

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE CERGY-PONTOISE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E

Rapport publié le 30/07/2019



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

François Dumas, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

# Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale Université Paris Seine .....	4
3 / Caractérisation de l'Université de Cergy-Pontoise .....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	7
1 / Une analyse de l'établissement sur son positionnement identifiant clairement des leviers d'action .....	7
2 / Une stratégie institutionnelle audacieuse .....	8
a/ L'implication dans la politique de site et les PIA comme points d'appui .....	8
b/ Un nouveau modèle d'université comme cible .....	9
c/ La mobilisation de nouvelles ressources comme un enjeu à fiabiliser .....	10
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	11
1 / Une refonte volontariste de l'organisation au service du projet .....	11
2 / Une gouvernance impliquée dans des changements majeurs .....	12
a/ Un dialogue institutionnel interne au service du projet d'établissement .....	12
b/ Une mise en œuvre progressive d'une démarche qualité.....	13
c/ Une politique de communication en phase de profonde redéfinition .....	13
3 / Le pilotage mis en œuvre comme une priorité mais conçu sur un système d'information décisionnel encore insuffisamment structuré .....	14
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, systèmes d'information, immobilier...	15
a/ Une direction des ressources humaines au fait des défis imposés par un changement d'échelle .....	15
b/ Une fonction financière et comptable solide qui maîtrise les grands équilibres .....	16
c/ Une gestion des infrastructures complexe mais abordée dans toutes ses dimensions. ....	16
La recherche et la formation .....	18
1 / Une politique scientifique ambitieuse soutenue par les succès aux PIA.....	18
a/ Un écosystème de recherche consolidé au niveau territorial, national et international.....	18
b/ Une trajectoire positive de l'activité de recherche résultant d'un accompagnement organisé .....	19
2 / Une politique de formation au bilan contrasté .....	20
a/ Une offre et une activité de formation riches et diversifiées, co-pilotées par le niveau central et les composantes, à l'aube d'évolutions majeures.....	20
b/ Une réussite académique des étudiants en légère baisse et un absentéisme des membres élus de la CFVU qui interroge.....	22
c/ Un souci réel de l'innovation pédagogique et des moyens dédiés conséquents, mais une trajectoire difficile à appréhender .....	22
d/ Une démarche qualité qui peine à se mettre en place dans le domaine de la formation .....	23
3 / Une synergie entre formation et recherche appréhendée à l'échelle du site .....	23
4 / Un service commun de la documentation au service de la formation et de la recherche .....	25
La réussite des étudiants .....	26
1 / Un souci réel de l'accompagnement vers la réussite concrétisé par de multiples actions.....	26
2 / Une vie étudiante en développement mais encore trop peu soutenue par l'établissement.....	27
a/ Une action des services dédiés à la vie étudiante à promouvoir auprès de tous les étudiants.....	27
b/ Un sous-dimensionnement des infrastructures dédiées à la vie étudiante .....	28

3 / Une difficulté persistante à motiver les étudiants à s'engager dans la vie démocratique de l'établissement.....	29
La valorisation et la culture scientifique .....	31
1 / Une approche essentiellement réactive de la valorisation mobilisant l'écosystème socioéconomique de l'UCP .....	31
a/ Une valorisation contractuelle en passe de dépasser les objectifs du présent contrat.....	31
b/ ... mais dont la robustesse pourrait être renforcée par une stratégie proactive .....	32
2 / Une politique à construire en matière de diffusion des savoirs.....	32
Les relations européennes et internationales .....	34
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	34
a/ L'international, un positionnement stratégique explicite .....	34
b/ Un potentiel de développement à l'international à conforter .....	34
Conclusion .....	36
1 / Les points forts .....	36
2 / Les points faibles .....	37
3 / Les recommandations .....	37
Liste des sigles.....	38
Observations du président de l'Université de Cergy-Pontoise .....	43
Organisation de l'évaluation .....	45

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire d'implantation

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 15 universités, sept coordinations territoriales<sup>1</sup> organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous forme d'association. Pour l'année 2017-2018, 707 000 étudiants<sup>2</sup> étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>3</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes).

## 2 / Structuration de la coordination territoriale Université Paris Seine

En novembre 2018, la Comue Université Paris Seine (UPS) était composée de 14 membres :

- l'Université de Cergy-Pontoise (UCP) ;
- l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (*Essec Business School*) ;
- l'École internationale des sciences du traitement de l'information (Eisti) ;
- l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (Ensea) ;
- l'Institut supérieur de mécanique de Paris (Supméca) ;
- l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy (Ensapc) ;
- l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (Ensav) ;
- l'École nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSPV) ;
- l'École de biologie industrielle (EBI) ;
- l'École d'électricité, de production et management industriel (Ecam-EPMI) ;
- l'École pratique de service social (EPSS) ;
- l'Institut libre d'éducation physique supérieur (Ileps) ;
- l'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (Isipca) ;
- l'Institut des techniques informatiques (Itescia).

En 2018, les établissements de la Comue accueillaient 14 889 étudiants au niveau licence, 17 041 étudiants au niveau master<sup>4</sup>, et comprenaient 2 055 enseignants et enseignants-chercheurs<sup>5</sup> permanents. Le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) est le seul organisme présent sur le site.

Dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir (PIA), un projet Initiatives science, innovation, territoires, économie (I-Site) Paris Seine Initiative a été déposé en 2016 et sélectionné en février 2017. Il regroupe au-delà de la Comue, quatre établissements (UCP, Essec, Eisti et Ensea). L'ambition de l'initiative est de créer une « nouvelle université de recherche qui deviendra un leader mondial dans le domaine des sciences sociales et de la modélisation (sur le modèle de l'Université d'Aalto ou de l'Université de Warwick) »<sup>6</sup>. L'I-Site bénéficie d'une dotation consommable de 280 M€, qui généreront des intérêts annuels de 9 M€.

Pour le prochain contrat, une modification du site Paris Seine est amorcée avec la fusion prévue pour juillet 2019, de la Comue et de l'UCP formant un nouvel établissement expérimental<sup>7</sup>, intégrant l'Eisti comme composante. L'Essec serait l'école associée à ce nouvel établissement. Les autres établissements de la Comue seront également rattachés par des conventions d'association. Le nouvel établissement sera structuré sous la forme d'un collège universitaire – comprenant les premiers cycles et l'offre post-bac – et de cinq *graduate schools*.

<sup>1</sup> Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

<sup>2</sup> Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

<sup>3</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>4</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE) de l'UPS.

<sup>5</sup> RAE de l'UPS.

<sup>6</sup> Synthèse PIA du dossier d'autoévaluation de l'UPS.

<sup>7</sup> Le projet de loi « pour un État au service d'une société de confiance », adopté le 26 juin 2018 prévoit la possibilité pour les établissements d'enseignement supérieur d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation et de groupement.

### 3 / Caractérisation de l'Université de Cergy-Pontoise

L'Université de Cergy-Pontoise (UCP), acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Île-de-France et de l'Académie de Versailles, participe de la coordination territoriale portée par la Comue UPS en tant que membre fondateur.

Créée par décret en 1991<sup>8</sup>, l'UCP est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Régi par des statuts provisoires entre 1991 et 1996, les statuts définitifs de l'établissement ont été adoptés par ses instances en juillet 1996, lors de son passage sous le régime de droit commun prévu par la loi de 1984<sup>9</sup>. Appliquant la réforme LMD<sup>10</sup> à ses enseignements entre 2004 et 2005, l'UCP a intégré, en 2007, l'Institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) de l'académie de Versailles<sup>11</sup>. L'Université est passée au 1<sup>er</sup> janvier 2009 aux responsabilités et compétences élargies (RCE). L'inauguration de l'Institut d'études politiques (IEP) Sciences Po Saint-Germain-en-Laye, rattaché à l'UCP et à l'Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), a eu lieu en 2014.

Implantée en grande banlieue parisienne, l'UCP est l'une des quatre universités nouvelles d'Île-de-France<sup>12</sup>, créées au début des années 1990 (dans le cadre du plan de modernisation de l'enseignement supérieur français « Université 2000 »<sup>13</sup>) pour faire face à l'augmentation des flux d'étudiants, compléter l'offre de formation existant alors en Île-de-France et ainsi offrir un accès aux études supérieures aux bacheliers du département du Val d'Oise et des départements limitrophes. L'UCP a été conçue comme un levier pour le développement socio-économique du Val d'Oise et des départements limitrophes et comme l'opportunité de création d'un écosystème d'enseignement supérieur, dans le prolongement de l'installation de l'Essec Business School à Cergy dans les années 1970 et de l'Eisti en 1983, et en lien avec l'ouverture en 1991 du campus cergy-pontain de l'Institut polytechnique Saint-Louis (IPSL)<sup>14</sup>.

Université pluridisciplinaire hors santé, sciences des techniques et des activités physiques et sportives (Staps) et psychologie, l'UCP comporte cinq unités de formation et de recherche (UFR)<sup>15</sup>, un institut universitaire de technologie (IUT), un IEP (Sciences Po Saint-Germain-en-Laye) et une école interne (école supérieure du professorat et de l'éducation - Espé de l'académie de Versailles). L'offre de formation de l'UCP se répartit dans quatre domaines (Arts, lettres, langues – ALL ; Droit, économie, gestion – DEG ; Sciences humaines et sociales – SHS ; Sciences, technologies, santé – STS)<sup>16</sup>.

<sup>8</sup> Décret n° 91-708 du 22 juillet 1991 portant création et organisation provisoire de l'université de Cergy-Pontoise, JORF n° 172 du 25 juillet 1991 page 9826, [en ligne] <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000720555&dateTexte=&categorieLien=id> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>9</sup> Rapport d'évaluation de l'UCP, Comité national d'évaluation des EPSCP, sept. 2006, pp. 48-49, [en ligne] [https://www.cne-evaluation.fr/WCNE\\_pdf/Cergy\\_2006.pdf](https://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/Cergy_2006.pdf) (consulté le 07/05/2019).

<sup>10</sup> Licence-master-doctorat. « L'application nationale aux études supérieures et aux diplômes nationaux de la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur se caractérise par [...] une architecture des études fondée principalement sur les trois grades de licence, master et doctorat », Article D123-13 et suivants du code de l'éducation, anciennement décret n° 2002-482 du 8 avril 2002 portant application au système français d'enseignement supérieur de la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur, [en ligne] <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006071191&idArticle=LEGIARTI000006525748&dateTexte=20190213> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>11</sup> Devenu l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) de l'académie de Versailles en 2013, par la loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République. [en ligne] <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027677984&dateTexte=&categorieLien=id> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>12</sup> Ce groupe inclut l'UCP, l'UVSQ, l'Université d'Évry-Val d'Essonne (UEVE) et l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM).

<sup>13</sup> Le schéma Université 2000, arrêté en conseil des ministres le 23 mai 1990, avait pour objectif de pallier, par un effort important de construction, le déficit de locaux des établissements d'enseignement supérieur dans un contexte de croissance forte des effectifs étudiants. Il correspondait initialement à un programme d'investissement de 32 milliards de francs sur cinq ans (1991-1995), cofinancé à parité par l'État et les collectivités locales. Au terme de trois années d'exécution, le schéma Université 2000 a été intégré dans les contrats État-régions (XI<sup>e</sup> plan : 1994-1998). ». Voir *L'articulation des plans U2000 et U3M avec les contrats de plan : la répartition des financements entre l'État et la région*. [en ligne] <http://www.senat.fr/rap/r02-213/r02-2137.html#toc320> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>14</sup> Pôle d'enseignement supérieur et de recherche privé créé à l'initiative de l'Institut catholique de Paris, avec le soutien du Conseil général du Val d'Oise et du Conseil régional d'Île-de-France et l'appui d'industriels. Ce pôle regroupe aujourd'hui l'École d'électricité, de production et de méthodes industrielles (Ecam-EPMI), l'Institut libre d'éducation physique supérieure (Ileps) et l'École pratique de service social (EPSS). À l'origine, l'IPSL comprenait également l'École de biologie industrielle (EBI) et l'École d'ingénieur d'agro-développement international (Istom). Site Web : <http://www.ipsl-edu.com/>

<sup>15</sup> Les cinq UFR sont : i) droit, ii) économie et gestion, iii) langues et études internationales, iv) lettres et sciences humaines, v) sciences et techniques.

<sup>16</sup> Les diplômes, mentions et parcours ne sont pas développés ici, mais sont consultables sur la page Web suivante : <https://www.u-cergy.fr/fr/formations/schema-des-formations.html> (page consultée le 18/10/2018).

Pour l'année universitaire 2016-2017<sup>17</sup>, l'UCP compte 18 634 étudiants, dont 31 % de boursiers et 19 % de salariés. 2 387 étudiants sont étrangers, soit 13 % de l'effectif. On dénombre 3 061 étudiants primo-entrants (première inscription à l'UCP en première année de cursus licence – L1). 813 étudiants sont inscrits en formation continue diplômante (4 % de l'effectif) et 1 464 étudiants sont inscrits en apprentissage (8 % de l'effectif). En 2015, l'UCP a délivré 1 015 diplômes universitaires de technologie (DUT), 1 574 licences, 853 licences professionnelles (LP), 2 096 masters, et 70 doctorats.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017<sup>18</sup>, les 434 enseignants-chercheurs<sup>19</sup> sont accueillis dans 23 laboratoires (15 équipes d'accueil – EA et huit unités mixtes de recherche – UMR). 249 enseignants titulaires des premier et second degrés<sup>20</sup> et 290 contractuels<sup>21</sup> complètent le potentiel RH en enseignement.

734 bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss), dont 488 titulaires et 226 non-titulaires, contribuent au fonctionnement quotidien des différents services de l'Université.

L'UCP est localisée sur 10 sites géographiques, répartis sur huit communes et trois départements<sup>22</sup> ; le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 200 000 m<sup>2</sup>/Shon.

Le budget prévisionnel 2018 est de 168,663 M€ en autorisations d'engagement et 170,577 M€ en crédits de paiement répartis comme suit : 73 % consacrés à la masse salariale, 18 % pour les dépenses de fonctionnement et 9 % pour les dépenses d'investissement. Les recettes de l'UCP s'élèvent à 165,960 M€ ventilées comme suit : 88 % de subventions et 12 % de ressources propres.

## 4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'UCP par l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieure (Aéres) a fait l'objet d'un rapport publié en octobre 2014.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations des précédentes évaluations, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- La mise en œuvre, l'évaluation et le suivi des principales orientations définies pour la période contractuelle en cours ;
- La réflexion de l'établissement et de ses partenaires sur la trajectoire de co-construction de la stratégie ;
- La mise à niveau des outils, des processus, des modes d'appropriation et leur alignement pour la conduite du changement ;
- La synergie de l'ancrage de l'établissement dans le tissu socio-économique local et son développement à l'international ;
- L'élaboration et le pilotage d'un modèle universitaire visant à la fois la promotion de la diversité et l'identification de cibles d'excellence.

