre-Dramaturgy and Performance Research). Au cours de cette période, un Master Erasmus Mundus a également obtenu son renouvellement. D'autres projets sont en cours (Master Erasmus Mundus, doubles diplômes, etc.). L'établissement bénéficie depuis le printemps 2017, par le biais de l'université Paris Lumières, d'un poste à mi-temps d'ingénierie de projets européens formation, qui a permis de déposer une première série de candidatures auprès de l'agence Erasmus+ en 2018.

L'attractivité des formations de l'université se mesure également à la présence des étudiants internationaux dans les autres diplômes de l'université. En 2017-2018, ils sont 4 878, soit près de 15% de la population étudiante totale. La majorité d'entre eux sont en Licence (1792 étudiants) et en Master (1185), mais aussi en Doctorat (553). En proportion du nombre total d'étudiants de chacun de ces niveaux, c'est en Doctorat qu'ils représentent la part la plus forte (42%), puis en Master (18%) et enfin en Licence (9%). Les campagnes Etudes en France, qui permettent d'examiner les candidatures des étudiants hors Europe, sont très lourdes pour le service en charge du traitement (SAEE) et pour les commissions pédagogiques. Une amélioration de la procédure a cependant permis d'augmenter le taux d'acceptation (10,5% en 2017-2018, contre 7% les années précédentes) : sur les 10 000 candidatures déposées en 2017-2018, plus de 1000 ont été acceptées par les formations.

Les étudiants en situation d'exil constituent une autre catégorie d'étudiants internationaux envers lesquels l'établissement a conduit des actions particulières depuis janvier 2016. Pour la troisième année en 2017-2018, le service RSU-DD a accompagné une promotion de 20 étudiants réfugiés dans son apprentissage du Français, dans l'objectif de leur faire atteindre un niveau qui leur permette de reprendre leurs études en France.

Par ailleurs, un effort a été lancé pour développer les cours en anglais dès avant la mise en place du LMD4, avec le financement de 10 nouveaux cours de L3 en 2017-2018 (sur un total de plus de 240 cours dispensés en anglais).

- Une politique internationale de la recherche

À l'initiative de l'établissement, l'implication dans des structures d'excellence et d'internationalisation de la recherche s'est intensifiée, venant renforcer les nombreux partenariats développés au niveau des entités de recherche.

Membre fondateur de l'Institut d'études avancées de Paris, l'université participe à l'invitation de chercheurs étrangers de haut niveau sélectionnés pour leurs compétences et dans le cadre de projets de collaboration de recherche montés par les unités de recherche. Sur la période 2015-2018, 8 collègues étrangers de stature internationale développant des projets de recherche en relation avec nos équipes de recherche ont ainsi bénéficié d'une année d'hébergement à l'IEA.

Ce dispositif est renforcé par la constitution d'une réserve présidentielle de 24 mois d'invitation recherche par an qui sont attribués par la Commission recherche sur proposition conjointe des laboratoires de recherche et des UFR. Les propositions doivent impérativement comporter, outre le travail de proximité avec les membres du ou des laboratoires concernés, des actions à l'intention de la population étudiante (Master et doctorat principalement) et une grande conférence s'adressant à la totalité de la communauté universitaire et au grand public.

Lors du déclenchement de la crise syrienne et à la suite de mesures très pénalisantes pour les enseignants-chercheurs de ce pays, l'établissement a mis en place, en précurseur, un dispositif d'urgence visant l'accueil de collègues dont les conditions de recherche sont dégradées dans leur pays d'origine, en mettant à disposition 4 mois d'invités de la réserve présidentielle. Ces situations s'étant multipliées, dans une conjoncture internationale tendue dans un nombre croissant de pays, l'établissement s'est de surcroît impliqué fortement dans le programme PAUSE piloté par le Collège de France : des invitations de plus longue durée (1 an, renouvelable) sont faites à des collègues dont la survie est compromise dans leur pays d'origine, financées pour moitié par l'établissement d'accueil et pour moitié par le programme géré par le Collège de France. Ces dossiers, marqués par l'urgence et des conditions diplomatiques complexes, sont prioritaires pour l'établissement, mais pourraient bénéficier d'un soutien logistique plus formalisé. A l'heure actuelle, 5 candidats proposés par l'université ont pu être ainsi accueillis.

L'université octroie par ailleurs des invitations de recherche sans financement pour des collègues souhaitant se rapprocher de nos laboratoires et de nos ressources documentaires. Environ 40 invitations de ce type sont accordées chaque année.

- L'amélioration de la visibilité et du pilotage de la politique internationale

L'Université Paris Nanterre s'est aussi engagée dans la construction d'outils de pilotage de sa politique internationale.

En 2017-2018, l'établissement a réalisé pour la première fois une grande enquête visant à recenser l'ensemble des coopérations internationales de recherche menées entre 2013 et 2018 par les chercheurs et enseignants-chercheurs des laboratoires de l'université. Ces coopérations internationales de recherche désignent non seulement les projets de recherche formalisés par des conventions avec des partenaires internationaux et/ou les projets bénéficiant de financements divers, mais aussi des modalités beaucoup plus diversifiées de coopération internationale, parfois très informelles, et donc jusqu'ici invisibles. Cette enquête a permis d'élaborer un tableau de bord qui permet de réaliser une cartographie fine des partenariats internationaux de l'université, avec plus de 900 « projets » recensés.

En parallèle, une autre enquête a été menée auprès des composantes de l'université, afin de recenser les formations internationales, entendues au sens large. Achevée au mois de juin, elle a permis d'établir une typologie des formations internationales et d'identifier les partenariats internationaux sur lesquelles certaines d'entre elles sont fondées : doubles diplômes, Master



Erasmus Mundus, diplômes délocalisés, formations intégrant une mobilité obligatoire avec partenaires ciblés, formations en langue étrangère (anglais, allemand, espagnol, italien, portugais, arabe, chinois, grec, russe) avec mobilité encouragée mais non obligatoire, collèges doctoraux internationaux.

Autre réalisation, la rubrique « International » du site internet de l'université a été lancée. Cette rubrique vise à donner une vision globale des activités internationales de l'université, qui couvrent un large spectre de domaines et de services auxquels il s'agit de donner davantage de visibilité et de cohérence. Son ouverture est prévue pour le début de l'année 2019.

L'ensemble de ces outils permet d'identifier les principaux partenaires internationaux de l'université, en recherche et en formation. En se fondant sur cette connaissance fine, l'université est en mesure de préciser les universités avec lesquelles elle souhaite développer des liens privilégiés dans les différentes régions du monde pour le prochain contrat.