



# BAROMÈTRE COMOSUP 2026

**La communication universitaire :**  
organisation, positionnement et évolutions

INTRODUCTION .....	3
PARTIE 1.....	5
PARTIE 2 .....	12
PARTIE 3 .....	19
PARTIE 4.....	26
PARTIE 5 .....	32
CONCLUSION.....	38

La fonction communication dans les universités françaises évolue rapidement, au croisement des enjeux d'attractivité, de réputation, de transformation numérique et de responsabilité publique. Ce baromètre national, initié par COMOSUP en partenariat avec France Universités et l'agence Campus Com, vise à **objectiver les réalités du métier**, à **identifier les tendances émergentes** et à **nourrir une réflexion collective** sur l'avenir de la communication universitaire.

**36****établissements  
répondants***sur 79 sollicités***Présentation aux rencontres COMOSUP***11 et 12 juin 2026, Université du Havre*

# 37%

de titulaires en moyenne *(dans les équipes communication)*

4 chiffres à retenir

Ces quatre indicateurs décrivent une même réalité systémique :

> *une fonction qui s'est considérablement élargie dans ses missions, mais dont les ressources humaines, budgétaires et institutionnelles n'ont pas suivi.*

# 2,5/5

niveau d'influence moyen auto-évalué  
*(aucun score de 5 — base 32 répondants)*

# 50%

de budgets en baisse  
*(modérée ou significative)*

# 36

établissements répondants *(sur 79 sollicités — 46 %)*

# **PARTIE 1 : ORGANISATION**

Précarité structurelle

Organisation hybride

Missions élargies

# L'EFFET CISEAUX : L'EXPLOSION DES MISSIONS FACE À DES ÉQUIPES RÉDUITES ET PRÉCARISÉES

*Les directions de la communication universitaire cumulent aujourd'hui sept missions distinctes, souvent avec des équipes réduites, précaires, et une capacité de coordination limitée sur des organisations souvent éclatées entre une direction centrale et de multiples composantes autonomes.*

Les missions se sont élargies bien au-delà de la communication institutionnelle. Elles couvrent désormais la recherche, la vie étudiante, les sciences & société, la marque employeur, l'international, souvent simultanément, sans que les moyens humains ni les structures organisationnelles n'aient suivi.



## Principaux chiffres

# 10 à 15 ETP

en moyenne dans les directions  
de communication

*(taille médiane des équipes, équivalent temps plein)*

Équipes qui assurent la communication institutionnelle **94%**

Équipes qui assurent la communication recherche **83%**

Nombre de titulaires en moyenne dans les équipes **37%**

# 67%

organisation hybride  
(service central et  
réseau de communicants  
décentralisé) *(modèle dominant)*




# LE MODÈLE HYBRIDE : PERÇU PAR BEAUCOUP COMME PEU EFFICACE PLUS QUE CHOISI

---

67 % des établissements fonctionnent en mode hybride et 88 % disposent d'un réseau de communicants dans les composantes ou autres services. Mais les réponses aux questions ouvertes révèlent une réalité différente :

> *l'absence d'autorité réelle sur des ressources dispersées fragilise la capacité à déployer une communication unifiée à l'échelle de l'établissement.*

**Un trop grand  
éparpillement de la  
fonction communication,  
pas assez centralisée.**



L'archipélisation des fonctions communication dans les différents services et composantes. **Cette dispersion empêche de bâtir et de déployer des stratégies de communication impactantes et influentes.**

---

# 37%

## DE TITULAIRES : UNE PRÉCARITÉ STRUCTURELLE JAMAIS MESURÉE

9 établissements ont moins de 30 % de titulaires. Certains ne comptent aucun titulaire, ou un seul. Cette réalité fragilise la continuité des compétences et la capacité à tenir une stratégie de communication sur la durée.

> *Elle fait état d'une certaine précarité structurelle de la fonction de la communication.*



Ce que l'on retient

# 5 MISSIONS SUR 7 IDENTIFIÉES SONT ASSURÉES

*par les équipes de 1 à 10 ETP (44 % des répondants). Ce n'est pas une anomalie :  
c'est la condition ordinaire de près de la moitié du secteur.*