---

<sup>17</sup> Chiffres tirés du site Web de l'UCP : <https://www.u-cergy.fr/fr/universite/decouvrir/chiffrescles.html> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>18</sup> Dernier bilan social disponible sur le site de l'UCP, [en ligne] <https://www.u-cergy.fr/fr/universite/organisation/administration/direction-des-ressources-humaines.html> (consulté le 07/05/2019)

<sup>19</sup> 133 professeurs des universités (PU), 300 maîtres de conférences (MCF), un assistant de l'enseignement supérieur.

<sup>20</sup> 113 professeurs agrégés (Prag), 92 professeurs certifiés (PRCE), 10 professeurs de lycée professionnel, trois professeurs d'éducation physique et sportive (EPS), 28 professeurs des écoles (Prec), trois conseillers principaux d'éducation (CPE).

<sup>21</sup> 32 associés, 24 attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), 234 autres contrats.

<sup>22</sup> Département du Val d'Oise (95) : site des Chênes, site des Cerclades, site de l'Espé à Cergy ; site de Saint-Martin à Pontoise ; site de Neuville-sur-Oise ; site de Sarcelles ; site d'Argenteuil. Département des Hauts-de-Seine (92) : site de Gennevilliers ; site de l'Espé à Antony. Département des Yvelines (78) : site de l'Espé et site de l'IEP à Saint-Germain-en-Laye.

# Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

## 1 / Une analyse de l'établissement sur son positionnement identifiant clairement des leviers d'action

Initialement université de proximité créée dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire, ayant étendu son périmètre (spectre large de formations de tous niveaux, recherche, innovation), l'UCP revendique aujourd'hui un nouveau palier en se projetant comme une université de recherche de rang international. Elle le fait sur la base d'une analyse pragmatique de sa situation dans l'environnement de l'enseignement supérieur, de son intégration au tissu socio-économique de son territoire, et de ses missions de service public.

Dans un contexte de très forte concurrence avec les autres universités d'Ile-de-France, où les dynamiques de concentration et la visibilité des établissements historiques pourraient tendre à restreindre son identité à celle d'une « université d'au-delà du périphérique », l'UCP entend conquérir sa place suivant une ligne d'action bien définie, fondée sur l'identification de certaines opportunités à saisir.

Un premier volet de son analyse concerne la nécessité d'être fortement présente sur les divers appels à projet nationaux ou internationaux. Les succès à de telles candidatures sont bien sûr sources de moyens et de dynamiques internes, mais constituent aussi des vecteurs tangibles de reconnaissance externe. Cette légitimité renforcée contribue au développement de partenariats.

L'appui sur un réseau fort de partenaires locaux dans une dynamique d'identification positive du territoire est une deuxième priorité de l'établissement. Ces partenariats peuvent intervenir sur des champs d'interaction spécifiques<sup>23</sup>, sur des projets à fort impact économique local<sup>24</sup>, ou à l'échelle de la construction institutionnelle avec les autres établissements d'enseignement supérieur du site. Les avancées sur ce dernier terrain particulièrement sensible sont révélatrices de l'approche pragmatique et réactive de l'UCP dans son analyse de ce qui est possible à un instant donné, qu'il s'agisse du degré d'intégration des différents partenaires en fonction de leur position et de leur politique propre<sup>25</sup>, ou des évolutions des modalités réglementaires<sup>26</sup>.

En troisième lieu, l'UCP identifie le changement d'échelle amorcé dans sa politique internationale comme une voie vers la reconnaissance plus ouverte pour elle que celle que pourraient offrir des co-constructions potentielles avec certains établissements parisiens ; elle constitue aussi une opportunité d'entraîner tout le territoire sur une cible où chacun peut se positionner suivant ses perspectives propres.

L'UCP fonde sur ces leviers essentiels un projet de développement ambitieux pour les années à venir (avec des objectifs chiffrés, dont un classement dans le top 200 mondial en 2030, un doublement du potentiel recherche en 10 ans, un accroissement des ressources de 100 M€ par an dans les 10 ans<sup>27</sup>), sans pour autant réduire son engagement sur ses missions de service public. En cela, le rapport d'autoévaluation (RAE) produit par l'établissement est fondé, lorsqu'il présente les réorganisations administratives conduites et les équilibres financiers atteints sur la période écoulée comme des préalables généraux à cette perspective de croissance.

En revanche ce rapport d'autoévaluation met peu en relation les mises en œuvre concrètes des orientations promues pour le futur avec une auto-analyse approfondie de la période écoulée. La logique d'autoévaluation y est peu prégnante : les opportunités sont identifiées mais les facteurs de risques passés le plus souvent sous silence ; les passages où sont relevés d'éventuels points de faiblesse sont rares, et n'alimentent pas une présentation critique et documentée de la trajectoire d'ensemble de l'établissement. L'orientation essentiellement prospective du RAE ne procède pas d'une relecture de la situation actuelle de l'UCP à l'aulne des objectifs définis il y a cinq ans. Elle ne favorise pas non plus une mise en perspective des axes stratégiques du projet avec ceux du contrat en cours. Ce biais dans la démarche d'évaluation ex-post<sup>28</sup> a été un obstacle pour le comité, qui a eu parfois du mal à faire la distinction entre l'UCP actuelle et sa

<sup>23</sup> Par exemple, les collaborations en matière de recherche et de formation avec le pôle judiciaire de la gendarmerie nationale de Pontoise, formalisées par un accord cadre en juillet 2018.

<sup>24</sup> Comme le campus international évoqué plus loin.

<sup>25</sup> Les évolutions envisagées pour le futur proche prévoient un rapprochement institutionnel renforcé avec l'Eisti, une convention d'association spécifique avec l'Essec, une convention d'association générale avec les autres établissements complétées par des conventions différenciées sur les mutualisations. Ces dispositions font cependant encore l'objet de discussions de la part des différents établissements et restent donc susceptibles d'évoluer.

<sup>26</sup> Après avoir envisagé d'évoluer vers le statut de grand établissement par diverses voies (voir RAE, p. 8), l'UCP a saisi l'opportunité de l'ordonnance du 13 décembre 2018 pour réorienter son projet sur le statut d'établissement expérimental.

<sup>27</sup> Voir document « Axes stratégiques de l'UCP pour le contrat à venir ».

<sup>28</sup> Les principes du processus d'autoévaluation de l'établissement et certaines modalités d'organisation dans sa mise en œuvre au sein de l'UCP ont pourtant fait l'objet de travaux du conseil académique (séance du 10 octobre 2017) et de sa commission recherche (séance du 29 mai 2018).

projection dans un futur établissement. Cette limitation dans la portée du RAE transparait de fait dans le présent rapport d'évaluation du comité.

**Le comité recommande que, dans la définition du projet de l'établissement et dans ses déploiements opérationnels, la pertinence politique de l'analyse de positionnement soit étayée par une autoévaluation approfondie des réussites et des difficultés de la stratégie mise en œuvre sur la dernière période.**

## 2 / Une stratégie institutionnelle audacieuse

Le projet présenté par l'établissement se caractérise par l'ambition d'une visibilité internationale accrue, impliquant une montée en puissance du potentiel de recherche et la promotion de formations d'excellence, et maintenant néanmoins l'implication de l'université sur ses missions de service public et de proximité. Il s'inscrit donc dans une perspective de croissance forte nécessitant une dynamisation collective de l'activité, un nouveau modèle d'organisation sur un périmètre étendu, et une augmentation des ressources. L'UCP a engagé des actions sur chacun de ces trois ressorts de sa stratégie.

### *a/ L'implication dans la politique de site et les PIA comme points d'appui*

Le rôle prépondérant de l'UCP au sein de la Comue Paris Seine contribue à la construction d'un environnement collaboratif propice à sa dynamique, concrétisé par ses succès<sup>29</sup> aux PIA. Sa position très proactive sur les divers appels à projets<sup>30</sup> infléchit en retour la trajectoire interne et partenariale de l'université. Au plan interne, l'impact concerne la montée en exigence de l'administration suscitée par la gestion de l'I-Site, le renforcement de secteurs d'excellence en recherche via les laboratoires d'excellence (Labex) et les équipements d'excellence (Equipex), et l'anticipation de nouvelles structurations des formations via le nouveau cursus à l'université (NCU) et l'école universitaire de recherche (EUR)<sup>31</sup>. Les partenaires académiques locaux soulignent tous le rôle de levier majeur des PIA pour avancer dans la structuration du site. Au-delà des collaborations existantes (en particulier sur la mutualisation de formations), ils y voient des opportunités pour se coordonner sur des cibles communes qui soient en phase avec leurs intérêts et leur stratégie propres. Les déclinaisons sont différenciées suivant les acteurs<sup>32</sup>, mais les principaux objectifs partagés se concentrent sur la structuration de la recherche et sur l'internationalisation (avec une logique d'élargissement à d'autres établissements du site, des alliances que tel ou tel d'entre eux développe déjà dans son champ d'activité propre<sup>33</sup>).

Ces visées se trouvent en adéquation avec la politique des collectivités territoriales et des représentants de l'État sur le site. Ces derniers identifient clairement l'UCP comme un acteur du développement local, sur le plan de l'innovation (l'action de la région en particulier est orientée sur l'interface entre recherche et économie) et à travers son implication dans la réponse à certaines attentes sociales<sup>34</sup> et dans l'accompagnement des publics étudiants accueillis dans leur diversité<sup>35</sup>. Au-delà, les projets portés par l'UCP et la Comue apparaissent comme des catalyseurs d'une ambition partagée sur la visibilité du territoire, à la fois en termes d'attractivité internationale et d'inflexion des équilibres entre les pôles d'Ile-de-France. Facilitée par une pratique établie de relations directes, cette convergence se manifeste de façon particulièrement significative dans le projet de campus international<sup>36</sup> : à la fois par le niveau des soutiens financiers ou fonciers des collectivités locales et de l'État (dans le cadre du contrat de plan État-région - CPER et du plan campus), par la structuration de son pilotage (via une association créée à cet effet<sup>37</sup>), et par les réalisations concrètes déjà effectives (par exemple les deux maisons internationales de la recherche, l'une livrée en 2016 sur le site de Neuville hébergeant l'Institut d'études avancées (IEA), et l'autre programmée pour une livraison en 2020 sur le site des Chênes).

<sup>29</sup> À savoir : I-Site « Paris Seine Initiative » ; NCU « Cursus Universitaire Paris Seine » ; EUR « Paris Seine *Graduate School Humanities, Creation, Heritage* » ; Labex MME-DII (mathématiques, économie, finances) ; Labex PatriMa (sciences du patrimoine) ; Equipex d'outils technologique en appui à PatriMa, auquel s'ajoute l'initiative d'excellence en formations innovantes (Idefi) Placis portée par l'Institut polytechnique Grand Paris (IPGP).

<sup>30</sup> Outre ceux relevant des PIA, on peut citer les candidatures en cours aux appels à projet de Société Universitaire de Recherche ou d'Université Européenne.

<sup>31</sup> Les nouveaux cursus à l'université (NCU) et les écoles universitaires de recherche (EUR) sont deux appels projets du PIA 3.

<sup>32</sup> Les plus petits établissements du site y voient en particulier la possibilité d'opérer des rapprochements avec les laboratoires de recherche, d'émarger sur des appels à projets et de développer des alliances au sein du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR).

<sup>33</sup> C'est par exemple le cas de l'Essec avec Warwick.

<sup>34</sup> Par exemple les diplômes d'accès aux études universitaires (DAEU) financés par la Région.

<sup>35</sup> Et ceci dans un contexte d'augmentation démographique sur un territoire sociologiquement hétérogène (30 % des établissements du Val d'Oise sont classés en éducation prioritaire).

<sup>36</sup> Ce projet figure au contrat de site 2015-2019 de la Comue et constitue l'un des trois axes de l'I-Site.

<sup>37</sup> Université Paris Seine, préfecture du Val d'Oise, Conseil départemental du Val d'Oise, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, villes de Cergy et de Neuville, ainsi que la Région Ile-de-France et la Caisse des dépôts et consignation comme membres associés.

Parce qu'il condense les enjeux et les pratiques de la politique partenariale de l'UCP, le campus international recouvre des contours et des déclinaisons variables suivant les points de vue. Il revêt indéniablement une dimension structurante destinée à « accompagner et accélérer les axes de développement stratégiques de l'initiative d'excellence<sup>38</sup> ». Mais il sert aussi d'appellation générique sous laquelle regrouper diverses actions en cours ou en projet en matière de vie étudiante<sup>39</sup>, ou par laquelle témoigner d'une volonté d'internationalisation. La dimension la plus prégnante reste néanmoins la coordination d'opérations immobilières d'envergure. Les différentes collectivités locales ont sur ce point des stratégies complexes mais définies, prenant en compte la diversité de leurs réserves foncières (y compris parcelles sensibles), la priorisation des actions et des zones (par exemple sur le grand centre de Cergy) ou l'anticipation des coûts induits. Elles apparaissent dans ce contexte en attente de plus de visibilité sur les besoins et les projets de l'établissement en termes de lieux d'implantation.

### *b/ Un nouveau modèle d'université comme cible*

L'UCP a œuvré sur la dernière période à franchir un nouveau pas dans la structuration du site. Un élément indispensable à la trajectoire qu'elle vise étant la constitution d'un pôle d'ingénierie de grande envergure, elle a amorcé un rapprochement institutionnel fort avec l'Eisti. Malgré des partenariats établis de longue date avec l'UCP, l'Ensea a fait le choix de ne pas intégrer ce processus. La première étape est la création dès 2019 d'un nouvel établissement expérimental<sup>40</sup> au sens de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 incluant en son sein une école d'ingénieurs aspirant à émerger à terme parmi les premiers pôles d'ingénierie de France (visant des flux de 1 000 diplômés par an). Ce pôle porterait les filières d'ingénieurs opérées par l'Eisti et les UFR Sciences et techniques et Économie-gestion de l'UCP ; sa forme institutionnelle serait celle d'un regroupement de composantes (l'institut des sciences et techniques et l'institut d'économie et de gestion), doté de modalités de gouvernance et de compétences similaires à celles d'une école interne, bien que la question de la personnalité morale et juridique fût encore en discussion lors de la visite du comité. Le RAE évoque<sup>41</sup> dans les grandes lignes le modèle économique d'accompagnement (avec des frais d'inscription annuels d'un montant de 2 500 €, soit le tiers des frais d'inscription actuels à l'Eisti), mais ne présente pas d'analyse détaillée du positionnement concurrentiel avec les autres écoles publiques et privées, éléments qui nécessiteront d'être consolidés pour l'analyse du projet par la commission des titres d'ingénieur.

Cette école interne d'ingénieurs « réunira<sup>42</sup> » l'Eisti, l'UFR Sciences et techniques et l'UFR Économie et gestion, suivant des modalités encore peu explicites pour la plupart des acteurs rencontrés par le comité, y compris sur le positionnement des cursus master en ingénierie (CMI) dans ce schéma. Sa création interfère ainsi avec une deuxième dimension des réorganisations en cours, à savoir la création d'un collège universitaire dédié aux formations de niveau licence (L), et de cinq *Graduate Schools* structurant par secteurs disciplinaires les niveaux master (M) et doctorat (D). Le premier axe des orientations stratégiques de l'établissement<sup>43</sup> confère au collège des premiers cycles les missions d'orientation, d'insertion professionnelle et de sensibilisation aux études supérieures des bacheliers, y compris les publics fragiles. Le second axe intègre à la construction d'une université internationale de recherche, la structuration des niveaux M et D en *Graduate Schools*, avec le renforcement des niveaux *post-graduate* sélectifs et la création de nouveaux diplômes (*bachelor*).

