



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

Direction générale  
de l'enseignement  
supérieur et de  
l'insertion  
professionnelle

Service de la stratégie de  
contractualisation, du  
financement et de l'immobilier

Sous-direction  
du dialogue contractuel

Département des contrats de  
site

DGESIP B1-1  
N° 0AK.0053

Affaire suivie par  
Corinne FRANCK

Tél. : 01 55 55 06 92  
Fax : 01 55 55 61 00

Mél. corinne.franck  
@enseignementsup.gouv.fr

1, rue Descartes  
75231 Paris cedex 05

Paris le 24 AVR. 2014

Le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement  
supérieur et de la recherche

à

Monsieur Jean-François BALAUDE  
Président de l'université Paris Ouest Nanterre  
La Défense

S/C de Monsieur le recteur de l'académie de Versailles  
Chancelier des universités

**Objet :** lettre d'attention relative au volet spécifique de l'université Paris Ouest La  
Défense du contrat de site de l'université Paris Lumières

La loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, réaffirme le rôle stratégique et régulateur de l'Etat qui s'incarne notamment dans la mise en place d'une organisation territoriale coordonnée telle que définie dans son article 62 (articles L 718-2 et suivants du code de l'éducation), visant au regroupement des établissements d'enseignement supérieur.

La loi précise également que le dialogue contractuel s'articule désormais autour d'un seul contrat pluriannuel de site qui comporte, d'une part, un volet commun correspondant au projet partagé entre les établissements et aux compétences mises en commun ou transférées par les établissements vers le regroupement, et d'autre part, des volets spécifiques à chacun des établissements du regroupement.

Les volets spécifiques, proposés par les établissements, sont destinés à préciser leur contribution à la stratégie de site, ainsi que le développement de leurs propres actions. Ils doivent être adoptés par leur conseil d'administration.

L'université Paris Ouest Nanterre La Défense (UPOND) est sortie, à l'issue du précédent contrat, de l'isolement qui la pénalisait et dorénavant son positionnement dans la Communauté d'universités et établissements «Université

Paris Lumières » (COMUE UPL) lui permet de valoriser, en lien avec ses partenaires, ses multiples atouts.

Le projet de site partagé par la Communauté UPL a pour ambition de promouvoir une approche innovante des sciences humaines et sociales et des enjeux territoriaux, fondée, notamment, sur les labex « arts H2H » et « les passés dans le présent ». Celle-ci entend jouer un rôle structurant dans les territoires du nord et de l'ouest parisien en associant, ce qui constitue sa spécificité, des institutions culturelles ou patrimoniales nationales et en étant un véritable acteur de ses territoires par le biais des collaborations avec les partenaires territoriaux, économiques et citoyens.

Les ambitions de l'UPL sont structurées autour des missions et des objectifs communs tels que :

- partager une stratégie scientifique et la politique doctorale du site ;
- élaborer une offre de formation de qualité et innovante fondée sur le développement de complémentarités et de spécificités et mutualiser les bonnes pratiques pédagogiques notamment au sein d'un centre d'innovation pédagogique et du projet Paris Nord-Ouest labellisé dans PEPITE ;
- coordonner et animer les actions des établissements pour être un acteur majeur de l'innovation numérique ;
- améliorer les conditions d'accueil, de travail et de vie des étudiants et des personnels ;
- procéder à un certain nombre de mutualisations et d'échange de bonnes pratiques en matière de pilotage.

Fondé sur ce socle commun, le projet élaboré par l'UPOND fera apparaître le rôle de l'établissement au sein de la COMUE UPL, précisera ses attentes en matière de stratégie partagée ainsi que son apport aux différentes actions stratégiques menées par la communauté, notamment en ce qui concerne les mutualisations à mettre en œuvre.

En outre, les observations suivantes sont formulées en ce qui concerne la stratégie de formation appelée à être mise en place par l'UPL.

Au-delà de la nécessité de reconfigurer, au cours du prochain contrat, un certain nombre d'écoles doctorales du site<sup>1</sup> afin de garantir leur mise en adéquation avec la politique de site et limiter les chevauchements thématiques, il appartient aux responsables des deux universités tutelles de ces écoles doctorales d'agir sur leur fonctionnement afin de renforcer une dimension de « bonne pratique ». Cette recommandation porte notamment sur le taux de non-financement des doctorants qui, dans un certain nombre de cas, avoisine les 50% de doctorants, ce qui est très au-delà des limites acceptables, y compris dans le champ des sciences humaines et sociales (27% en moyenne nationale).

La DGESIP attend la création au cours du prochain contrat d'un doctorat de l'université Paris Lumières, préparé à Paris Vincennes-Saint-Denis (PVSD) ou à Paris Ouest Nanterre La Défense (UPOND).