**PARTIE 2 :**

**POSITIONNEMENT**

Décisions stratégiques

Rôle opérationnel

Influence réelle

**59%**

**des DirCom se perçoivent  
comme une fonction  
stratégique.**

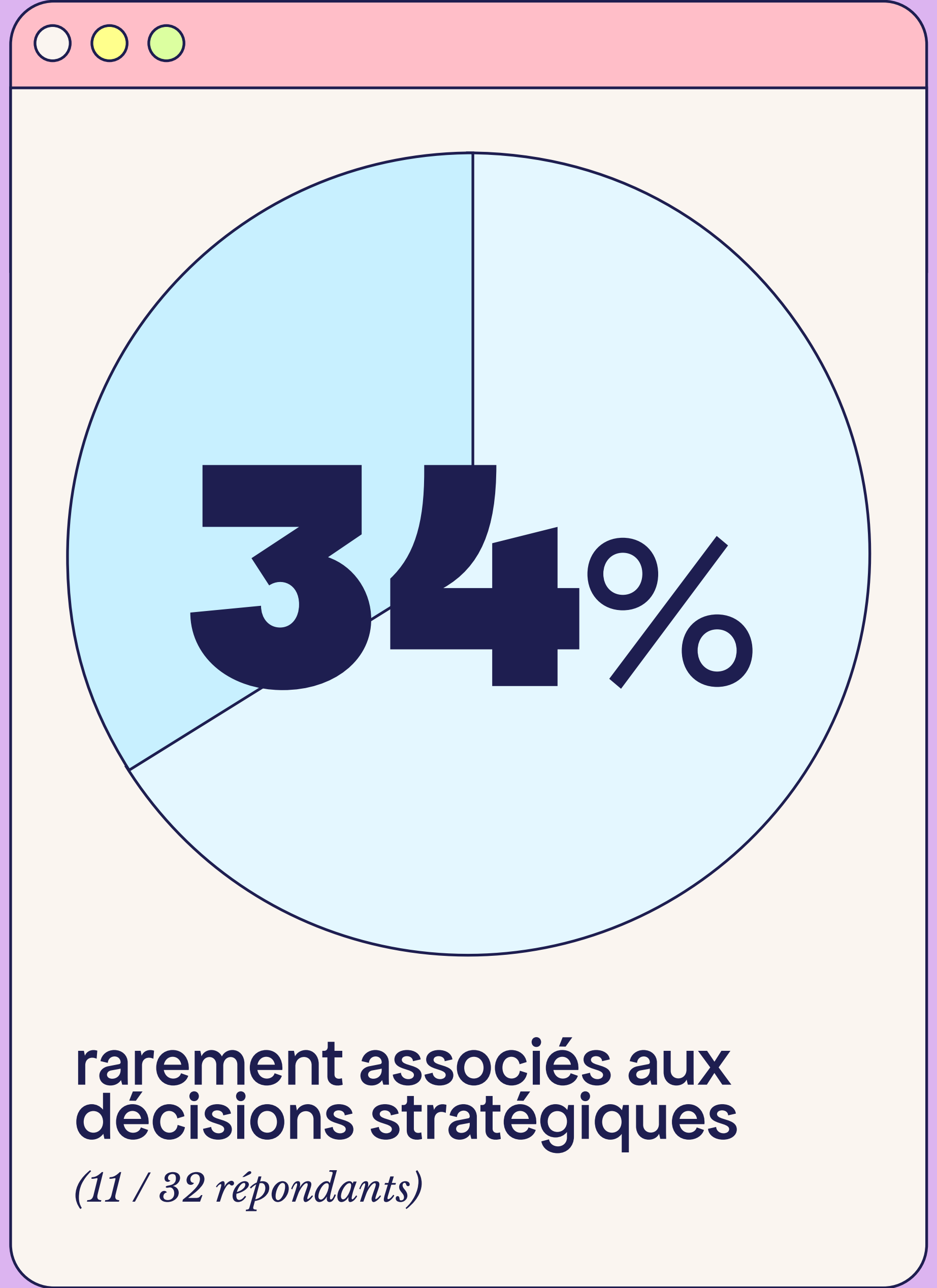
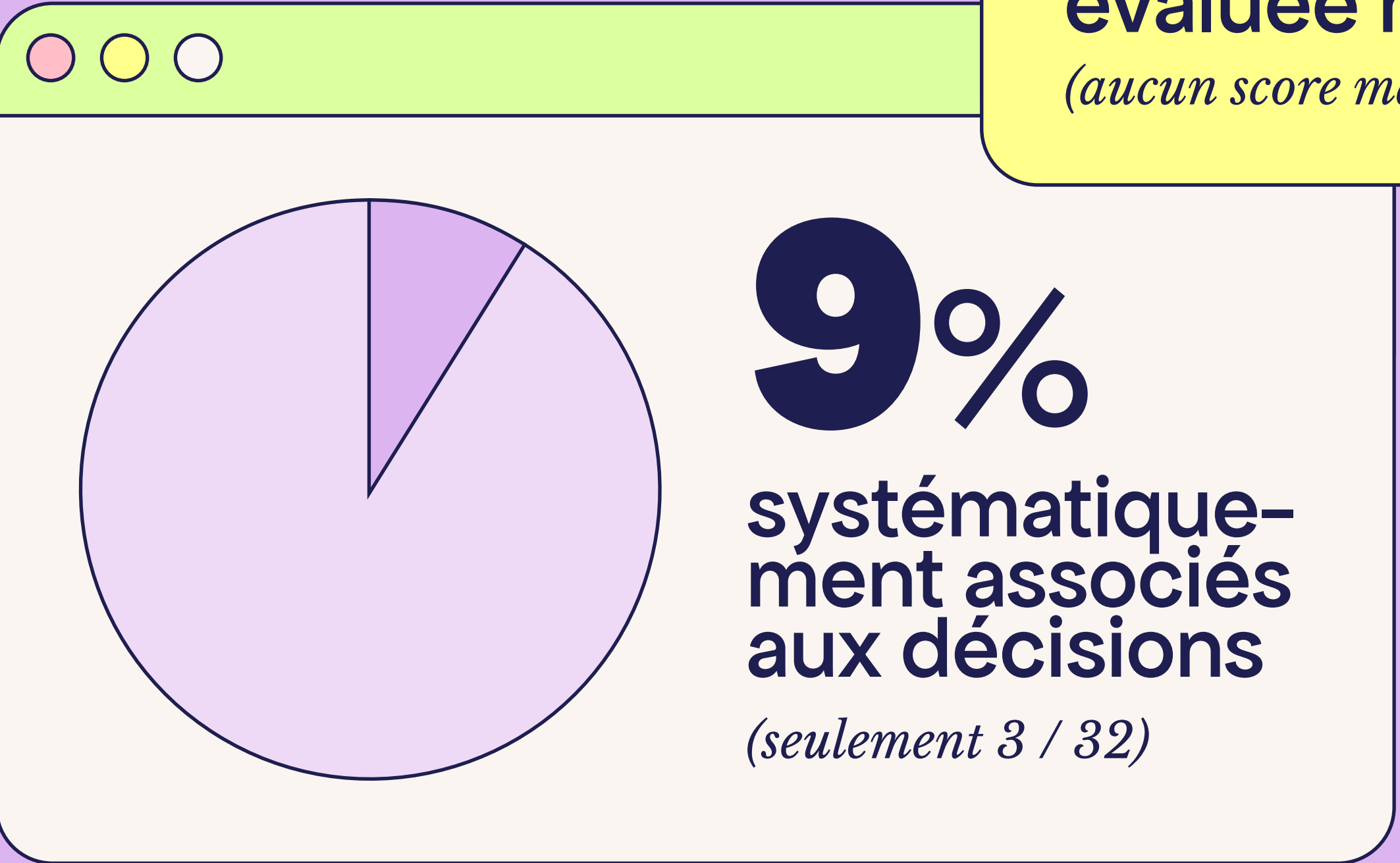
# **INFLUENCE ET GOUVERNANCE : LE GRAND DÉCALAGE ENTRE PERCEPTION ET PRATIQUE**

---

*Le paradoxe central du baromètre : 59 % des DirCom se perçoivent comme une fonction stratégique, mais l'influence réelle mesurée contredit cette perception dans un nombre significatif d'établissements.*

Ce paradoxe est le signal le plus fort que produit ce premier baromètre. Il ne met pas en cause la compétence des DirCom, il pointe une réalité institutionnelle : la communication est reconnue dans les discours mais pas intégrée en pratique dans les instances et espaces où se prennent les décisions.

Principaux chiffres



# LA PRÉSENCE DANS LES INSTANCES : **APPELÉE EN URGENCE, ABSENTE EN AMONT**

La communication est convoquée massivement dans les cellules de crise, mais sa présence dans les espaces de décision courante reste minoritaire.

**72%** de présence aux comités de direction des services

**81%**  
de présence en cellule de crise


**38%**  
présence aux réunions présidence / cabinet

**34%** présence aux comités de direction des composantes

**34%**  
de présence aux bureaux politiques / comités exécutifs

**16%**  
Non associé aux instances

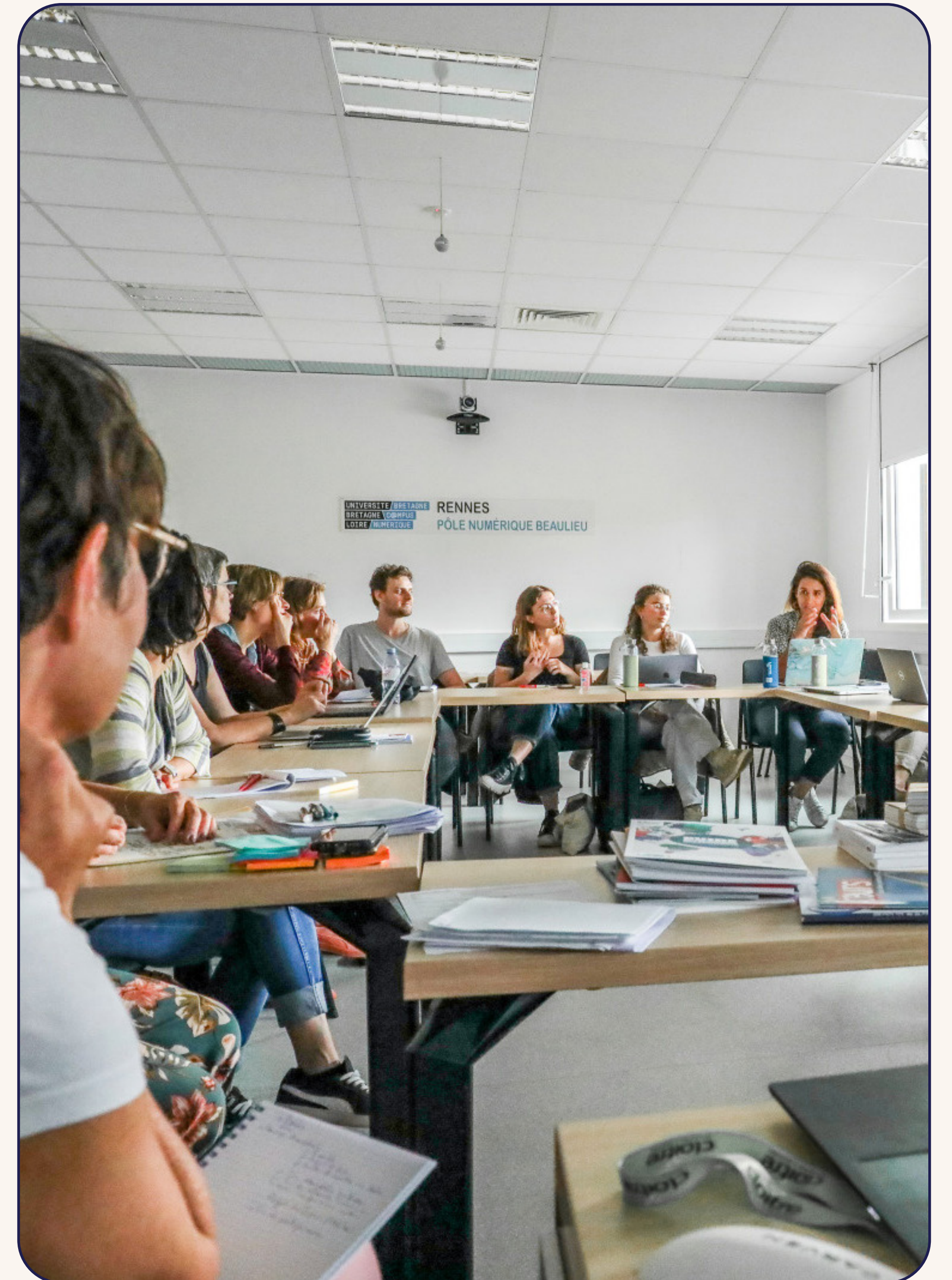
**25%**  
de présence aux instances de site / alliance