Certains volets particuliers de cette restructuration seront analysés plus loin, mais quelques éléments généraux soulignent leur caractère stratégique.

En premier lieu, il s'agit pour l'établissement de modifier, de façon très significative et simultanée, son périmètre, son statut réglementaire, son organisation interne et son modèle économique.

En second lieu, il s'agit bien d'opérations déjà engagées sur la dernière période, en particulier via l'obtention de financements PIA pour le collège (projet NCU porté par la Comue) et pour l'une des *Graduate Schools* (projet EUR pour *Humanities, Creation, Heritage*), ce qui confirme le rôle effectif de levier de ce type d'appel à projets<sup>44</sup>. Deux autres projets de *Graduate Schools* avaient été déposés dans la vague 2017 des projets EUR ; le RAE n'évoque pas le devenir de ces deux projets ni la question d'éventuelles hétérogénéités qui pourraient en résulter dans la gestion des différentes *Graduate Schools*.

Enfin, il s'agit d'une concrétisation de la volonté affirmée de s'investir à la fois sur le territoire et sur le rayonnement international. Elle se trouve ici déclinée sur le plan de l'accompagnement différencié de publics étudiants variés, identifiés comme relevant de problématiques différentes (jusque dans la définition des axes stratégiques de l'établissement). L'UCP semble consciente des risques que peut présenter sur les cursus de

<sup>38</sup> RAE p. 9

<sup>39</sup> Y compris pour des lieux d'innovation pédagogique, des dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat ou l'accueil des étudiants étrangers.

<sup>40</sup> Voir précédemment les notes 25 et 26. Parmi les perspectives d'évolution à l'issue de la période d'expérimentation, divers interlocuteurs du comité ont évoqué les statuts de grand établissement et d'université technologique.

<sup>41</sup> RAE, page 5.

<sup>42</sup> RAE, page 5.

<sup>43</sup> RAE, page 6.

<sup>44</sup> « Sciences of Modelisation », et « Experimental Sciences ».

formation, une différenciation trop marquée en la matière<sup>45</sup>. Mais elle n'aborde pas à un niveau plus général les conditions d'un fonctionnement coordonné de structures internes positionnées sur des missions pouvant être perçues comme segmentées, voire hiérarchisées ou potentiellement concurrentes. C'est pourtant de ces articulations concrètes et des modalités d'arbitrage/pilotage associées que dépend le maintien dans la durée des équilibres revendiqués entre recherche académique de pointe et transfert vers la société, entre territoire et international, entre réussite de tous les publics et excellence.

**Le comité recommande à l'établissement de veiller à ce que l'identité d'université « de la diversité<sup>46</sup> », en laquelle il se reconnaît, se traduise dans sa nouvelle organisation par le maintien d'une continuité entre ses différentes missions valorisant leur complémentarité.**

### *c/ La mobilisation de nouvelles ressources comme un enjeu à fiabiliser*

Le projet de l'UCP prévoit une perspective de croissance forte de son activité. Dans un contexte de dotations budgétaires que l'UCP sait être contraintes, elle identifie l'augmentation et la diversification de ses ressources comme un facteur indispensable à son plan de développement. La cible globale est « un accroissement global des ressources d'environ 100 M€/an à horizon de 10 ans<sup>47</sup> » ; les leviers sollicités pour y parvenir concernent des financements via les PIA, le développement de formations internationales, la formation continue marchande, les contrats de recherche de tous types, les revenus de la valorisation et du transfert, le mécénat. S'il ne fait nul doute qu'une dynamique est amorcée, en témoigne l'augmentation des bénéfices de la valorisation et de l'activité contractuelle en recherche<sup>48</sup>, la question porte plutôt sur l'adéquation entre les résultats constatés et le volontarisme exprimé dans la définition des objectifs. Par exemple, sur le point particulier des dons et legs des fondations, le contrat de site signé en 2015 signalait un objectif pour l'UCP de 2 000 k€ pour 2019 (en partant de seulement 209 k€ en 2013 et 258 k€ en 2014) ; la croissance a été effectivement significative (bien qu'en deçà de l'objectif) puisque l'on arrive à un résultat de 1 000 k€, mais concentré uniquement sur les dons, d'où une réorientation sur cette priorité, inflexion qui mériterait elle-même une analyse spécifique<sup>49</sup>.

À une échelle beaucoup plus stratégique, l'établissement a établi une programmation de la croissance de ses ressources propres réparties par grandes masses pour les dix prochaines années<sup>50</sup>. Celle-ci apparaît trop succincte à ce stade pour permettre une approche évaluative de sa fiabilité, et interroge davantage qu'elle ne résout. Sur le plan par exemple<sup>51</sup> des ressources générées par le *bachelor* Y, rien n'est dit sur l'étude de marché pour l'estimation du besoin (comment passer de 335 étudiants en 2020 à 2500 en 2025, puis à 4000 en 2030), ni sur les moyens de parvenir à un tel gain de productivité sur les dépenses marginales (6 k€ par étudiant en 2020, moins de 2 k€ en 2024 et environ 1 k€ en 2031), ni sur la prise en compte des investissements en appui à cette croissance d'effectifs (en mètres carrés à aménager par exemple), ni sur les voies de remédiation éventuelles en cours de période. La question se pose en termes comparables pour l'augmentation du nombre de doctorants prévus au plan à dix ans (voir plus loin, 3.3). En résumé, la voie dans laquelle s'engage l'établissement d'appuyer fortement son projet de développement sur l'exploitation de ressources financières nouvelles représente une opportunité mais aussi une responsabilité. Le niveau élevé auquel il l'envisage<sup>52</sup> implique une mesure et une gestion du risque (dans l'identification des opportunités financières, dans l'estimation des bénéfices attendus, dans les assurances de leur pérennisation) ; il nécessite aussi une anticipation des voies de remédiation.

**Le comité recommande à l'établissement d'élaborer un plan de développement stratégique<sup>53</sup> détaillé afin de fiabiliser la prévision d'accroissement de ses ressources, de prévoir des options de réorientation éventuelle des objectifs, et par là-même de sécuriser sa trajectoire de développement.**

<sup>45</sup> Voir RAE, page 6 : le collège des premiers cycles « se coordonne fortement avec le niveau master du Grand Établissement. Il offre une ouverture à la recherche et à l'international ».

<sup>46</sup> L'UCP se définit dans le RAE comme une « université de la diversité, tournée vers la société et de rang international ».

<sup>47</sup> Voir document sur les axes stratégiques du prochain contrat.

<sup>48</sup> Voir plus loin les parties 3.1 et 5.2 de ce rapport.

<sup>49</sup> Le caractère pour l'instant inopérant de l'approche « legs » tient aussi à la brièveté de la période concernée, et cette analyse serait d'autant plus pertinente que l'UCP dispose d'un positionnement tout à fait particulier sur le patrimoine, sa conservation et sa diffusion.

<sup>50</sup> Document « trajectoire économique » produit et communiqué par l'établissement.

<sup>51</sup> Il s'agit d'un exemple significatif car, sur la base de droits d'inscription annuels de 8 k€, les ressources associées représentent dans la prévision à dix ans un montant de 27 500 k€ sur les 64 500 k€ du total mentionné (formations + recherche).

<sup>52</sup> Le montant avancé de 100 M€ par an est à mettre au regard des 166 M€ du montant total des recettes actuelles de l'UCP, dont 20 M€ de ressources propres.

<sup>53</sup> À comprendre comme l'équivalent français du terme « business plan » plus usuel dans le monde économique.

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / Une refonte volontariste de l'organisation au service du projet

Dans la conclusion de son rapport d'évaluation publié en octobre 2014, le comité d'évaluation de l'Aéres écrivait que « Les défis auxquels l'UCP fait face aujourd'hui ne pourront être relevés sans une évolution qualitative de ses circuits de prise de décisions et d'informations ». Prenant acte d'une offre de formation et de recherche pluridisciplinaires distribuée sur plus d'une dizaine de sites implantés sur trois départements, l'UCP a élaboré une organisation originale qui tente de répondre à cette observation pour réaliser son projet.

L'organisation actuelle s'inspire des regroupements opérés dans les collectivités locales pour obtenir une masse critique de professionnalisme et d'expertise. Architectes de ce nouvel organigramme, la présidence et la direction générale des services (DGS) ont créé sept grandes directions (formation, recherche, développement, infrastructures, ressources, pilotage, communication) pour appuyer efficacement les huit composantes de l'établissement. La transition d'un modèle en râteau vers une structure plus pyramidale a permis de « descendre d'un niveau l'ensemble de la chaîne de responsabilité afin de permettre à la présidence et à la DGS :

- de prendre en charge le nouveau niveau d'enjeu ;
- d'organiser l'articulation politico-administrative à tous les niveaux de circuit de la décision afin de garantir l'effectivité et la conformité de la mise en œuvre du projet ;
- de construire une dimension pilotage dans chacun des domaines de compétences ;
- et de renforcer la dimension soutien en ingénierie à destination des chercheurs et des enseignants<sup>54</sup> ».

Chaque direction générale adjointe (DGA) dialogue ainsi avec la vice-présidence en charge de la même dimension stratégique pour contribuer à la définition du projet stratégique d'une part, et en évaluer les moyens pour le réaliser d'autre part. Ce dialogue porte donc à la fois sur l'élaboration du projet et sur les modalités de son exécution.

Cette organisation a permis de dégager du temps et de l'énergie pour mener une instruction efficace des candidatures aux appels à projets ministériels que l'UCP a portés pour l'ensemble de la Comue Paris Seine, candidatures couronnées de succès en 2016 et 2017. Tant les vice-présidents rencontrés que les cadres supérieurs administratifs auditionnés, tous ont loué l'efficacité de cette organisation car elle libère du temps pour la réflexion. C'est donc sur la réussite avérée de ce modèle que s'appuie l'UCP pour préparer son projet institutionnel.

Le regroupement de directions au sein d'une direction générale permet de fédérer des compétences techniques autour d'un même objectif par effet de synergie. Ainsi, la DGA Ressources comprend la direction des ressources humaines et la direction financière. Cette appréhension unifiée de la chaîne administrative et financière des ressources humaines permet à l'UCP de maîtriser la masse salariale, qui constitue 80 % des dépenses de fonctionnement en 2016<sup>55</sup>. De même, la DGA Infrastructures rassemble la direction patrimoine/immobilier, la direction informatique et des systèmes d'information et la direction Hygiène, sécurité et environnement. L'ambition de procurer des conditions matérielles d'enseignement optimales et sûres préside à ce schéma.

Cet organigramme permet de piloter dans un premier temps la politique de site : chaque DGA entretient des relations nourries avec les services correspondants des établissements de la Comue. Dans un second temps, il permet d'appréhender le changement d'échelle induit par les regroupements annoncés avec l'Essec et l'Eisti. Les futurs partenaires ont ainsi tenu plus de 110 réunions thématiques<sup>56</sup> soulignant une volonté de co-construction.

Si la force de frappe ainsi constituée accompagne, avec dynamisme, la mise en œuvre de la stratégie de l'UCP, université de la diversité tournée vers l'international, le risque existe que cette organisation paraisse distante et technocratique à la communauté. Différents acteurs rencontrés par le comité perçoivent un empilement de strates obscurcissant la circulation de l'information et rendant malaisée la prise en compte des besoins des services ou composantes. Au lieu de l'atténuer, l'organisation paraît, selon eux, accentuer les disparités entre le site des Chênes, siège de l'UCP, et les autres implantations. Aucune réunion délocalisée n'est en effet organisée. De ce fait, s'ils reconnaissent que la présidence reste accessible et se rend fréquemment et régulièrement sur tous les sites, ils relèvent la lourdeur de son appareil administratif.

**Le comité recommande donc d'explicitier plus largement les principes du nouveau modèle d'organisation des services, et de rechercher, avec les instances consultatives, les moyens de le rapprocher de la communauté.**

<sup>54</sup> RAE, p. 11.

<sup>55</sup> Budget 2016, tableau 6 : Situation patrimoniale.

<sup>56</sup> Entretien avec la directrice générale des services.

## 2 / Une gouvernance impliquée dans des changements majeurs

### *a/ Un dialogue institutionnel interne au service du projet d'établissement*

Le fonctionnement global de la gouvernance interne repose sur une architecture classique d'aller-retour entre instances de différents niveaux<sup>57</sup> visant à assurer que l'ensemble de la communauté partage les orientations générales de la politique d'établissement et participe à sa mise en œuvre. Ces voies organisées du dialogue sont complétées par des plans spécifiques de consultation élargie sur des sujets plus exceptionnels<sup>58</sup>, et par la possibilité de multiples échanges directs entre les acteurs, y compris avec la présidence, qui assure une certaine fluidité de fonctionnement. Le précédent rapport de l'Aéres soulignait un fonctionnement facilité « grâce une multiplication d'instances, de rencontres, formelles ou informelles entre les responsables des différents niveaux, grâce aussi à la grande disponibilité de tous » ; cette observation est toujours applicable aujourd'hui.

Sur la période de référence, un travail de formalisation accrue sur les conseils centraux s'est traduit en amont par la mise en place de diverses instances d'instruction des dossiers, et en aval par un effort sur la sécurisation des contenus des délibérations. Cette professionnalisation des processus décisionnaires n'empêche pas les conseils de demeurer un lieu de débat pour les représentants de la communauté universitaire<sup>59</sup> et les personnalités extérieures.

Un travail d'amélioration comparable sur le dialogue de gestion organisé annuellement avec les services, les laboratoires et les composantes, a porté avant tout sur une meilleure qualité des données permettant une validation partagée par les différents partis. Les interlocuteurs ont tous souligné l'impact bénéfique de cette tâche d'harmonisation des données, mais aussi la perfectibilité des indicateurs et des outils peu à peu élaborés pour en automatiser la collecte et en objectiver le contenu. Le dialogue de gestion avec les composantes<sup>60</sup> est vu avant tout comme un « temps d'échange » permettant une articulation entre la politique d'ensemble de l'établissement et les projets portés par les composantes<sup>61</sup>.

De fait, les composantes bénéficient d'une marge d'autonomie significative dans la mesure où leurs dotations de fonctionnement sont reconduites de façon récurrente d'une année sur l'autre, et où les redéploiements d'emplois d'une composante à l'autre apparaissent plus qu'exceptionnels. Les ressources propres générées par les composantes leur restent affectées à l'issue d'un prélèvement dont le montant peut être intégré au dialogue de gestion (avec un pourcentage de référence de 20 %, mais une variabilité dans les faits, et une possibilité de réinvestissement des montants prélevés dans des opérations au bénéfice de la composante). Certaines composantes assurent et revendiquent la gestion et le pilotage des actions de formation continue que leur connaissance du terrain leur a permis de développer. Le cadrage au niveau de l'établissement du « référentiel d'équivalence horaire des enseignants-chercheurs » est particulièrement souple dans sa conception, laissant de larges marges d'adaptation pour une mise en œuvre différenciée suivant les composantes, alors même que les taux d'encadrement et le poids des heures complémentaires diffèrent notablement entre elles. Ce mode de dialogue entre un projet d'établissement porté par la direction et les conseils centraux, et des composantes qui mettent en œuvre les orientations générales dans des déclinaisons qui leur sont propres, est à la fois un facteur d'équilibre prenant en compte de façon pragmatique les spécificités des composantes (en particulier les instituts), et un facteur d'hétérogénéité potentielle dans le déploiement de la stratégie d'établissement.