Conduites à rationaliser leur offre de formation à l'échelle d'UPL, les universités de PVSD et de POND gagneront à mener une réflexion sur l'harmonisation et les complémentarités des formations au niveau de la communauté. Si au niveau licence, les aspects géographiques peuvent être largement déterminants, au niveau master des articulations seront à prévoir sur la durée du prochain contrat,

<sup>1</sup>-ED « cognition, langage interaction » et ED « connaissance, langage, modélisation »

-ED « sciences sociales » et ED « milieux, cultures et sociétés du passé et du présent »

-ED « esthétique, sciences et technologie des arts » et ED « lettre, langues, spectacles »

assorties de jalons, entre les deux universités dans les secteurs des arts du spectacle, de la psychologie et des sciences cognitives, de l'information-communication, des humanités numériques, des humanités et industries créatives ou humanités et management.

L'université précisera quels sont ses apports, en prenant soin d'éviter tout chevauchement, à la licence et au master d'études politiques que l'UPL est habilitée à délivrer dans le cadre du Nouveau Collège d'études politiques, à compter de la prochaine rentrée et qui sera effectivement mis en place à partir de la rentrée 2015-2016.

Des points spécifiques à votre établissement me paraissent également devoir être pris en compte.

Les enjeux essentiels du volet spécifique du prochain contrat ont pour objectif de faire de l'UPOND, qui accueille plus de 34 000 étudiants, un moteur essentiel et structurant du développement de l'axe nord-ouest de Paris à vocation internationale. Il s'agira plus particulièrement pour elle, d'une part, de se positionner dans le domaine de l'innovation déclinée dans ses multiples dimensions et, d'autre part, de consolider les divers aspects de son pilotage.

L'université précisera le calendrier de mise en place des actions qu'elle entend développer dans le domaine **pédagogique**, et notamment dans le **numérique**, conformément aux engagements de la COMUE en matière d'innovation, de mutualisation et d'échange de bonnes pratiques. Elle ciblera les actions qui seront menées à son échelle, en lien avec l'UPVSD ou directement au niveau de l'UPL.

De manière plus générale, un focus sera fait sur le sujet central de l'**innovation** élargi à l'ensemble des secteurs scientifiques, mais aussi en ce qui concerne les spécificités qui la caractérisent tels l'accueil des étudiants et de publics lié aux enjeux sociétaux de son territoire, la responsabilité sociale, l'économie solidaire etc...

La définition d'une politique structurante des **relations internationales**, dont le développement est souhaitable, sera évoquée en précisant quelles sont les opérations qui ont vocation à être mutualisées à l'échelle de l'UPL.

En matière de pilotage, il s'agira de déterminer quelles sont les actions, accompagnées d'un calendrier de mise en œuvre, que l'université doit encore promouvoir pour disposer d'un **système global d'information** performant et être dotée des divers outils de pilotage, dont l'établissement d'une cartographie des risques, liés à l'élaboration de prévisions pluriannuelles et indispensables à la maîtrise du processus décisionnel.

Il conviendra également d'aborder la question du développement des **ressources propres**, dont le taux est particulièrement bas, qui est déterminante pour le maintien de la santé financière qu'a su préserver jusqu'ici l'université ainsi que pour la mise à niveau de son programme immobilier considérée sous l'angle d'opérations de réhabilitation ou d'actions innovantes. Cette croissance pourra résulter de la valorisation des activités de recherche, de la formation continue, appelée à constituer un axe prioritaire de développement, ainsi que de la multiplication indispensable des liens avec le secteur économique eu égard au positionnement stratégique de l'établissement dans l'axe Seine-Arche.

L'université précisera de quelle manière, elle entend inscrire, en lien avec l'université Paris Lumières, son processus de pilotage dans un dispositif de **démarche qualité**.

Elle évaluera, par ailleurs et de manière plus spécifique, en raison de sa proximité avec l'INSHEA, le soutien qu'elle pourrait apporter à l'institut dans l'exercice de certaines fonctions support, en particulier en matière immobilière.

Je vous invite à finaliser un texte synthétique de 5 à 10 pages qui comprendra une proposition de jalons permettant de marquer les différentes étapes dans la réalisation calendaire de vos engagements. Articulés avec ceux retenus pour le volet de site et conjointement établis avec le ministère, ces repères principaux constitueront la trame du suivi de votre contrat et du dialogue que nous serons amenés à poursuivre ; ces jalons permettront également de s'assurer du maintien de la soutenabilité financière des actions conduites.

Je vous saurais gré de bien vouloir me faire parvenir ce document dans un délai d'un mois. C'est sur cette base que s'engageront nos prochains échanges en vue de finaliser votre contrat pluriannuel 2014-2018.

Par ailleurs, il nous appartiendra d'arrêter conjointement l'annexe au contrat « Indicateurs de performance » qui accompagnera vos propres engagements contractuels et servira à leur évaluation. Elle sera établie sur la base de la maquette ci-jointe regroupant les indicateurs communs aux établissements et pourra être complétée par d'autres indicateurs plus spécifiques. Un échange interviendra ensuite afin de finaliser conjointement le dialogue de performance sur les cibles à atteindre à l'issue du contrat.

Pour le ministre et par délégation,  
La directrice générale pour l'enseignement supérieur  
et l'insertion professionnelle,

Simone BONNAFOUS