**Pas assez associée en amont.  
Trop souvent rôle d'appui  
opérationnel plutôt que  
stratégique. Pas assez de  
fluidité dans la transmission  
des informations en amont  
à l'échelle de l'établissement.**

---

Une perception encore trop opérationnelle de la communication par certaines parties prenantes, qui sollicitent encore la direction de la communication en aval des projets, limitant son rôle stratégique et sa contribution à la cohérence institutionnelle.



# L'INFLUENCE EST UNE AFFAIRE DE CULTURE, PAS DE RESSOURCES

Ce que l'on retient

*Parmi les établissements bien positionnés dans les instances, on trouve autant de petits budgets que de grands établissements. Ce qui détermine l'influence, c'est la culture de gouvernance, pas les ressources.*

# **PARTIE 3 : RESSOURCES**

**Ressources limitées**

**Budgets contraints**

**Fragilités cumulées**

# DES MISSIONS QUI S'ÉLARGISSENT, DES MOYENS QUI DIMINUENT

---

*Un ciseau structurel entre l'étendue des ambitions et la réalité des ressources, documenté ici pour la première fois à l'échelle nationale.*

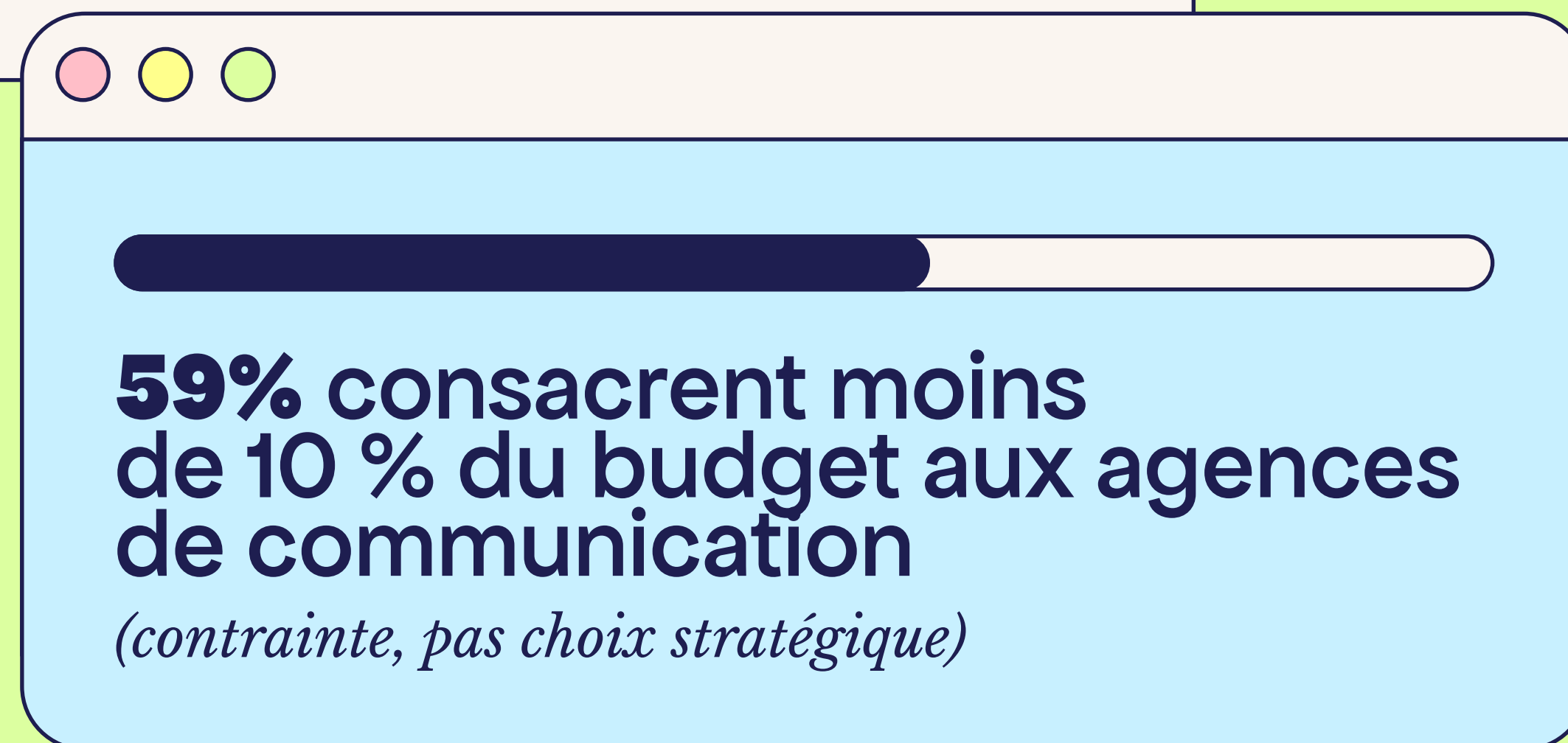
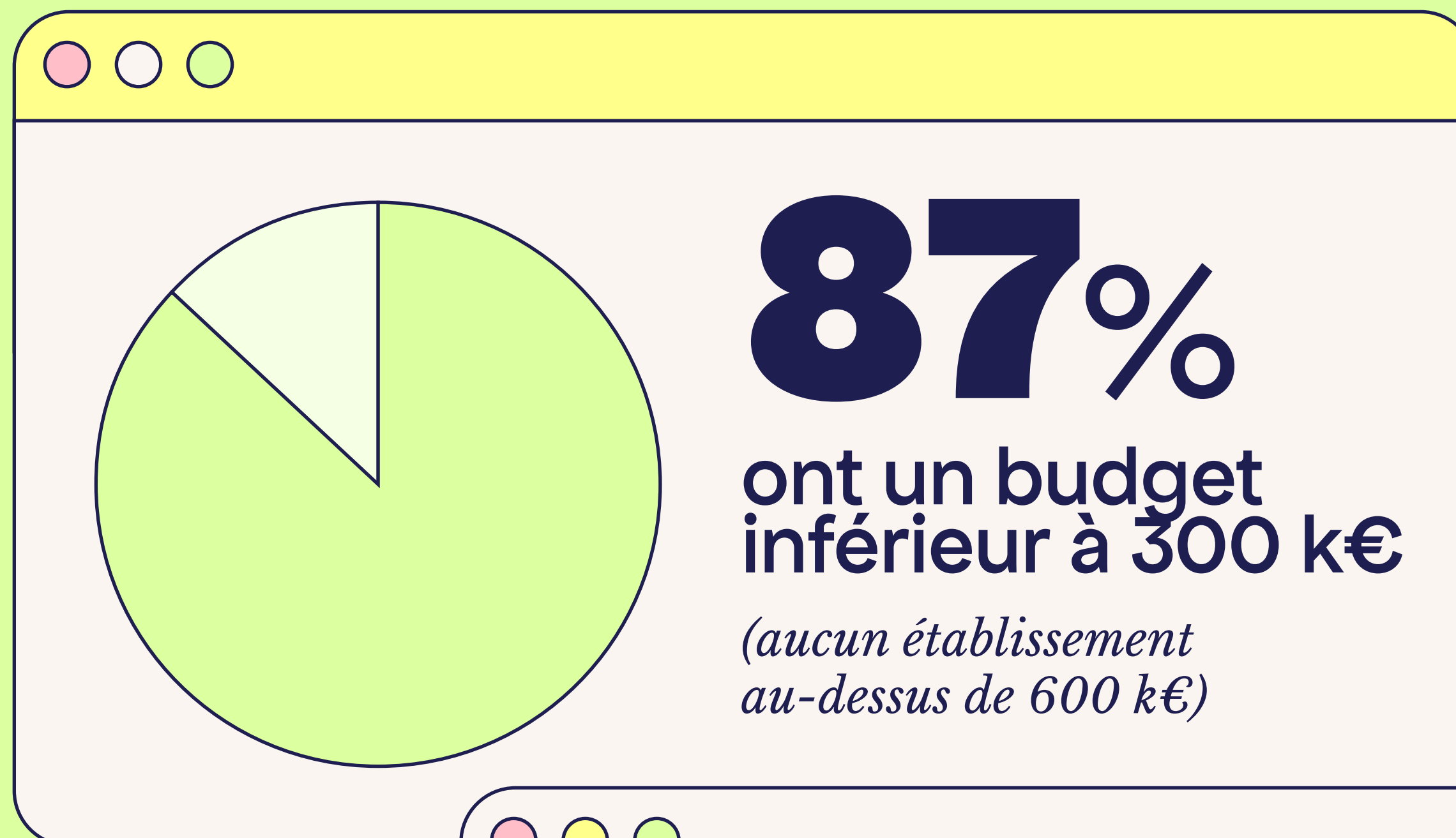
La communication universitaire s'est vue confier des missions toujours plus larges dans un contexte où les budgets stagnent ou reculent. Ce n'est pas une contrainte conjoncturelle :