Les refontes organisationnelles amorcées apparaissent dès lors cohérentes, avec une organisation matricielle où les colonnes constituées par les composantes sont croisées par une ligne de niveau *undergraduate* (le collège universitaire<sup>62</sup>) et une autre pour le niveau master et doctorat (les *Graduate Schools*). Mais ce schéma de type anglo-saxon, où les composantes apparaissent comme les « lignes ressources » affectataires des

<sup>57</sup> Il s'agit à la fois des conseils statutaires de l'établissement, des composantes, des laboratoires et des écoles doctorales, et des réunions périodiques des responsables des différentes structures intermédiaires, voir p. 13 du RAE.

<sup>58</sup> Voir par exemple RAE, p. 14 la succession de rencontres organisées à propos de projet de Grand Établissement.

<sup>59</sup> Cependant, les élus des conseils centraux ne semblent ne pas avoir été directement impliqués dans l'élaboration du RAE de l'établissement (hormis la présentation de ce dernier en conseil d'administration le 25/09/2018). On peut également noter un absentéisme significatif des représentants enseignants-chercheurs à la commission de la formation et de la vie universitaire et une faible participation des élus étudiants aux conseils centraux en général. Par ailleurs, l'articulation entre les prérogatives des élus du conseil académique restreint sur la carrière des enseignants-chercheurs et le rôle du « conseil des sages » composé de personnalités nommées n'apparaît pas clairement.

<sup>60</sup> L'articulation avec le dialogue de gestion des laboratoires permet une mise en adéquation des demandes, par exemple sur les profils des emplois d'enseignant-chercheur ouverts au recrutement.

<sup>61</sup> Y compris par exemple en termes d'incitation à développer ces projets dans le cadre d'appels à projet nationaux ou internationaux, ou d'y trouver une opportunité de développer des ressources propres.

<sup>62</sup> « Le collège universitaire des premiers cycles (NCU CUPS) vise à profondément transformer l'architecture de l'offre de formation de premier cycle (licences et DUT) », RAE p. 40.

moyens et des personnels pour les « lignes programmes » mettant en œuvre les formations (comme ici par exemple le collège universitaire) confère précisément au dialogue de gestion un poids stratégique accru dépassant le mode collaboratif. Elle nécessite en outre des systèmes d'informations particulièrement performants, point que le RAE ne souligne pas suffisamment en référence à ce modèle d'organisation.

La mise en œuvre de cette nouvelle structuration est source de vives inquiétudes à différents niveaux de la communauté universitaire, en particulier sur la crainte d'une multiplication des couches décisionnaires asphyxiant les acteurs dans leur travail de terrain et pénalisant paradoxalement l'efficacité de leurs missions. Elle l'est d'autant plus qu'elle se trouve imbriquée de fait avec d'autres restructurations majeures et avec le projet de changement de périmètre et de statut de l'établissement. Ces inquiétudes, qui n'empêchent pas une adhésion au principe de certaines de ces réformes, ni la confiance dans les orientations proposées pour le futur, sont amplifiées par le manque de visibilité sur la nature concrète des changements à venir<sup>63</sup> et par les termes flous et changeants employés dans les échanges sur ces questions.

**Le comité recommande d'organiser un dialogue régulier autour des conséquences des restructurations amorcées ou annoncées sur l'organisation des missions et des circuits de décision, en associant largement les différents acteurs de la gouvernance aux déclinaisons opérationnelles des projets à leurs différents stades d'élaboration.**

### *b/ Une mise en œuvre progressive d'une démarche qualité*

L'UCP a concrétisé son engagement dans une démarche globale de qualité, par l'adoption en 2014 d'un document général d'encadrement<sup>64</sup>. Elle a défini dans son déploiement des priorités, dont la première fut la création de la direction du pilotage pour conduire, de façon centralisée, la production et la mise à disposition de données et d'outils de pilotage, avec pour conséquence une orientation de la démarche qualité sur sa dimension « systèmes d'information ». Cette mise en œuvre, qui s'est trouvée partiellement infléchie par la gestion des différentes actions relevant des PIA (avec leur lot d'indicateurs spécifiques) et par la construction de la politique de site, fait l'objet d'une analyse détaillée plus loin<sup>65</sup>.

Au-delà de la dynamique initiée en central, l'enjeu reste l'appropriation de la culture de la qualité à tous les niveaux d'activité de l'université. C'est par exemple progressivement le cas dans le dialogue de gestion, mais les difficultés demeurent sur le plan des formations (voir plus loin 3.2.d). Des référents ont été désignés dans les différentes directions, même si les utilisateurs restent les garants de la qualité des données et même si « la démarche qualité reste encore diffuse au sein de l'établissement » comme le souligne le RAE<sup>66</sup>. C'est bien du caractère inabouti du déploiement de la démarche qualité que relèvent les réserves formulées plus haut par le comité sur la rédaction du RAE, alors que ce RAE lui-même présente le processus d'autoévaluation comme « un levier pour le changement ».

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la montée en puissance de la démarche d'amélioration continue de ses activités dans laquelle il s'est clairement engagé.**

### *c/ Une politique de communication en phase de profonde redéfinition*

Le précédent rapport de l'Aéres soulignait l'importance accordée par l'UCP à sa politique de communication tout en signalant que ses effets restaient largement perfectibles, et suggérait l'élaboration d'un schéma directeur en la matière. Sous la conduite d'une nouvelle direction, la direction de la communication (10 personnes<sup>67</sup>) a produit début 2019 un plan de communication construit et argumenté, précédé d'une phase d'audit (outils de communication interne, recensement de 223 sites web liés à l'UCP, bilan sur l'évènementiel, etc.). Ce plan, fondé sur la nouvelle marque d'identité CY<sup>68</sup> et tourné vers l'avenir, s'inscrit en rupture avec la période passée<sup>69</sup> : « toute la stratégie de communication est à redéfinir », ou encore « changer de marque amène d'abord une destruction de capital, c'est changer d'identité et l'identité est un capital »<sup>70</sup>.

<sup>63</sup> La communication interne sur le fait que ces réorganisations n'entraîneraient pas de changements dans le travail sur le terrain apparaît peu convaincante à la plupart des acteurs rencontrés, contribuant ainsi au sentiment d'incertitude.

<sup>64</sup> Voir : <https://www.u-cergy.fr/fr/universite/organisation/administration/demarche-qualite.html> ; CA du 29 avril 2014 (page consultée le 07/05/2019).

<sup>65</sup> Voir en 2.3.

<sup>66</sup> RAE, page 17.

<sup>67</sup> Ce dernier assure aussi la communication au niveau de la Comue, et a mis sur pied un réseau de correspondants pour diffuser la culture de la communication dans tous les services, suivant en cela une recommandation du précédent rapport de l'Aéres.

<sup>68</sup> Les marques CY Cergy Paris Université et *CY Cergy Paris University* ont été déposées à l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi) le 23 novembre 2018.

<sup>69</sup> Marquée par une communication foisonnante mais peu cohérente.

<sup>70</sup> Plan de communication CY de l'UCP, pages 7 et 31.

Il est dès lors difficile d'évaluer les liens entre cette politique de communication totalement redéfinie et les actions listées dans le RAE dans ce domaine, d'autant que l'auto-analyse de ces actions est souvent absente. Par exemple sur la question des *alumni*, le RAE met en avant une approche par annuaire menée en partenariat avec la fondation de l'UCP, approche qui s'est avérée à l'usage peu fonctionnelle et que la fondation a souhaité réorienter sur la cérémonie de remise des diplômes<sup>71</sup>, évènement qui est, quant à lui, mentionné dans le RAE sous l'angle de la communication étudiante. Ce sujet des *alumni* figure dans le plan de communication comme un chantier à ouvrir<sup>72</sup> ; intégrer dans la réflexion à venir à ce propos l'expérience critique sur les actions déjà conduites constituerait à la fois un élément de qualité dans le pilotage et un vecteur de l'acculturation interne à la communication souhaitée par l'établissement.

**Le comité recommande donc à l'établissement de veiller, dans l'élaboration de sa politique de communication, à ne pas dissocier la dimension prospective d'une analyse de la valeur de l'existant.**

### 3 / Le pilotage mis en œuvre comme une priorité mais conçu sur un système d'information décisionnel encore insuffisamment structuré

Le dernier rapport d'évaluation de l'Aéres précisait que « l'UCP se trouvait dans une phase transitoire de passage de la construction des outils d'aide à la décision à la mise en œuvre des priorités ». En 2016, l'UCP a créé une DGA du pilotage avec un service spécialisé dans la production d'informations d'aide à la décision. « Ce choix a procédé d'une volonté forte de faire monter en charge l'architecture SI [systèmes d'information] sur une dimension décisionnelle qui soit axée sur la gestion transversale des processus et l'accompagnement des orientations stratégiques »<sup>73</sup>. Cette innovation souligne combien le pilotage constitue une priorité pour accompagner et réussir le projet de l'UCP. L'activité de la direction du pilotage se déploie selon trois axes : l'organisation d'une unité de planification, l'appui à la stratégie et la conception d'outils et de tableaux de bord pour un management de la qualité et l'analyse économique.

Le pilotage s'appuie sur un entrepôt de données, alimenté par 57 applications appelé « Référentiel », produisant automatiquement une batterie d'indicateurs. Cette dénomination peut porter à confusion car il est admis qu'un référentiel fédère des nomenclatures alors que l'entrepôt historise des données d'activité. Ce système d'information décisionnel résulte d'un travail mené avec les référents métiers dans les composantes et les directions. Il s'agit, non seulement d'établir des diagnostics, mais aussi de s'interroger sur la qualité de la donnée. C'est en fait une approche itérative, jamais achevée, car les applicatifs sont en évolution permanente. L'UCP essaie actuellement, pour l'instant sans succès, de recruter deux spécialistes pour l'accompagnement des évolutions organisationnelles induites par le projet et le suivi de la performance.

L'architecture de l'entrepôt permet également le partage de données avec d'autres entités comme le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Versailles ou l'Eisti pour rendre compte de l'utilisation des crédits de l'initiative d'excellence Paris Seine Initiative. Elle permet également à l'observatoire de la vie étudiante d'élaborer et d'analyser les parcours de vie.

Aujourd'hui, l'UCP a mis en place une véritable plateforme décisionnelle et de pilotage qui intègre outils et tableaux de bord rétrospectifs et prospectifs dans toutes les fonctions du pilotage : ressources humaines, finances et comptabilité, patrimoine et dans le secteur de l'enseignement et de la recherche. De ce fait, la direction est en mesure de proposer une offre de services aux composantes afin qu'elles puissent s'approprier le pilotage et s'inscrire dans une démarche qualité.

Pour porter ces outils modélisés et ajustés en fonction des retours d'expérience, l'UCP a construit une architecture de pilotage dont l'élément le plus original est le directoire : cette instance réunit sur une périodicité mensuelle ou bimestrielle le(s) vice-président(s), le directeur général adjoint et son équipe encadrante pour examiner les indicateurs de pilotage du domaine concerné, pour s'assurer que la réalisation des orientations stratégiques de l'UCP reste garantie.

Cependant la structuration du système d'information, même s'il n'est plus embryonnaire comme le qualifiait en 2014 le rapport d'évaluation de l'Aéres<sup>74</sup>, reste dans sa dimension d'aide à la décision largement perfectible. Alors que les décideurs dans les directions générales et les composantes s'appuient désormais sur des documents formalisés, la direction Informatique et des systèmes d'information (DISI) est la seule à ne pas disposer d'un schéma prévisionnel de développement, notamment consacré au numérique. La priorité semble plutôt être la production de données pour l'entrepôt. Cette orientation génère des tensions entre la direction des systèmes d'information, rattachée à la direction générale adjointe des infrastructures et la direction générale adjointe du pilotage. Les informaticiens, dont la compétence est reconnue, ne savent pas si la priorité est à la maintenance ou au développement des systèmes d'information. Des sollicitations directes

<sup>71</sup> Sources : RAE, p. 20 et entretiens.

<sup>72</sup> Plan de communication CY de l'UCP, page 120.

<sup>73</sup> RAE, p. 21.

<sup>74</sup> Précédent rapport d'évaluation de l'UCP, p. 31.

polluent le plan de charge. Ce brouillage dans le positionnement se retrouve également dans l'application du règlement général de protection des données (RGPD) : le délégué à la protection des données relève de la direction du pilotage.

**Le comité recommande donc de s'atteler d'une part à une clarification du positionnement des intervenants en poste au sein des directions générales adjointes, et d'autre part à la rédaction d'un schéma directeur du numérique pour ne pas mettre en danger une démarche de pilotage déjà bien engagée et essentielle à la réalisation du projet de l'UCP.**

## 4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, systèmes d'information, immobilier

### *a/ Une direction des ressources humaines au fait des défis imposés par un changement d'échelle*

L'UCP déclare dans son RAE que la gestion des ressources humaines constitue une pièce essentielle de la réalisation opérationnelle du projet stratégique<sup>75</sup>.

Double témoignage de cette prégnance : d'abord, la direction des ressources humaines est intégrée à la direction générale adjointe Ressources au même titre que la direction financière. Ensuite, la direction ressources est placée directement sous la responsabilité de la directrice générale des services et de son adjointe, devenue de ce fait le véritable acteur du pilotage financier et humain de la politique de l'UCP.

Organisée depuis 2017 en cinq pôles assurant la gestion administrative et financière des personnels, la direction des ressources humaines a pour premier objectif revendiqué la maîtrise de la masse salariale tant en effectifs (1 687 personnels en 2016-2017<sup>76</sup>) qu'en terme financier (111,5 M€ en 2016<sup>77</sup>). Elle a donc une double mission : la consolidation des méthodes de prévision et de suivi de la masse salariale et le développement des outils partagés pour le suivi des dépenses de personnels.

Elle a donc déployé un ensemble cohérent d'outils nécessaires à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. S'appuyant sur une cartographie des postes et sur des fiches de postes qui la déclinent au plus fin, elle accompagne les composantes dans leurs recrutements, diagnostique les besoins présents ou à venir et promeut une réflexion sur les compétences transversales pour favoriser la mobilité interne. Enfin, elle assure le pilotage de la formation continue du personnel, notamment dans le domaine du management, de la conduite du changement ou de l'ouverture sur l'international. Elle prend également en charge les nouveaux venus lors d'une journée d'accueil et un gestionnaire de portefeuille se déplace chaque mois sur un site pour établir un guichet de proximité.

Cependant, la direction utilise toujours un système d'information composite et non encore complètement intégré (SIHAM - système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée), le système d'information RH, inclut des applications de gestion administrative (Harpège et SAGHE) qui ne communiquent avec des applications de gestion financière (WINPAIE, SIFAC) qu'au moyen du référentiel d'entrepôts de données administrées par la direction du pilotage.

Comme elle n'est effective que depuis quelques mois, il semble encore prématuré pour le comité de se prononcer sur l'efficacité de la réorganisation de la direction des ressources humaines (DRH). Mais, l'UCP s'est donné les moyens de la réussir.

Enfin, si elle met en avant la préservation de la santé au travail, par la production d'un guide de prévention des risques psycho-sociaux, par le rôle affirmé des assistants de prévention, par le recours à une équipe pluridisciplinaire de médecins du travail, la direction des ressources humaines ne semble pas avoir abordé pour l'instant la qualité de vie au travail alors que le projet pourrait impacter les conditions d'exercice des salariés.

Les entretiens conduits par le comité témoignent de la recherche d'un dialogue social toujours serein. De nombreux groupes de travail associant des représentants de tous les courants syndicaux, même s'ils n'ont pas d'élus aux instances officielles, permettent d'examiner la mise en œuvre des réformes statutaires ou indemnitaires. Cependant, les représentants des personnels ont parfois le sentiment que les marges de manœuvre restent limitées une fois l'objectif défini par la gouvernance.

---

<sup>75</sup> RAE, pp. 20-24.

<sup>76</sup> Fiche de caractérisation contextualisée, Hcéres.

<sup>77</sup> Budget 2016, tableau 6 : Situation patrimoniale.

## *b/ Une fonction financière et comptable solide qui maîtrise les grands équilibres*

L'UCP dispose d'une fonction financière et comptable solide qui a œuvré à la consolidation budgétaire, préalable au financement du projet.

L'UCP, comme un grand nombre d'établissements, a basculé véritablement en mode gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) en 2017, tout en se livrant à l'exercice de manière pédagogique depuis 2014. Pour mener à bien cette réforme, l'agent comptable s'est recentré sur la mission initiale pour laisser la fonction financière et budgétaire à une direction nouvellement mise en place.

L'UCP pratique de façon satisfaisante le dialogue budgétaire. Initié en conseil d'administration par un débat d'orientation budgétaire, il se décline au printemps et au cours de l'été dans les composantes. La direction financière et la direction des ressources humaines apportent leur expertise aux services et aux composantes pour construire leur cadre budgétaire en toute sécurité. A l'appui de ce document, les directions de composantes rencontrent la présidence, la DGS et la vice-présidence du conseil d'administration pour convenir des objectifs et des moyens compte tenu du cadre tracé par le débat d'orientation budgétaire.

La direction financière comprend un service budget-projets et un service marchés publics, qui s'assurent que les engagements juridiques que constituent les marchés soient bien financés et comptabilisés dans SIFAC. La direction pilote également l'exécution infra-annuelle du budget, en relation avec les centres de responsabilité budgétaire que constituent les composantes.

L'agence comptable entretient une collaboration fructueuse avec la présidence pour assurer le respect des engagements financiers, la maîtrise des délais globaux de paiement, l'application des règles de fiscalité en matière de recherche et le recouvrement des créances. Des travaux d'amélioration de la qualité de l'information comptable ont été menés : apurement des comptes d'attente, cartographie des risques, revue des procédures et amélioration continue de la qualité de la paie.

En résumé, la direction générale adjointe ressources et l'agence comptable constituent un pôle financier qui maîtrise aujourd'hui parfaitement les nouveaux concepts introduits par la GBCP et se trouvent en mesure de piloter financièrement la structure malgré un système d'information non intégré. Les entretiens relèvent que la technicité de la GBCP justifie des compétences financières avérées. C'est la raison pour laquelle l'UCP envisage la création de services partagés à l'horizon 2020 pour mutualiser la chaîne financière depuis l'engagement juridique que constitue le bon de commande jusqu'à la demande de paiement. Le comité recommande donc de s'enquérir de retours d'expérience pour s'assurer que les acteurs dans les composantes ne se sentent pas privés de leur marge d'autonomie.

Après une période difficile que décrit le précédent rapport de l'Aéres, le compte financier 2017 témoigne du redressement des comptes de l'UCP. Plusieurs exercices ont dégagé un excédent et une capacité d'autofinancement qui ont permis d'abonder le fonds de roulement. En 2017, si le taux d'exécution des dépenses de personnel est excellent (98 %), il reste à améliorer en fonctionnement (79 %) et surtout en investissement (51 %) et pour les contrats de recherche (58 %). L'encaissement de la subvention pour l'initiative d'excellence à hauteur de 5 M€ concourt à amener le fonds de roulement et la trésorerie à des montants, en 2017, respectivement 21,976 M€ et 28,309 M€ qui pourraient amener les bailleurs de fonds à s'interroger sur la pertinence du niveau de subventionnement et sur la capacité de l'UCP à exécuter dans les temps ses projets<sup>78</sup>. Le comité attire l'attention de l'UCP sur ce phénomène récurrent qui pourrait nuire à la crédibilité de l'établissement dans sa capacité à mener à terme ses opérations d'investissement.

La perspective d'intégration comptable de la Comue et/ou de l'Eisti peut donc être envisagée avec sérénité d'autant plus qu'un cabinet spécialisé accompagne l'analyse. Cependant, le modèle économique, une fois l'Eisti intégrée à l'université reste encore à l'état de collecte des données.

## *c/ Une gestion des infrastructures complexe mais abordée dans toutes ses dimensions.*

L'UCP dispose d'un patrimoine immobilier conséquent : 192 000 m<sup>2</sup> sur 20 ha, réparti sur 10 sites et hétérogène tant en origine de propriété, qu'en vétusté<sup>79</sup>. Pour la plupart des bâtiments, l'UCP assume les charges du propriétaire sans en avoir la qualité juridique : l'État et les Conseils départementaux mettent des bâtiments à la disposition de l'UCP mais c'est l'université qui assure les travaux de gros entretien.

Définie dans le RAE comme levier de développement, la gestion des infrastructures relève d'une direction générale adjointe qui regroupe la direction du patrimoine immobilier, la direction informatique et des systèmes d'information et la direction hygiène, sécurité et environnement. Ce regroupement permet

<sup>78</sup> Les données chiffrées de ce paragraphe sont extraites du compte financier 2017.

<sup>79</sup> RAE, p. 29

d'envisager concomitamment les dimensions humaines et techniques d'une opération immobilière. Il donne entière satisfaction selon les différents interlocuteurs rencontrés par le comité.

Les services en charge de la mise en œuvre de la politique infrastructure, dont la performance avait été déjà remarquée par le précédent rapport Aères, poursuivent avec méthode la rationalisation, l'optimisation et la modernisation du patrimoine immobilier.

Les documents communiqués au cours de l'évaluation témoignent de cette volonté : schéma directeur Immobilier de l'UCP – juin 2012, schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) 2016 – 2020 de l'UCP plan patrimoine immobilier - programmation pluriannuelle sur cinq ans (de 2018 à 2022). Alors qu'elle est déjà parvenue à diminuer de 19 % le parc immobilier, à réduire les dépenses d'énergie et réaliser la maison internationale de la recherche à Neuville en 2016, la direction des infrastructures a pour objectif maintenant de réduire le parc de 25 000 m<sup>2</sup> sur quatre ans pour faire émerger des pôles cohérents à Neuville et à Cergy-Pontoise. L'accessibilité des bâtiments fait en outre l'objet d'un plan étalé sur neuf ans et doté d'un budget de 700 000 € par an<sup>80</sup>.

S'annonce une opération immobilière majeure pour 2019-2020 : la construction d'une seconde maison internationale de la recherche sur le site des Chênes à Cergy-Pontoise financée à hauteur de 20 M€ par des crédits du plan campus. Bien que dotée de personnels techniques compétents, l'UCP a mandaté l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (Epaufif) pour mener à bien cette réalisation.

La dimension développement durable imprègne cette démarche pluriannuelle : tri sélectif, réduction des déchets, maîtrise de l'énergie pour un campus sobre. Elle se double d'une déclinaison responsabilité sociétale animée par deux chargés de mission promouvant les comportements écoresponsables pour toute la communauté universitaire par l'information et la formation (Sulitest<sup>81</sup>) et la rédaction d'une charte prochainement présentée à la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU).

La direction des infrastructures est consciente que la rationalisation des surfaces provoque des tensions auprès des agents car l'occupation se densifie alors que la population étudiante augmente. Recherchant l'apaisement, elle s'est engagée sur la voie de la mutualisation des salles de convivialité pour cultiver la mixité entre les composantes.

Si l'entretien du bâti pèse énormément sur le budget, l'amélioration continue des espaces de travail et de vie concourt à l'attractivité de l'établissement. Cependant, même si elle y songe, l'université reste encore incapable de générer des ressources propres par la mise à disposition temporaire moyennant finance de ses amphithéâtres. Il faudrait mener une étude de marché et développer ensuite une démarche *marketing*.

D'un grand professionnalisme, la gestion des infrastructures constitue ainsi un levier solide de réalisation du projet de l'établissement.

En résumé, le précédent rapport de l'Aères soulignait « le lien fort entre le personnel et son établissement », ce qui reste d'actualité dans toutes les évolutions conduites ou projetées. Il déplorait « un trop fort cloisonnement des services centraux » et « une gestion à court terme atomisée qui ne traduit pas le projet pluriannuel de l'établissement ». Les progrès sur ce plan sont tangibles, et l'impulsion donnée par la politique de réponse aux appels à projets a conduit à une réorganisation d'envergure, axée sur un objectif de professionnalisation des fonctions du pilotage en appui du projet d'établissement. Cette maîtrise est confirmée dans certains domaines (finances, comptabilité, ressources humaines). Elle est encore inaboutie dans d'autres, qui étaient déjà signalés comme problématiques dans le précédent rapport (systèmes d'information, communication). Les changements culturels associés se diffusent progressivement au sein de l'établissement (démarche qualité). Les modifications engagées ou annoncées dans la structuration de l'établissement vont nécessairement mobiliser tous les personnels sur de nouveaux chantiers.

**Le comité souligne que, maintenir dans la durée l'engagement des personnels, nécessite de les associer très largement et très régulièrement aux mises en œuvre les plus concrètes des évolutions en cours. Cela implique aussi de veiller dans la conduite du changement à ce que l'énergie investie dans les nouveaux projets et la complexification des tâches qui peut en résulter ne viennent pas nuire à leur efficacité sur leur travail de terrain.**

---

<sup>80</sup> Plan pluriannuel des investissements 2019.

<sup>81</sup> « Sustainability Literacy Test », ou « Sulitest » est un test pour aider les institutions d'enseignement supérieur, les entreprises ou toute autre organisation à évaluer le niveau des étudiants et collaborateurs sur la question du développement durable et leur permettre, *in fine*, d'améliorer l'apprentissage dans le domaine : <https://www.sulitest.org/en/index.html>

# La recherche et la formation

## 1 / Une politique scientifique ambitieuse soutenue par les succès aux PIA

Le précédent rapport de l'Aéres soulignait que la politique de recherche de l'UCP misait sur « le caractère structurant de projets transversaux plutôt que sur la priorisation de tel ou tel domaine » ; cette option inclusive reste pleinement à l'œuvre. Il relevait aussi la complexité pour l'UCP du contexte géographique francilien de la recherche, avec ses logiques antagonistes d'attractivité et de concurrence, et le choix fait par l'établissement de construire sa stratégie de recherche « dans le strict périmètre des forces en présence ». Sur ce second point, la politique partenariale a permis un élargissement modeste mais effectif à l'échelle du site. Cependant, conformément à la stratégie d'ensemble de l'établissement évoquée plus haut, c'est plus à l'international que dans les relations avec les grandes universités franciliennes que l'UCP identifie des leviers pour accroître sa reconnaissance et son attractivité en termes de recherche. L'importance générale accordée aux succès aux PIA est dès lors particulièrement significative dans le domaine de la recherche, et l'émergence d'une université internationale de recherche est réellement au cœur même du projet de l'I-Site.

### *a/ Un écosystème de recherche consolidé au niveau territorial, national et international*

L'UCP couvre de larges champs disciplinaires à l'exception de la médecine, de la psychologie et des Staps ; les expertises développées par les 23 laboratoires (dont huit UMR<sup>82</sup> avec le CNRS) sont regroupées en cinq pôles pluri- et interdisciplinaires (matériaux, molécules, bio-ingénierie ; technologies et systèmes d'information ; patrimoine, création et transmission des savoirs, éducation, humanités ; normes sociales, politiques, dynamiques de territoires ; modélisation des dynamiques et des interactions, gestion des risques) et deux fédérations de recherche (l'Institut des matériaux, et l'Institut des humanités numériques, créés lors du dernier contrat). L'ensemble constitue un potentiel recherche de 820 chercheurs dont 500 enseignants-chercheurs (EC)<sup>83</sup>. Les recherches conduites par ces unités sont insérées aux grands courants actuels de leurs disciplines comme en témoignent leur participation à quatre groupements d'intérêt scientifique (Gis), trois domaines d'intérêt majeur<sup>84</sup> (Dim) et une vingtaine de groupements de recherche (GDR). Leur interaction avec le monde socio-économique, qui transparait dans la vigueur de l'activité de valorisation (voir plus loin), peut s'appuyer sur sept plateformes technologiques, et bénéficie de l'action de la Fondation UCP, créée en 2010, qui œuvre au rapprochement entre les laboratoires et les entreprises (en particulier via dix chaires).

Le développement des partenariats sur le site contribue au renforcement des unités de recherche de l'UCP sur le dernier contrat quinquennal (le laboratoire Etis, créé à l'Ensea, est aujourd'hui unité mixte commune au CNRS, à l'Ensea et à l'UCP ; des chercheurs de l'Essec ont intégré le laboratoire Thema). Dans la mesure où réciproquement les écoles considèrent la structuration de l'activité de recherche de leurs équipes enseignantes comme un élément clef de leur stratégie propre, il s'agit bien là d'éléments tangibles de la construction d'une politique de recherche de site, dont l'UCP assure naturellement le leadership.

Le CNRS est le seul établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) présent sur le site, et avec un nombre de personnels modeste au regard du potentiel de recherche de l'UCP (44 chercheurs sont rattachés aux UMRs en cotutelle avec l'UCP<sup>85</sup>). Mais le CNRS a appuyé la candidature à l'I-Site et son implication dans le projet de nouvel établissement se traduit par sa participation à deux de ses instances stratégiques (conseil de site et directoire). Au-delà de ce soutien institutionnel, et dans le contexte national de la recherche et de l'innovation, le comité considère que la capacité de l'UCP à co-construire des projets opérationnels d'envergure avec le CNRS constitue un enjeu et un point de vigilance pour la trajectoire de l'établissement.

Le rôle majeur des PIA, évoqué ci-dessus, est visible dans les impacts multiples des deux Labex<sup>86</sup> directement portés par l'UCP : montée en puissance des moyens financiers et humains<sup>87</sup>, mais aussi développement de

<sup>82</sup> LPTM, Etis, SATIE, LAMBE, Cesdip, Thema, AGM, LERMA.