*> c'est une tendance de fond que ce baromètre rend visible pour la première fois avec des données nationales.*



**50%**

subissent une baisse  
budgétaire *(modérée ou significative)*

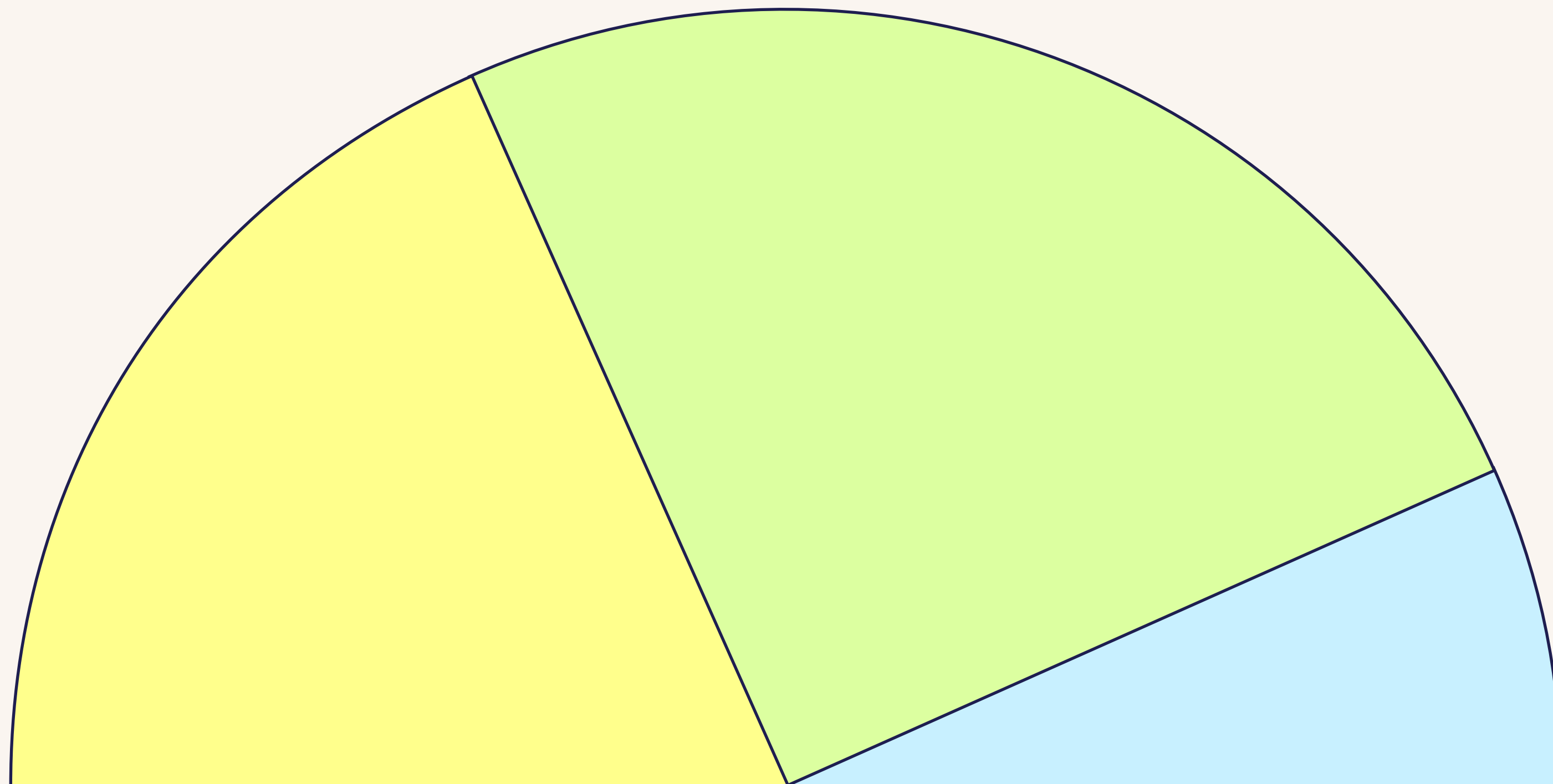


# RÉPARTITION DES BUDGETS

**37%** moins de 100 k€

**50%** de 100 à 300 k€

**13%** de 300 à 600 k€



Faire  
toujours  
plus avec  
toujours  
moins.

Les moyens alloués en budget et ressources sont si peu importants, que la direction de la communication ne peut tenir une position véritablement stratégique.

---

# UN DOUBLE HANDICAP POUR LES PETITES STRUCTURES

Ce que l'on retient

*Plus l'équipe est petite, plus le budget est contraint. Les directions de 1 à 10 ETP ont un budget inférieur à 100 k€ dans 67 % des cas, quand aucune des grandes équipes (+ de 20 ETP) n'est dans cette situation. Autrement dit, les établissements qui manquent de bras manquent aussi d'argent. Les deux fragilités se cumulent, sans que l'une puisse compenser l'autre.*

UNE BIFURCATION DES

TRAJEC-

Ce que l'on retient

TOIRES

*Les établissements à budget stable ou en hausse anticipent un renforcement stratégique (44 %).  
Ceux avec un budget en baisse anticipent une transformation profonde (44 %) souvent subie plus que choisie.*

Expérimentation IA

Transformation des métiers

Contrainte de capacité

# PARTIE 4 : TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

# L'IA : DANS TOUS LES ESPRITS, DANS PEU DE PROCESSUS

---



*L'intelligence artificielle est la transformation la plus citée dans les perspectives à 3-5 ans. Elle est pourtant la moins structurée dans les pratiques actuelles.*

Il n'existe pas une seule réponse ouverte sur les perspectives d'avenir qui ne mentionne l'IA. Pourtant, seulement 6 % des directions ont une démarche structurée et intégrée. Le secteur est à un point d'inflexion :

*> il a conscience de la transformation qui vient, mais n'a pas encore les cadres pour la piloter collectivement.*

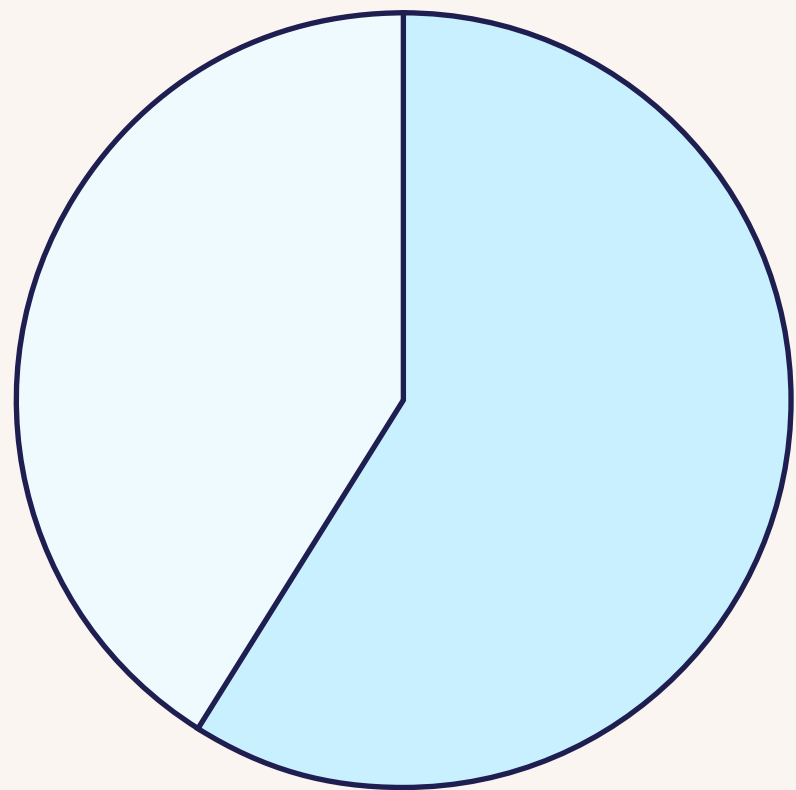
**L'IA aura un impact sur notre métier, à nous d'en faire un allié qui nous permet d'aller plus vite et plus loin.**