<sup>83</sup> RAE, page 32.

<sup>84</sup> Un domaine d'intérêt majeur est un réseau de recherche financé par la région Ile-de-France pour quatre ans. Le montant qui lui est alloué est redistribué aux membres du réseau à partir de réponses à des appels à projets. Il finance des allocations doctorales, postdoctorales, des journées thématiques, des équipements, etc.

<sup>85</sup> Source : synthèse sur les UMR, document fourni par l'UCP.

<sup>86</sup> PatriMa (PATRImoins Matériels) et MME-DII (Modèles Mathématiques et Économiques de la Dynamique, de l'Incertitude et des Interactions).

<sup>87</sup> RAE p. 37, sur la dotation des laboratoires « La part des investissements publics PIA représente 14% en moyenne. Cette part devrait augmenter significativement lors des prochaines années avec la montée en puissance de l'InEx. ».

recherches transversales fédérant les activités de différents laboratoires<sup>88</sup>, et progression de la production scientifique depuis 2013<sup>89</sup>. Leur rôle structurant a été amplifié par la création de deux fondations spécifiques et ouvertes à des réseaux d'acteurs professionnels : la Fondation pour la modélisation en économie, et la Fondation pour les sciences du patrimoine. L'exemple de cette dernière est particulièrement significatif puisque, co-portée avec l'UVSQ, le Ministère de la culture et de la communication et le CNRS, et impliquant de grandes institutions culturelles nationales<sup>90</sup>, elle a été labellisée via l'Equipex Patrimex au niveau européen comme grande infrastructure de recherche (E-RIHS). Une nouvelle étape a été franchie dans ce domaine de la création et du patrimoine lorsque la *Paris Seine Graduate School Humanities, Creation, Heritage* a été lauréate en 2017 de l'une des deux seules EUR labellisées en SHS (première vague du PIA 3) ; et c'est bien sur la base d'une méthodologie innovante en recherche (*practice-led research*) et un appui scientifique fort des humanités qu'elle entend s'imposer dans son domaine comme une entité de référence mondiale au niveau master et doctorat. On mesure sur cet exemple le rôle de moteur qu'ont les succès aux appels à projet dans la structuration progressive d'écosystèmes scientifiques. Il est important de souligner par ailleurs, que des laboratoires de l'UCP participent également à quatre autres Labex et deux autres Equipex<sup>91</sup>.

L'UCP voit aussi dans ses succès au PIA, l'occasion de consolider ses partenariats européens, à travers la constitution d'une alliance EUtopia, regroupant l'UCP, l'Université de Warwick, la *Vrije Universiteit Brussel* et plus récemment l'université de Ljubljana<sup>92</sup>, l'université de Göteborg et l'université Pompeu Fabra. Cette alliance a pour objectif de favoriser les collaborations avec les chercheurs des différentes universités afin d'augmenter le nombre de projets de recherche, de publications et de demandes de financement ; l'ambition est d'être lauréat d'un nouveau PIA « Universités Européennes ». L'IEA, doté d'un budget conséquent<sup>93</sup>, a d'ores et déjà permis de renforcer ces partenariats, notamment avec l'Université de Warwick qui propose via son IEA en miroir<sup>94</sup> quatre bourses par an pour accueillir des chercheurs de l'UCP. Le campus international en émergence aura vocation à accompagner et à accélérer cette volonté d'internationalisation des recrutements ; la démarche de labellisation *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R) dans laquelle s'est engagé l'établissement traduit bien cette orientation.

**Le comité recommande à l'UCP de poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie fédérant, sur des objectifs d'envergure, l'ensemble des forces vives de son écosystème territorial de recherche.**

### *b/ Une trajectoire positive de l'activité de recherche résultant d'un accompagnement organisé*

L'UCP a maintenu un budget recherche constant sur les cinq dernières années<sup>95</sup> malgré un environnement financièrement contraint, auquel sont venus s'ajouter les moyens supplémentaires conséquents apportés par l'I-Site (75 % de la dotation de l'I-Site sont allouées à des actions de soutien à la recherche<sup>96</sup>). Parallèlement, elle a restructuré ses services supports en une direction de la recherche (une vingtaine d'agents, répartis en quatre services ciblés sur des missions spécifiques, dont un service ingénierie de projets), recruté un chargé de mission Europe et réorganisé l'équipe présidentielle (une vice-présidence recherche secondée par deux vice-présidences respectivement centrées sur l'internationalisation de la recherche et sur la valorisation et les relations avec les entreprises). Combinant ces deux facteurs, elle a conduit une politique incitative de soutien au dépôt de projets, à destination des chercheurs<sup>97</sup>, qui s'est traduite par un accroissement sensible de l'activité et du rayonnement des laboratoires sur les cinq dernières années (augmentation des réponses aux appels à projets<sup>98</sup>, cinq nouveaux membres Institut universitaire de France – IUF sur les 11 de l'UCP). La démarche proactive des laboratoires pour recherche des financements est à souligner (37 % des ressources des unités de recherche - UR<sup>99</sup>, pour un budget total de la recherche à l'UCP sur la période de 34,9 M€). Cette trajectoire positive sur l'activité de recherche a été accompagnée d'un travail de développement d'une culture financière des responsables de laboratoires (même si la gestion étanche des financements relevant

<sup>88</sup> 60 % des chercheurs peuvent émarger, pour tout ou partie de leur activité, sur des thématiques, des deux Labex.

<sup>89</sup> 282 publications de rang A.

<sup>90</sup> Musée du Louvre, Château de Versailles, Musée du quai Branly, BnF, Archives nationales.

<sup>91</sup> Labex (ARTS-H2H, CHARM<sub>3</sub>AT, LaSPIS, MIChem) et Equipex (ATTOLab et ROBOTEX).

<sup>92</sup> L'université de Ljubljana a rejoint l'alliance en novembre 2018, (Déclaration d'intention pour la création d'une alliance d'universités européennes - Paris Seine/Warwick/VUB (juin 2018) ; Communiqué de presse "L'alliance européenne d'universités EUtopia annonce l'entrée de son quatrième membre" (05/11/18).

<sup>93</sup> 2<sup>ème</sup> budget de la recherche 8 % du total sur la période 2013-2017 RAE p. 36.

<sup>94</sup> IEA Warwick.

<sup>95</sup> 9, 5 M€/an.

<sup>96</sup> Appels à projets scientifiques en 2017 et 2018 (70 projets sélectionnés et financés en 2017, dont doctorants, post-doctorants, invitations longue durée de professeurs étrangers, projets émergents, etc., nouveaux partenariats avec des institutions étrangères (alliance EUtopia), création de chaires, création de centres d'accélération de transfert de technologies et de savoirs (CATTs), appel à projet R2S (risque société et Sécurité).

<sup>97</sup> 20 réunions thématiques sur les AO type ANR, H2020.

<sup>98</sup> +151 % hors I-Site et +177 % en comptant I-Site (RAE p. 33 ou annexe ref 14-3).

<sup>99</sup> 24 % avec des partenaires publics et 13 % avec des partenaires privés.

des PIA comme des projets de recherche complexifie les dialogues budgétaires). Elle a suscité une intensification de la communication interne<sup>100</sup> sur la recherche, via par exemple diverses *newsletters*, comme « Trajectoire » permettant entre autres, de suivre l'actualité des appels à projets de l'I-Site, ou « Act'UCP recherche » pour rendre plus lisible l'identité recherche de l'établissement pour l'ensemble des personnels de l'UCP.

La stratégie et le pilotage de la recherche relèvent des compétences de la commission de la recherche (CR) de l'établissement ; les acteurs y sont largement impliqués à travers le conseil des directeurs de laboratoires, des structures fédératives et écoles doctorales qui se réunit régulièrement en amont de la CR pour travailler et éventuellement se positionner sur les projets présentés en CR. Un conseil des directeurs de plateformes se réunit par ailleurs annuellement. Une dimension plus projective est progressivement introduite dans ce pilotage, avec l'initiative récente d'engager les directeurs d'unités dans une réflexion sur l'anticipation de leurs activités à l'horizon 2030, incluant l'évolution assumée de leurs thématiques, l'estimation des moyens à dégager pour atteindre les objectifs de croissance visés par l'UCP et l'implication dans cette trajectoire des jeunes chercheurs et enseignants-chercheurs.

Afin de suivre et piloter son activité de recherche, et d'en analyser les résultats, l'UCP a entrepris depuis 2015, le déploiement par la direction de la recherche, du progiciel Quasar. Si les potentialités de l'outil sont avérées pour une vision et une gestion intégrée de tous les volets de l'activité de recherche<sup>101</sup>, le dernier contrat n'a pas vu la mise en service effective de l'ensemble de ses fonctionnalités, et le partage des informations avec les directeurs de laboratoires n'est pas encore opérationnel. Au sein du SI de l'UCP, le référentiel dans lequel puise Quasar n'est pas connecté au système d'information financière. Un module de bibliométrie est toujours en cours de constitution, et l'interfaçage de Quasar avec l'archive ouverte pluridisciplinaire Hal est encore à l'état de projet.

**Le comité recommande à l'UCP de conforter sa démarche d'accompagnement des laboratoires dans leur politique de développement par la maîtrise d'outils partagés pour un pilotage intégré des activités de la recherche.**

## 2 / Une politique de formation au bilan contrasté

Fidèle à ses valeurs et à son histoire, l'UCP propose une offre de formation large et professionnalisante au sein de laquelle l'apprentissage est fortement présent. Sur la période écoulée, le comité salue le succès à l'appel à projets « Nouveaux Cursus à l'Université », vague 1, avec le projet « Collège Universitaire Paris Seine » (CUPS, doté de 15,9 M€ sur 10 ans<sup>102</sup>), l'ouverture de CMI et la mobilisation de l'université et de ses composantes pour accueillir des flux de néo-bacheliers en sensible augmentation. D'autres chantiers, plus anciens, sont passés au second plan et/ou ont connu moins de succès. Il en est ainsi de la réussite académique, en licence comme en master, qui a connu un léger recul, et de l'évaluation des enseignements qui a quasiment disparu. Le caractère essentiellement descriptif du RAE et la rareté, voire l'absence, d'indicateurs de suivi analysés et commentés, n'ont pas toujours permis au comité d'évaluer la trajectoire de l'établissement au cours de la période de référence. Il en est ainsi, par exemple, de la formation continue et de l'innovation pédagogique ; pour ces deux domaines, dont le pilotage se trouve essentiellement dans les composantes, les responsabilités et les actions sont partagées, dans des proportions variables, entre le niveau central et les composantes et il n'apparaît pas de stratégies claires et partagées au niveau de l'établissement.

### *a/ Une offre et une activité de formation riches et diversifiées, co-pilotées par le niveau central et les composantes, à l'aube d'évolutions majeures*

L'UCP propose une large offre de formation<sup>103</sup> aux niveaux L (L, DUT, licences professionnelles - LP) et M : 19 mentions de licence dont près de la moitié proposent plusieurs parcours, sept DUT dont six sont ouverts à l'apprentissage, plus de 40 LP dont la plupart sont ouvertes en apprentissage, neuf CMI, 28 mentions et 78 parcours de master (hors métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation - MEEF) dont 34 ouverts en apprentissage, quatre mentions et 38 parcours de master MEEF dont plusieurs sont accessibles en formation à distance. Malgré l'absence de filières Staps et psychologie, qui apparaissent aujourd'hui particulièrement en tension, « l'UCP a pris toute sa part dans l'accueil du nombre accru de néo-bacheliers observable sur la période de référence »<sup>104 et 105</sup>. L'alternance<sup>106</sup> est très présente, en particulier sous la forme de

<sup>100</sup> Quant à la communication externe sur la recherche, les pages web de présentation de certains laboratoires nécessiteraient d'être actualisées et internationalisées.

<sup>101</sup> RAE, p. 37.

<sup>102</sup> <http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/documents/2017/CP-Dotations-NCU-17102017.pdf> (document consulté le 07/05/2019).

<sup>103</sup> Offre de formation 2018-2019 : <https://www.u-ceryg.fr/fr/formations.html> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>104</sup> RAE, p. 1.

<sup>105</sup> L'UCP compte aujourd'hui plus de 19 000 étudiants inscrits alors qu'elle en comptait un peu moins de 15 000 en 2013 (RAE, p. 1).

l'apprentissage. En master, des parcours en apprentissage sont ouverts dans les domaines Droit-économie-gestion et Sciences-technologies-santé, mais aussi dans les domaines Arts-lettres-langues et SHS. En 2017-2018, le premier cycle représentait 58,3 %<sup>107</sup> des effectifs et le deuxième cycle 32,4 %<sup>108</sup>. Sur les trois dernières années, la répartition par niveau de diplôme est restée stable malgré l'augmentation des effectifs globaux.

L'articulation entre le niveau central et les composantes, en charge de la formation, est clairement organisée, comme le précise le RAE : « *L'université établit une politique de formation claire, définie sous l'impulsion du président et de son équipe, en concertation avec les composantes (comités de direction) qui en assurent la mise en œuvre grâce à l'appui de la direction formation et des services.* »<sup>109</sup>, « *Les huit composantes de l'UCP disposent du support de services centraux organisés en sept grandes directions travaillant sous la coordination de la direction générale des services.* »<sup>110</sup>, la direction formation « *s'emploie à diffuser une culture de pilotage de l'offre de formation auprès des enseignants et des composantes* »<sup>111</sup>, elle « *s'emploie également à offrir des services de soutien aux enseignants à travers le service d'ingénierie pédagogique et aux étudiants à travers la BU [bibliothèque universitaire], le Centre des langues étrangères, le Centre de langue française, la mobilité internationale, l'orientation et l'insertion professionnelle* »<sup>112</sup>. Cette articulation passe également, et surtout, par le dialogue de gestion<sup>113</sup> auquel la direction formation participe maintenant. Ces modes de fonctionnement conduisent à un « co-pilotage » de l'offre et de l'activité de formation<sup>114</sup>. L'ensemble des diplômes nationaux est inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)<sup>115</sup> et pour toutes les licences, licences professionnelles et masters, une annexe descriptive est systématiquement remise avec le diplôme<sup>116</sup>.