## Principaux chiffres

**6%**

démarche IA  
structurée  
et intégrée

*(2 / 32 établissements seulement)*



**59%**

en expérimentation  
ou à l'étude

*(phase d'exploration sans cadre)*

Nombre d'établissements qui citent  
l'IA dans leurs perspectives

**~100%**

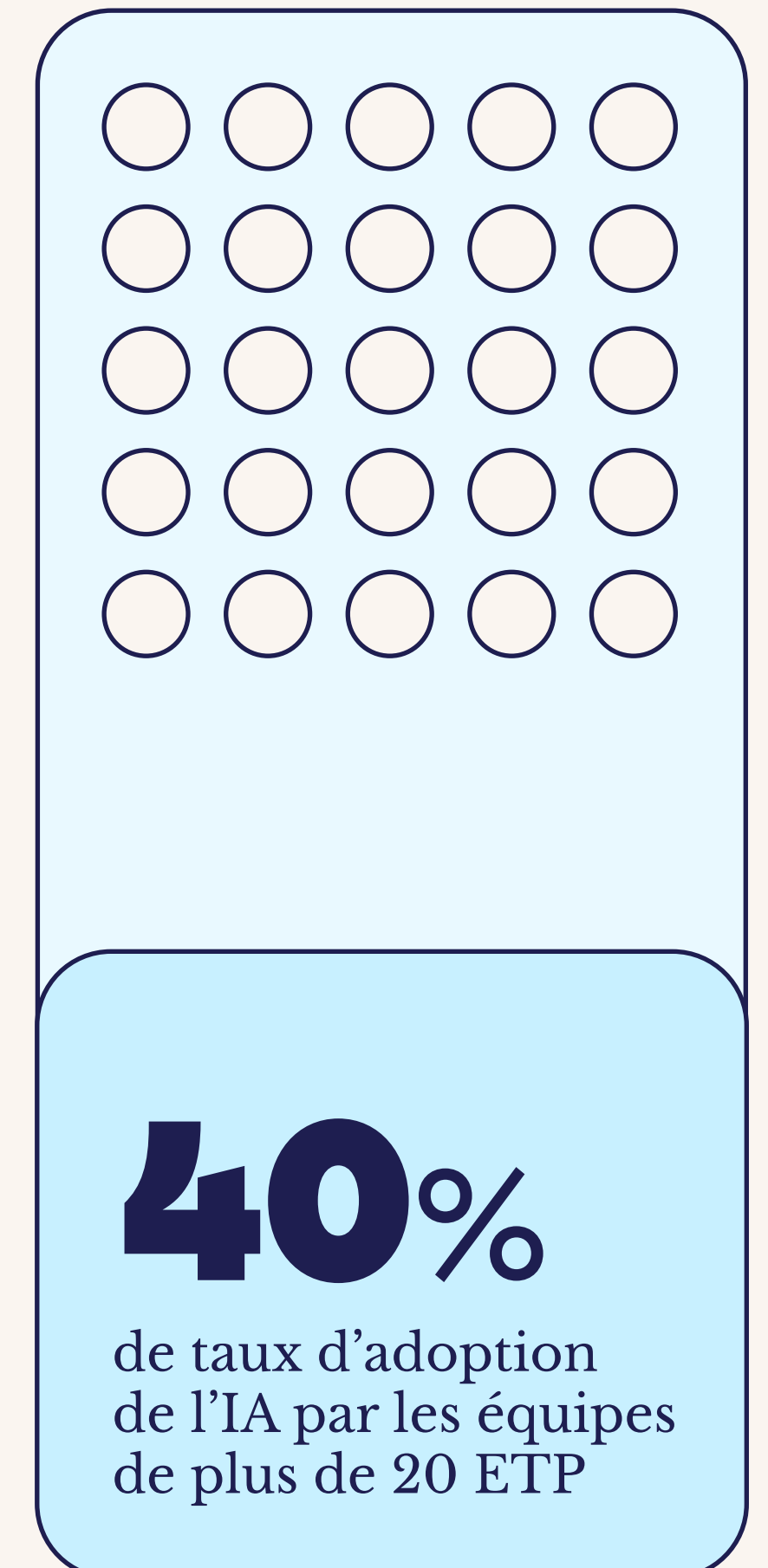
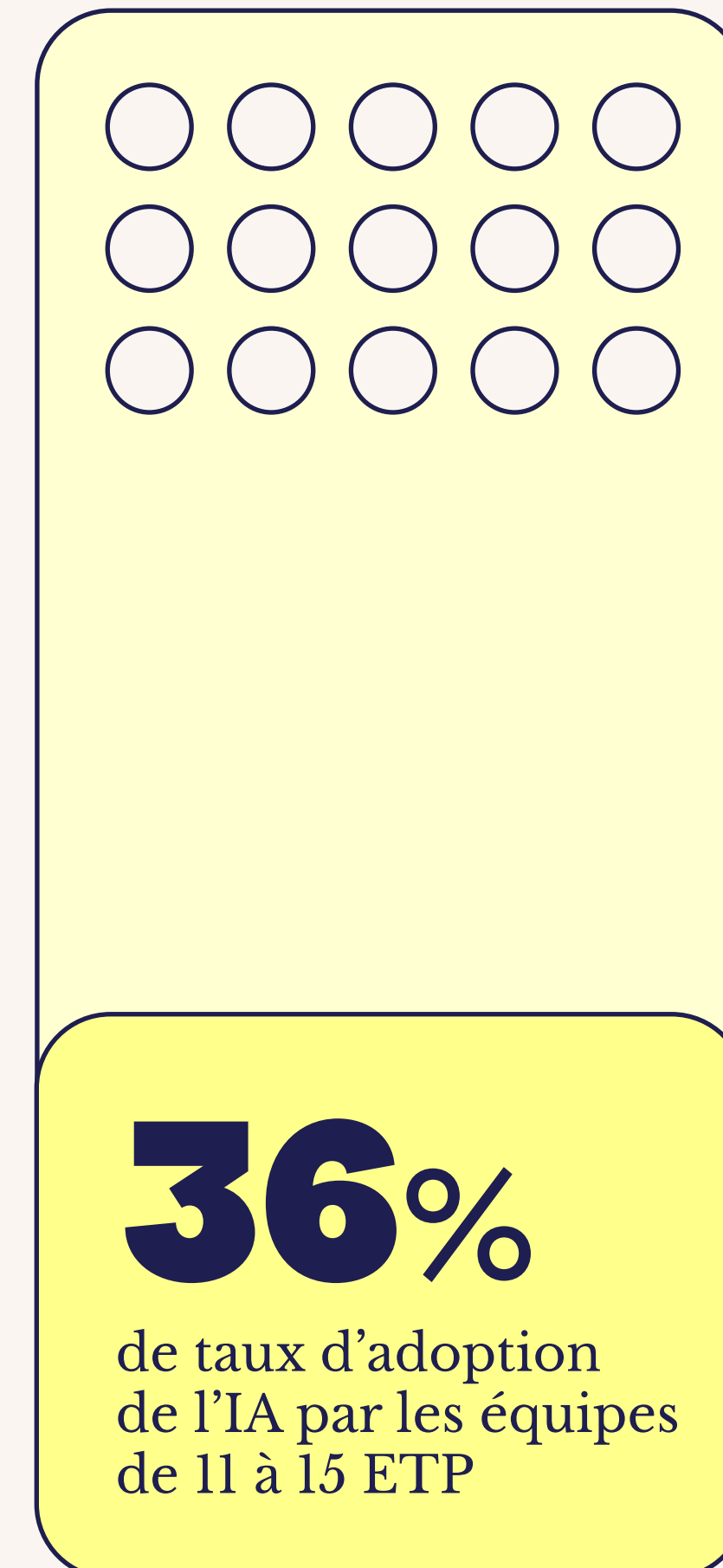
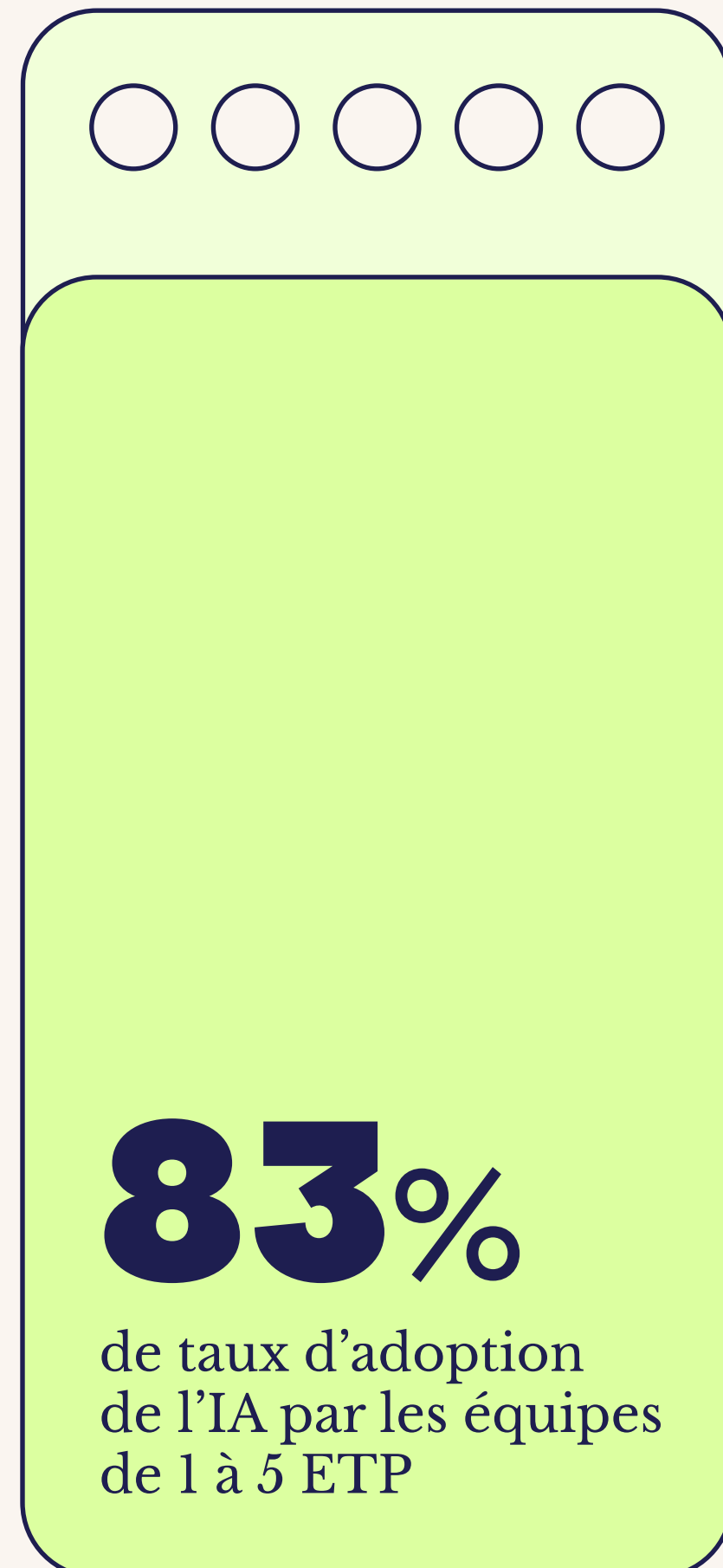
**89%**

usage rédactionnel parmi  
les utilisateurs

*(base 19 établissements utilisateurs)*

# UN RÉSULTAT CONTRE-INTUITIF : LES PETITES ÉQUIPES ADOPTENT DAVANTAGE

L'IA est d'abord adoptée  
comme réponse à une  
contrainte de capacité et  
non comme une démarche  
d'innovation stratégique.





---

**L'IA va probablement  
considérablement  
transformer nos métiers.  
La nécessité d'adaptation  
devra être plus forte  
encore face à l'économie  
de moyens qui nous  
est imposée.**

Ce que l'on retient

# UNE ADOPTION DÉFENSIVE, PAS STRATÉGIQUE

*L'IA est aujourd'hui principalement adoptée comme réponse à une contrainte de capacité : manque de temps, manque d'effectifs, multiplication des missions, besoin de produire davantage avec les mêmes ressources. Ce n'est pas encore un choix stratégique : c'est une adaptation à la pression. Les établissements les mieux positionnés institutionnellement ne sont pas ceux qui l'utilisent le plus. Son potentiel reste largement inexploité, faute d'un cadre collectif pour en faire autre chose qu'un outil de survie.*

# **PARTIE 5 : ATTRACTIVITÉ & RÉPUTATION**

Image institutionnelle

Communication responsable

Concurrence privée

# UNE AMBITION DE VISIBILITÉ SANS LES MOYENS DE LA TENIR



*L'image et la réputation sont la priorité absolue du secteur. Mais les ressources et les profils alloués à cette ambition ne sont pas à la hauteur de l'enjeu.*

L'image et la réputation arrivent en tête des priorités 2026 pour 72 % des DirCom, et constituent la priorité numéro 1 pour 44 % d'entre eux. Pourtant, 84 % estiment que les universités ne sont pas suffisamment visibles dans les médias nationaux.

Décalage structurel entre le fonctionnement des médias et celui des universités. Pas les mêmes logiques éditoriales. Sujets peu repris.