L'offre de formation continue de l'UCP relève principalement des composantes qui ne sont pas toutes impliquées avec la même intensité dans le domaine. Au niveau central, il n'y a pas d'instance spécifique de pilotage, mais une vice-présidence adjointe aux développements formation tout au long de la vie (FTLV) et une direction « formation continue » au sein de la direction développement. Elle assure des missions de coordination et d'appui aux composantes, en fonction de leurs besoins. Elle crée les conditions pour que les composantes puissent développer leur activité de formation continue. L'indicateur IC7<sup>117</sup> montre des évolutions importantes des heures stagiaires (+ 75 %), du nombre de diplômés en FC (+ 47 %) et du chiffre d'affaires de la FC (+ 74 %) entre 2014-2015 et 2017-2018, bien au-delà des cibles 2019 du contrat quinquennal. Toutefois, l'absence de commentaire et d'analyse précise ne permet pas au comité d'avoir un point de vue sur la trajectoire de l'UCP au cours de la période de référence. La distinction claire, dans ces évolutions très positives, de la part liée à une augmentation de l'activité proprement dite et de la part liée à une meilleure identification d'activités existantes dans les composantes aurait fourni un premier éclairage au comité. **Le comité encourage l'université à poursuivre le développement des activités de formation continue et à favoriser l'implication de toutes les composantes.**

L'UCP est à l'aube d'évolutions majeures dans le domaine de la formation déjà évoquées précédemment. Les trois volets principaux en sont le développement d'un collège universitaire des premiers cycles (NCU CUPS) qui vise à profondément transformer l'architecture de l'offre de formation de premier cycle (licences et DUT)<sup>118</sup>, la création de 5 *Graduate Schools*, et la création d'une école interne d'ingénieurs d'envergure réunissant l'Eisti et les UFR sciences et techniques et économie et gestion. Ces projets sont cités à plusieurs reprises dans le RAE et sont dans leur principe connus de tous. Toutefois, bien qu'ils semblent proches, de nombreuses questions touchant à leur articulation entre eux et avec l'existant, et aux modalités concrètes de leur mise en œuvre, ne sont pas abordées dans le RAE et sont apparues comme méconnues de nombreux interlocuteurs du comité. **Le comité recommande à l'université d'associer au plus tôt les composantes et les équipes pédagogiques à la réflexion sur la mise en œuvre globale de ces grands projets afin de garantir leur complémentarité et leur succès.**

---

<sup>106</sup> Dans la plupart des formations ouvertes en apprentissage, les contrats de professionnalisation sont possibles.

<sup>107</sup> RAE, p. 38 : 43 % L, 10 % DUT, 5,3 % LP.

<sup>108</sup> RAE, p. 38 : 15,3 % hors MEEF, 17,1 % MEEF.

<sup>109</sup> RAE, p. 41.

<sup>110</sup> RAE, p. 10.

<sup>111</sup> RAE, p. 11.

<sup>112</sup> RAE, p. 11.

<sup>113</sup> Voir 2.2.a.

<sup>114</sup> Les évolutions importantes envisagées dans un futur proche sur la restructuration de l'établissement sont de nature à modifier fortement ces modes de fonctionnement, et sont une source d'interrogations au sein de la communauté universitaire (voir précédemment 2.2.a).

<sup>115</sup> RAE, p. 39.

<sup>116</sup> RAE, p. 40.

<sup>117</sup> IC7 : Développement de la formation continue.

<sup>118</sup> RAE, p. 40.

## *b/ Une réussite académique des étudiants en légère baisse et un absentéisme des membres élus de la CFVU qui interroge*

« La réussite de tous les publics étudiants en licence »<sup>119</sup> est une valeur de l'UCP. Au regard du taux de réussite en licence en trois ans, et à partir des données disponibles<sup>120</sup> au moment de l'évaluation, le comité constate que les performances de l'UCP se sont légèrement dégradées au fil des années : les taux observés pour l'établissement sont passés de 43,8 % (plus-value de 4,1 %) pour la cohorte 2011 à 41,7 % (plus-value de 1,6 %) pour la cohorte 2014, avec un point bas de 40,5 % (plus-value de 0,3 %) pour la cohorte 2013, alors que pour les mêmes cohortes le taux national est passé de 42,4 % (cohorte 2011) à 43,1 % (cohorte 2014). À partir d'un indicateur redéfini en interne<sup>121</sup>, l'établissement communique des valeurs différentes, mais dont la tendance est bien la même, à savoir une légère dégradation au fil des années. Cette tendance s'observe également sur les données fournies par l'UCP pour les indicateurs<sup>122</sup> IC2 et IC3. Compte tenu de l'importance que l'université accorde à la réussite des étudiants, le comité regrette l'absence de commentaire<sup>123</sup> quant à l'évolution plutôt négative de ces indicateurs.

La CFVU est composée<sup>124</sup> de 29 membres élus (6 du collège A, 6 du collège B, 5 Biats, 12 usagers) et de trois personnalités extérieures auxquels vient s'ajouter une liste impressionnante de près de 100 invités. Les sièges usagers sont répartis à parts égales entre les domaines DEG, LSHS et ST. Elle se réunit régulièrement, entre huit et neuf fois par année universitaire. La lecture des procès-verbaux des dernières réunions<sup>125</sup> montre une faible participation des membres élus<sup>126</sup>, particulièrement marquée pour les collèges A et usagers et dans une moindre mesure pour le collège B. Le jeu des procurations permet cependant d'atteindre le quorum. Les invités sont en général plus nombreux que les membres élus. Cet absentéisme n'est pas nouveau. En effet, dans le procès-verbal de la CFVU de juin 2017, on peut lire<sup>127</sup> « Il [le VP CFVU] regrette quelque peu que l'assistance soit souvent représentée à travers des procurations. Il émet le vœu que l'assistance soit plus nombreuse l'année prochaine lors des CFVU. ». **Le comité recommande à l'établissement de s'interroger sur les raisons de cette faible mobilisation des élus, en particulier à une période où les évolutions qui se profilent pour l'établissement sont relativement importantes en matière de formation.** Le comité n'a pas trouvé d'élément de réponse à la lecture du RAE, ni au cours des entretiens.

## *c/ Un souci réel de l'innovation pédagogique et des moyens dédiés conséquents, mais une trajectoire difficile à appréhender*

Le dernier rapport Aères soulignait la nécessité pour l'UCP d'intégrer dans sa stratégie le renouvellement de sa pédagogie<sup>128</sup>. Une chargée de mission sur les transformations pédagogiques figure maintenant dans l'organigramme. Sa lettre de mission du 11 juillet 2016 indique : « Vous assurez la mise en place des nouvelles pédagogies dans les cursus de toutes les composantes. Vous intervenez en tant que conseil dans les formations volontaires pour accompagner et former les équipes pédagogiques à réfléchir et concevoir les transformations pédagogiques. ». L'établissement dispose également d'un service d'ingénierie pédagogique qui est une structure conséquente<sup>129</sup> composée de 14 personnes réparties dans différentes équipes<sup>130</sup>. « Le service d'ingénierie pédagogique [...] œuvre pour la diversification des pratiques, la production de ressources multimédia et accompagne les enseignants sur les pédagogies innovantes et l'enseignement à distance (Mooc, Spoc, présentiel enrichi). »<sup>131</sup>. Cette formulation confirme que des moyens humains et techniques sont mobilisés et disponibles au niveau de l'UCP pour l'innovation et le renouvellement pédagogiques sans pour autant indiquer qu'une véritable stratégie ait été mise en place. D'autres formulations<sup>132</sup> du RAE tendent à montrer que le service d'ingénierie pédagogique est un centre de ressources, d'expertise et de services pour les composantes et les équipes pédagogiques, davantage qu'un service commun chargé de la mise en

<sup>119</sup> RAE, p. 2.

<sup>120</sup> [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/FR/theme/enseignement\\_superieur/](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/FR/theme/enseignement_superieur/) (page consultée le 07/05/2019).

<sup>121</sup> « Indicateurs de l'université de Cergy-Pontoise », p. 4, « IC1 – Taux de réussite en licence en 3 ans ».

<sup>122</sup> IC2 : taux de réussite en licence en 4 ans ; IC3 : taux de réussite en master en 2 ans.

<sup>123</sup> Le comité n'a pas trouvé de commentaire, ni dans le RAE, ni dans les indicateurs de l'université.

<sup>124</sup> Liste des membres disponible sur la page <https://www.u-cergy.fr/fr/universite/actes-reglementaires/deliberations/la-commission-de-la-formation-et-de-la-vie-universitaire.html> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>125</sup> PV CFVU du 19/09/2017 au 22/01/2019.

<sup>126</sup> De l'ordre de 37 % en moyenne mais variant de 24 % à 62 % sur la période observée.

<sup>127</sup> PV CFVU du 27/06/2017, p. 10, VIII. Bilan de fonctionnement de la CFVU en 2016-2017.

<sup>128</sup> Précédent rapport d'évaluation de l'UCP, p. 16.

<sup>129</sup> [https://service-ingenierie-pedagogique.u-cergy.fr/pluginfile.php/1/theme\\_adaptable/adaptablemarketingimages/0/ORGANIGRAMME-2018-2019.pdf](https://service-ingenierie-pedagogique.u-cergy.fr/pluginfile.php/1/theme_adaptable/adaptablemarketingimages/0/ORGANIGRAMME-2018-2019.pdf) (document consulté le 07/05/2019).

<sup>130</sup> Enseignement/certification, formation et pédagogie, multimédia et audiovisuel, ingénierie logicielle.

<sup>131</sup> RAE, p. 40.

<sup>132</sup> RAE, p. 40 : « Pour le prochain contrat, pour améliorer l'efficacité, il conviendra d'instaurer une collaboration plus étroite avec les composantes. », « Par ailleurs, des outils numériques de diffusion et d'enseignement sont à disposition des équipes. ».

œuvre d'une stratégie arrêtée au niveau de l'établissement<sup>133</sup>. L'absence de données plus précises dans le RAE ne permet pas au comité d'évaluer la trajectoire de l'établissement dans ce domaine ces dernières années. Les rapports d'activités 2016-2017 et 2017-2018 du service, qui donnent notamment les chiffres et les éléments clés de son activité, ne le permettent pas davantage. On relève tout de même une augmentation régulière des cours en ligne (887 en 2015-2016, 1067 en 2016-2017 et 1614 en 2017-2018), mais avec des écarts très importants entre les composantes.

**Le comité recommande à l'établissement de poursuivre sa politique de mise à disposition de moyens et de compétences au service des équipes enseignantes engagées dans des pratiques pédagogiques innovantes, tout en veillant à développer à l'échelle de l'établissement une analyse des différentes actions conduites, de leurs impacts et de leur éventuelle mise en valeur.**

### *d/ Une démarche qualité qui peine à se mettre en place dans le domaine de la formation*

L'UCP dispose d'un Observatoire de la vie étudiante (OVE)<sup>134</sup>. Il réalise chaque année des enquêtes sur l'insertion professionnelle des diplômés (LP et M) à 6, 18 et 30 mois après l'obtention du diplôme. Les taux de réponse se sont nettement améliorés ces dernières années, pour atteindre respectivement pour les LP, les masters disciplinaires et les masters enseignement 70 %, 73 % et 76 % à l'enquête 2018 à 30 mois des diplômés 2015<sup>135</sup>. Les résultats sont déclinés par mention de diplôme, sous forme de fiches synthétiques. Des synthèses sont également faites par composante et pour l'université. Ces documents de qualité sont diffusés aux différents responsables de l'établissement pour ce qui concerne les synthèses, et aux responsables de formation pour les fiches synthétiques. L'utilisation de ces informations précieuses, à quelque niveau que ce soit dans l'établissement, n'est pas du tout abordée dans le RAE. La question de l'appropriation par les équipes pédagogiques de ces données était déjà posée dans le rapport Aéres de 2014<sup>136</sup>. Le mutisme du RAE maintient cette question d'actualité alors même que l'OVE produit aujourd'hui des données de qualité.

L'OVE dispose d'espaces de communication sur l'intranet<sup>137</sup> de l'UCP mais également sur le site internet<sup>138</sup> qu'il ne maintient pas à jour et qui contient des publications relativement anciennes. **Le comité incite l'observatoire et la direction du pilotage à mieux utiliser ces espaces de communication pour mettre en valeur et en lumière les enquêtes et les synthèses réalisées.** Une telle action contribuera à une meilleure diffusion des informations à tous les niveaux de l'établissement, usagers compris, mais aussi à l'extérieur de l'université.

Concernant l'évaluation des enseignements, le dernier rapport Aéres<sup>139</sup> évoquait « *la difficile question de l'évaluation des enseignements qui reste à l'état de chantier* » tandis que le contrat pluriannuel 2015-2019 (pp. 25-26) indiquait : « *L'évaluation des enseignements sera généralisée à compter de la rentrée universitaire 2015-2016 sous la responsabilité de l'observatoire de l'établissement au travers de deux types de questionnaires enrichis par la Commission Qualité.* ». La situation s'est dégradée au cours du contrat pour diverses raisons<sup>140</sup>. L'université est consciente de l'importance de cette question et reporte ce chantier sur le prochain contrat. **Le comité déplore que, à l'exception des CMI, l'évaluation des enseignements soit aujourd'hui inexistante à l'UCP.**

## 3 / Une synergie entre formation et recherche appréhendée à l'échelle du site

La formation à la recherche et par la recherche irrigue les masters de l'UCP qui, appuyés sur l'expertise des laboratoires, proposent pour la plupart, des parcours permettant des poursuites en doctorat. Parallèlement, la création de neuf CMI permet de développer la formation par la recherche à travers de nouvelles approches pédagogiques<sup>141</sup>, et les partenariats internationaux conclus<sup>142</sup> favorisent les doubles diplômes des masters et des cotutelles de thèses.

<sup>133</sup> Le PV du CA du 25 septembre 2018 exprime clairement (page 10) une politique d'incitation en matière de transformation numérique dans les enseignements, mais que, face à d'autres priorités de l'établissement, il ne s'agissait pas d'un axe politique privilégié.

<sup>134</sup> L'OVE se situe au sein du pôle information et aide à la décision de la direction du pilotage.

<sup>135</sup> Document « Enquête insertion professionnelle à 30 mois des diplômés 2015 – Licence professionnelle, master – Septembre 2018 » fourni par l'UCP à la demande du comité.

<sup>136</sup> Précédent rapport d'évaluation de l'UCP, p. 21.

<sup>137</sup> Intranet de l'UCP.

<sup>138</sup> <https://www.u-cergy.fr/fr/vie-etudiante/ove.html> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>139</sup> Précédent rapport d'évaluation de l'UCP, p. 18.

<sup>140</sup> Départ du Directeur Qualité qui avait initié une réflexion sur un dispositif, priorité mise sur la nécessité de disposer en premier lieu des outils et indicateurs pertinents pour vérifier la bonne santé des formations, important travail sur la qualification des indicateurs, ...

<sup>141</sup> Ces CMI représentent 275 étudiants, RAE p. 42.

La formation doctorale est appréhendée et organisée à l'échelle du site par les trois écoles doctorales (sciences et ingénierie, droit et sciences humaines, économie, management, mathématiques et physique), coordonnées par le département des études doctorales (DED). De nouveaux chercheurs et enseignants chercheurs habilités à diriger des recherches (HDR) des autres établissements de la Comue ont rejoint les trois écoles doctorales (ED) au cours des dernières années, et des partenariats existent même hors du périmètre de « Paris Seine » (par exemple des co-financements de thèses avec le pôle judiciaire de la Gendarmerie nationale - PJGN). Des évolutions positives sont observables sur la période évaluée : un doublement du nombre de thèses soutenues en moins de 40 mois entre 2013-2016<sup>143</sup>, une baisse importante du taux de non-réinscription<sup>144</sup> en droit-sciences humaines (DSH) et économie-management-mathématiques-physique (EM2P), la mise en place de doctorats par projet en 2018 pour les écoles d'art (cinq contrats doctoraux sur des sujets d'excellence, dans le cadre de l'EUR humanités, création et patrimoine - HCH), une augmentation du nombre de cotutelles de thèse. Ces éléments témoignent d'un accompagnement plus soutenu des directeurs, d'une vigilance accrue au moment du recrutement des doctorants, et d'un meilleur suivi des doctorants.