Principaux chiffres

**84%**

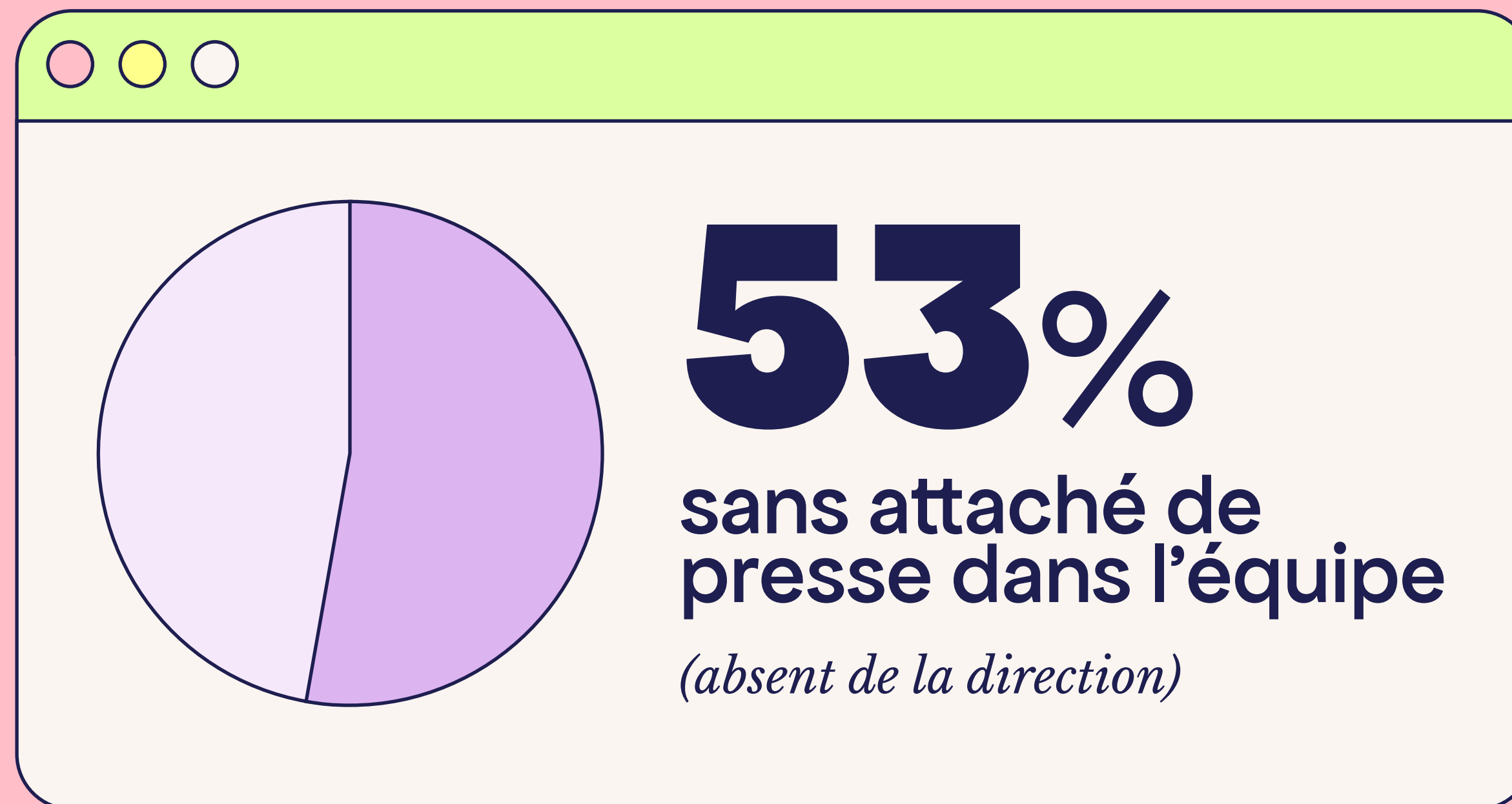
estiment la visibilité médiatique insuffisante  
*(dans les médias nationaux)*

Priorité des réseaux sociaux dans le top 3

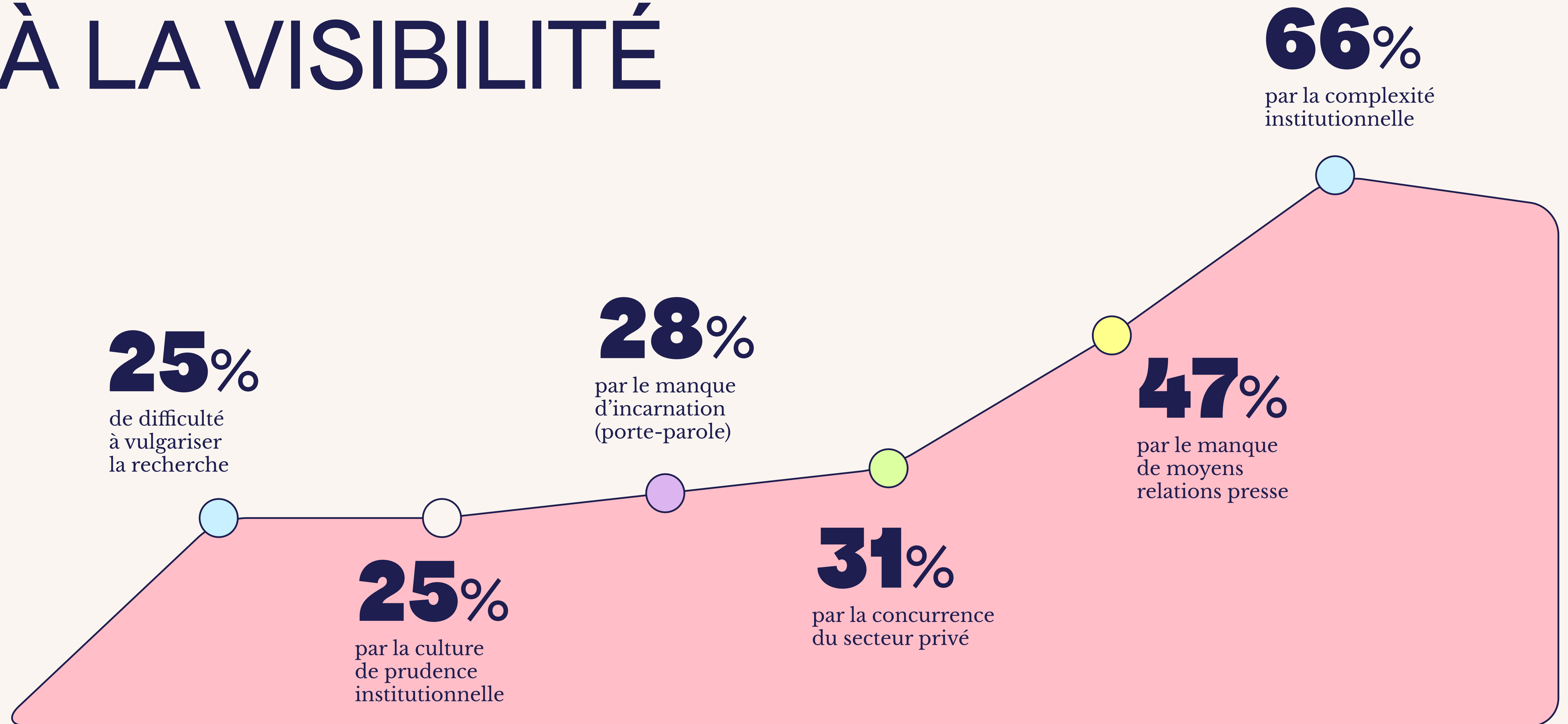
**100%**


Priorité image & réputation dans le top 3

**72%**



# LES FREINS À LA VISIBILITÉ





**Soutenir l'attractivité  
des formations face à  
une concurrence débridée  
du secteur privé qui dispose  
de moyens bien supérieurs.**

---

# LA COMMUNICATION RESPONSABLE COMME MARQUEUR DE MATURITÉ

Ce que l'on retient

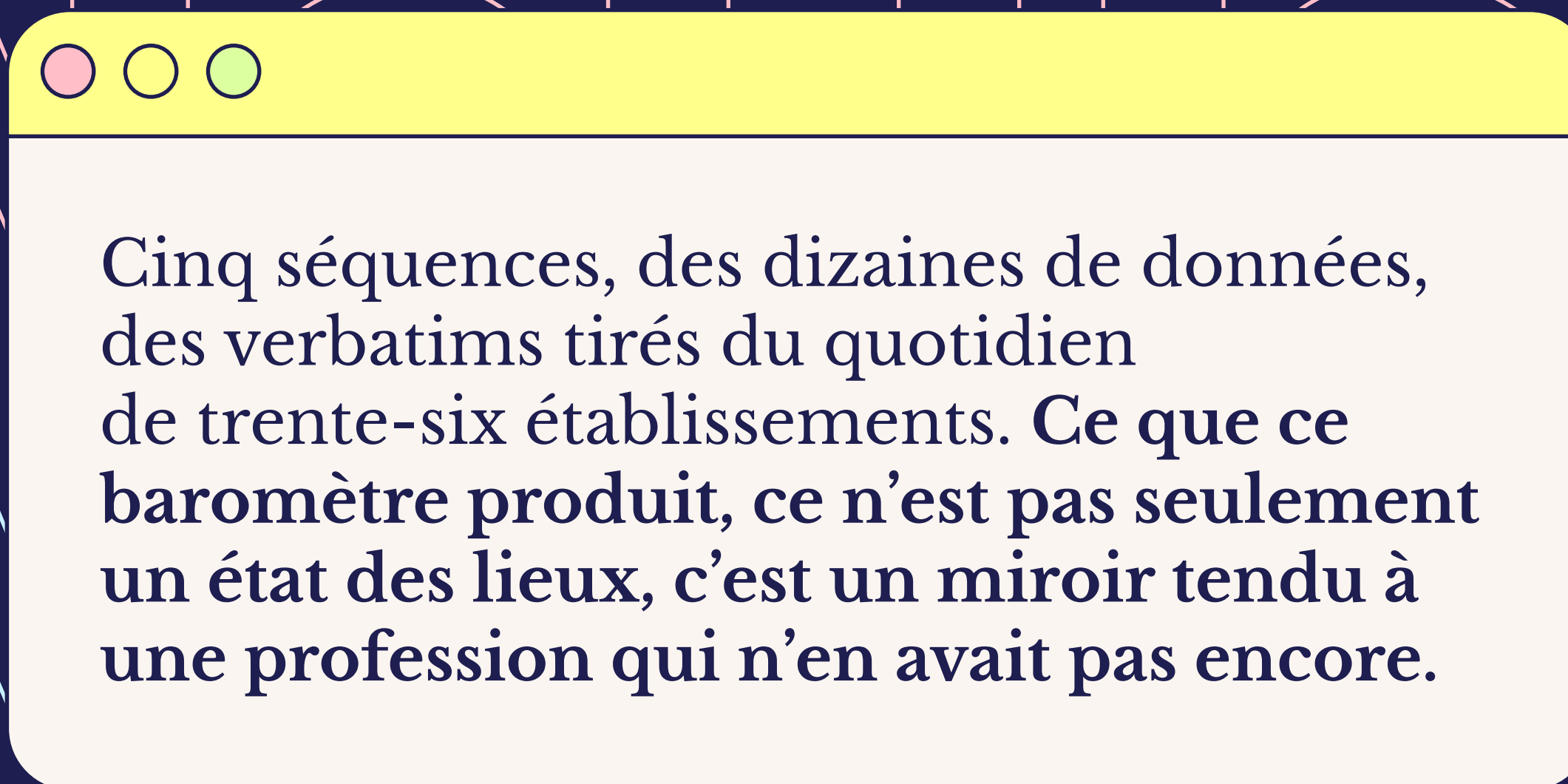
*Les 9 établissements ayant formalisé une démarche responsable se perçoivent comme stratégiques à 78 % (vs 59 % en moyenne) et leur influence est supérieure à la moyenne générale. C'est un indicateur de la solidité du mandat confié à la DirCom.*

CONCLUSION

CONCLUSION

CONCLUSION

CONCLUSION



Cinq séquences, des dizaines de données, des verbatims tirés du quotidien de trente-six établissements. **Ce que ce baromètre produit, ce n'est pas seulement un état des lieux, c'est un miroir tendu à une profession qui n'en avait pas encore.**



# UN PARADOXE **RENDU** **MESURABLE**

La communication est perçue comme stratégique par ceux qui l'exercent, sollicitée en urgence par les gouvernances, reconnue comme levier d'attractivité et de réputation. Et pourtant, dans un tiers des établissements, les DirCom déclarent être rarement associés aux décisions qui engagent leur établissement. Ce paradoxe n'est pas nouveau. Ce baromètre le rend, pour la première fois, mesurable et donc plus visible.

# UNE RÉSILIENCE COLLECTIVE FACE À LA CONTRAINTE

Malgré des budgets structurellement bas, des équipes précaires et une fragmentation organisationnelle persistante, 69 % des répondants anticipent un renforcement ou une transformation positive de leur fonction dans les prochaines années. L'intelligence artificielle est citée dans quasiment toutes les réponses libres sur les perspectives, non comme une menace abstraite, mais comme un outil dont le secteur commence à s'emparer, souvent faute de moyens autant que par ambition.





# UNE GOUVERNANCE, **VARIABLE** **DÉTERMINANTE**

Les marges de progrès les plus déterminantes ne sont pas d'abord budgétaires. Les établissements où la communication fonctionne le mieux ne sont pas nécessairement les mieux dotés. Ce sont ceux où la gouvernance a intégré la DirCom à sa réflexion stratégique. Ce résultat, produit par le croisement des données (non par une intuition), est sans doute le plus important de ce premier baromètre. Ce qui change le positionnement d'une direction de la communication, c'est la culture de son institution. Pas sa taille. Pas son budget.

# UN PREMIER BAROMÈTRE QUI A VOCATION À DURER

Ce baromètre a vocation à être reconduit. Les indicateurs mesurés ici ; niveau d'influence, taux de titulaires, association aux décisions, évolution budgétaire... sont des marqueurs à suivre dans la durée. Leur évolution dira si la fonction communication universitaire a su, collectivement, faire valoir ce qu'elle vaut. La prochaine édition commencera là où celle-ci s'arrête : avec une ligne de base, des données comparables, et une profession qui se connaît mieux qu'elle ne se connaissait hier.



# NOTRE MÉTHODOLOGIE

## Périmètre de l'enquête

Ouvert du 13 avril au 10 mai 2026 à 79 établissements membres de France Universités. 36 ont répondu (46 %). Ce baromètre n'est pas un sondage représentatif : il documente des tendances à partir d'un panel d'établissements volontaires, diversifiés en taille, type et localisation géographique.

## Base de calcul

4 établissements n'ont pas renseigné la section gouvernance (Q12 à Q17). La base effective pour les questions de positionnement, d'influence et de budget est de 32 répondants.

## Données sur la nature des contrats

Le taux de titulaires (Q9) a fait l'objet d'un calcul manuel sur des réponses en texte libre. 30 réponses exploitées sur 34 renseignées. Le résultat (37 % en moyenne) est inédit à l'échelle nationale.

## Anonymisation

Les résultats sont présentés de manière agrégée. Aucun établissement n'est cité.

# BAROMÈTRE COMOSUP 2026

---

COMOSUP

 France  
Universités

 campus  
com

Contact : [contact@comosup.com](mailto:contact@comosup.com)

Réalisation graphique : Campus Com

Crédits photos : F. Obé / Université de Rennes