Le DED propose aux doctorants un panel de formations très générales<sup>145</sup>. Du fait du découpage actuel des ED, le choix de formations scientifiques apparaît en revanche peu diversifié et répondant peu aux besoins des doctorants<sup>146</sup>, qui s'orientent davantage vers des formations proposées directement par leurs laboratoires. Des informations sur la préparation à la fin de thèse existent à l'ED EM2P<sup>147</sup> ; elles pourraient utilement être généralisées à tous les doctorants de 3<sup>ème</sup> année. Le suivi des doctorants par des comités de thèse a été mis en place avant même le nouvel arrêté du doctorat ; en revanche le choix de le placer en fin de 2<sup>ème</sup> année de thèse interroge, en ce qu'il diminue les possibilités de réorganisation ou de réorientation de la thèse en cas de difficultés observées. Les ED proposent des aides à la mobilité des doctorants en cours de thèse, mais elles semblent encore trop méconnues des étudiants, qui s'orientent davantage vers des aides de financement par leur laboratoire<sup>148</sup>.

Les enjeux d'avenir pour le doctorat sur le site sont de deux ordres. Le premier, numérique, concerne l'objectif que s'est fixé l'établissement de doubler le nombre de doctorants dans les dix prochaines années<sup>149</sup>. Partant de la situation actuelle (57 nouveaux contrats doctoraux par an, dont 19 financés par l'établissement et répartis équitablement entre les trois ED, avec une diversification déjà en cours des modes de financement<sup>150</sup>), l'UCP identifie les PIA comme source principale de cette montée en puissance, mais sans analyse plus affinée sur sa programmation, sa faisabilité et les effets induits sur les évolutions des différents secteurs disciplinaires. Le second, organisationnel, concerne la refonte déjà évoquée du schéma LMD en une structure matricielle dégageant cinq *Graduate Schools*, entraînant entre autres la création de deux nouvelles ED. L'objectif de valoriser les liens entre formation et recherche en optimisant l'articulation entre master et doctorat est clair, mais rien n'est dit sur le fonctionnement coordonné de l'ensemble, avec une GS « Humanités, création, patrimoine » sur le périmètre de l'EUR HCH (dotée donc des moyens du PIA avec leurs règles de gouvernance induites), une autre GS « Paris Seine Technological University » correspondant à l'école d'ingénieurs interne avec l'Eisti (avec également sa gouvernance spécifique et éventuellement sa personnalité morale et juridique), et trois autres GS dont le statut n'est pas précisé. Il apparaît donc à ce stade difficile d'anticiper les effets attendus de cette restructuration sur les flux et sur la qualité de l'environnement doctoral.

**Le comité recommande de conforter le travail engagé sur l'environnement du doctorat (formations, suivi, aide à la mobilité) tout en consolidant les prévisions sur l'augmentation visée du nombre de doctorants et ses répercussions.**

---

<sup>142</sup> Dans le cadre de l'alliance EUTOPIA mais également avec la Nanyang Technological University, la Zhejiang University of Science and Technology et la Northwest University.

<sup>143</sup> Indicateur IC4.

<sup>144</sup> Droit et Sciences Humaines 22 % en 2012/2013, 3 à 4 % en 2017/2018 ; Économie Management, Mathématiques et Physique : 5 à 10 % en 2012/2013, 2 à 3 % en 2017/2018.

<sup>145</sup> Trois axes de formations sont actuellement disponibles : Contexte de l'innovation, qualités du chercheur, insertion professionnelle. (RAE, p. 43).

<sup>146</sup> Cf. enquête de satisfaction des doctorants OVE – Février 2016 : les souhaits concernant l'amélioration de l'offre, la qualité et la réputation des formations apparaissent dans les 1ers choix (p. 8).

<sup>147</sup> Cf. entretiens.

<sup>148</sup> Cf. enquête de satisfaction des doctorants OVE – Février 2016 : 56 % des étudiants ayant effectué une mobilité ont eu recours à une aide de leur laboratoire, contre 23 % de la part de l'ED. Par ailleurs, 24 % des doctorants n'ont pas disposé d'aide à la mobilité (pp. 33-34).

<sup>149</sup> RAE, p. 36 et p. 44.

<sup>150</sup> RAE, p. 33.

## 4 / Un service commun de la documentation au service de la formation et de la recherche

Le service commun de la documentation (SCD) est parfaitement opérationnel sur l'ensemble des sites. Soucieux de la qualité des services offerts et rendus aux acteurs et aux usagers de l'UCP, il s'est davantage rapproché des acteurs internes de l'établissement (composantes et laboratoires) au cours du contrat.

La bibliothèque universitaire de l'UCP se compose de 11 bibliothèques<sup>151</sup> en réseau. Chaque site de formation dispose d'une bibliothèque de proximité. Sur tous les sites de l'université, le service d'accès à la documentation pour les étudiants est le même. Un service de prêts entre sites permet de mutualiser l'offre documentaire. Les demandes se font sous forme papier à l'accueil de la bibliothèque où le document sera récupéré. Pour améliorer la qualité de ce service, le SCD aurait intérêt à dématérialiser ces demandes et à les rendre possibles à distance. Le problème d'accès à distance aux ressources électroniques par les étudiants, mentionné dans le précédent rapport Aéres, a été résolu dès 2014.

Pour le contrat quinquennal 2015-2019, l'indicateur IC10<sup>152</sup> ne prévoyait pas d'augmentation de la moyenne d'ouverture hebdomadaire des bibliothèques. En revanche, des ajustements ont eu lieu : la BU a été labellisée d'abord Noctambu puis Noctambu+ en 2017 en raison de ses plages d'ouverture importantes tout au long de l'année universitaire et, plus particulièrement, jusqu'à 22h en période de partiel.

En 2017, l'OVE a mené une enquête très complète relative à la satisfaction et aux attentes des usagers des bibliothèques universitaires, auprès des étudiants, personnels et extérieurs de l'UCP, soit près de 20 000 individus sollicités via l'environnement numérique de travail (ENT). Un taux brut de réponse de 12,3 % a permis de décliner des résultats significatifs. Des fiches synthétiques, globales et par bibliothèque, ont été réalisées pour présenter les principaux enseignements de cette enquête.

« Pendant le contrat en cours, le constat a été fait d'une absence de lien entre la bibliothèque universitaire, les enseignants et les chercheurs. »<sup>153</sup>. Des contacts ont été établis à partir de 2017 avec l'ensemble des UFR et des laboratoires en vue de mener différentes actions. Un service d'appui à la recherche a été constitué en septembre 2017 pour accompagner les chercheurs dans leur production scientifique et dans sa diffusion. Le SCD participe ponctuellement aux conseils des composantes. Ce travail avec les acteurs internes de l'université va se poursuivre.

La formation des étudiants aux compétences informationnelles et documentaires constitue un axe fort de la stratégie du SCD. Des formations sont proposées dans quelques cursus mais aussi hors cursus sur la base du volontariat. Le SCD se fixe un objectif ambitieux<sup>154</sup> en la matière pour le prochain contrat. Il prévoit de l'atteindre à moyens humains constants, mais avec un redéploiement de certaines tâches de ses agents et le recours, pour partie, au distanciel.

L'UCP, dans son RAE<sup>155</sup>, est lucide sur le fait que « la plupart des bibliothèques ne sont plus adaptées aux usages des étudiants par manque de lieux de travail collaboratif. ». Au-delà de quelques opérations récemment réalisées pour améliorer la situation, l'objectif sur le prochain contrat est d'ouvrir deux *Learning Centres*. L'ouverture du premier, sur le site de Saint-Germain-en-Laye (rénovation et extension d'une bibliothèque existante), est prévue en 2021. La programmation du second, sur Cergy-Pontoise, est plus lointaine<sup>156</sup>. Par ailleurs, plusieurs projets sont en cours dans le domaine du numérique<sup>157</sup>.

**Le comité encourage le SCD à poursuivre ses efforts en direction des composantes et des laboratoires.**

<sup>151</sup> Le RAE (p.44) mentionne 11 bibliothèques tandis que le site internet de l'UCP en mentionne 10.

<sup>152</sup> Indicateur IC10 : Variation des horaires d'ouverture du SCD ou du SICD.

<sup>153</sup> RAE, p. 45.

<sup>154</sup> RAE, p. 45 : formation de 50 % des étudiants de master et 50 % des doctorants en fin de thèse.

<sup>155</sup> RAE, p. 46.

<sup>156</sup> La date de 2023 a été évoquée lors d'entretiens, mais avec peu de précision ni de certitude sur le calendrier.

<sup>157</sup> Le site web du SCD est en cours de réorganisation pour privilégier une approche plus disciplinaire, et prévoit d'accueillir et d'indexer les ressources pédagogiques numériques des différentes formations.

# La réussite des étudiants

## 1 / Un souci réel de l'accompagnement vers la réussite concrétisé par de multiples actions

Le positionnement de la réussite étudiante au cœur de l'ensemble des actions menées relève d'une volonté stratégique de l'établissement<sup>158</sup>. De nombreuses actions sont en place, de l'orientation des lycéens à l'insertion professionnelle des diplômés. Le comité regrette le caractère essentiellement descriptif du RAE dans ces domaines, qui ne permet d'évaluer ni l'ampleur effective, ni la dynamique des différentes actions, ni la trajectoire de l'établissement sur la période écoulée. L'articulation avec les composantes et la complémentarité avec d'éventuelles actions propres ne sont pas davantage abordées. La lecture des deux derniers rapports d'activité<sup>159</sup> de la direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle (DOIP)<sup>160</sup> apporte toutefois des éléments d'éclairage. Sur le plan réglementaire, la CFVU joue pleinement son rôle en adoptant les règles et dispositifs relevant de sa compétence et qui s'appliquent ensuite à l'ensemble de l'établissement.

L'accompagnement des lycéens et des étudiants dans la construction de leur projet d'avenir s'appuie sur la DOIP. Elle est composée de 13 personnes<sup>161</sup> (11 équivalents temps plein - ETP), dont deux psychologues de l'éducation nationale.

L'UCP et ses composantes développent des relations suivies et coordonnées avec le rectorat et les lycées. Elle travaille notamment avec les enseignants du secondaire pour fluidifier les parcours et mieux accompagner les lycéens, mais aussi les étudiants de CPGE (classe préparatoire aux grandes écoles) et de BTS (brevet de technicien supérieur), dans l'élaboration de leur projet d'avenir. Des conventions régissent ces collaborations. Dans le cadre du continuum bac-3/bac+3, l'UCP propose un programme d'aide à l'orientation qui se décline en classe de seconde (Cap Fac)<sup>162</sup>, de première (mercredis de l'université)<sup>163</sup> et de terminale (journées d'immersion)<sup>164</sup>. Des interventions sont également proposées aux lycées<sup>165</sup>. Enfin, l'UCP participe à des salons et organise une journée portes ouvertes.

L'accompagnement des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle dès leur entrée à l'université passe par une semaine d'intégration, avant le début des cours, co-construite avec l'ensemble des UFR et des services dédiés à la réussite de l'étudiant. Sur le plan pédagogique, on peut trouver, en L1 ou en L2, une UE « projet de l'étudiant en licence » (PEL)<sup>166</sup>. Des actions spécifiques de repérage des étudiants décrocheurs sont menées dès la semaine d'intégration et un mois après la rentrée. Des passerelles et des parcours de remédiation sont également en place.

L'aide à l'insertion professionnelle des étudiants passe par différents dispositifs parmi lesquels « *Speed recruit'* », qui permet chaque année à une centaine d'entreprises de mener des entretiens en face à face avec des étudiants à la recherche d'un stage ou d'un apprentissage, et des conférences métiers tout au long de l'année. On peut également noter dans ce domaine, l'implication de la Fondation UCP qui œuvre au développement des relations entreprises. Le portefeuille d'expériences et de compétences (PEC) est inscrit dans la maquette de plusieurs licences et bénéficie à plus de 700 étudiants. Le bilan universitaire de compétences (Buc) permet aux jeunes diplômés de s'approprier les codes de l'entreprise. Il est dorénavant accessible à tous les étudiants de troisième année - L3.

À ce jour, malgré plusieurs initiatives, l'UCP ne dispose pas d'un réseau structuré d'anciens étudiants. L'UCP précise qu'« *Une démarche institutionnelle est en cours pour concevoir un annuaire des anciens et pour proposer un « méta réseau » pour les alumni de l'UCP.* »<sup>167</sup>. Même si les objectifs de l'établissement ont été sur ce point réorientés (voir précédemment en 2.2.c), le besoin demeure sur une des fonctions d'un tel annuaire, à savoir constituer une source d'informations et de contacts professionnels pour les étudiants à la recherche d'un stage ou d'un premier emploi.

Pour sensibiliser et accompagner les étudiants dans leur démarche de création d'entreprise, les Comue UPS et Normandie Université portent le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) Vallée de Seine. Une cinquantaine d'étudiants de l'UCP sont ainsi accompagnés.

<sup>158</sup> RAE, p. 46. La partie portant sur « *Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle* » est développée sur près de quatre pages, ce qui illustre l'engagement de l'UCP.

<sup>159</sup> Fournis au comité à sa demande.

<sup>160</sup> Direction de l'Orientation et de l'Insertion Professionnelle, rattachée à la direction Formation.

<sup>161</sup> Rapport d'activité 2016/2017 de la DOIP.

<sup>162</sup> Dispositif plutôt en baisse au fil des années, 100 lycéens touchés en 2017/2018, issus de 9 lycées.

<sup>163</sup> Dispositif plutôt en progression au fil des années, 1076 lycéens touchés en 2017/2018, issus de 53 lycées.

<sup>164</sup> Dispositif plutôt en progression au fil des années, 463 lycéens touchés en 2017/2018.

<sup>165</sup> 1900 lycéens de 1<sup>ère</sup> et terminale touchés en 2017/2018.

<sup>166</sup> En 2018, 896 étudiants en ont bénéficié.

<sup>167</sup> RAE, p. 20.

Concernant l'accompagnement des publics spécifiques, la CFVU a adopté des statuts de régimes spéciaux étudiants qui permettent de prendre en compte des situations diverses. Les dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des étudiants en situation de handicap sont formalisés et connus. Les relations étroites entre le service de médecine préventive, le service accueil handicap et un réseau de référents identifiés dans les services et les composantes facilitent l'accompagnement de ces étudiants.

Les procédures d'admission en première année de l'université s'inscrivent dans le cadre réglementaire en vigueur. Pour Parcoursup, les attendus et les critères pris en compte pour l'évaluation des candidatures ont été adoptés en CFVU et un arrêté de la présidence a permis d'installer les commissions d'examen des vœux. Pour les masters, les critères d'évaluation des dossiers de première année (M1) et de deuxième année (M2) de master ont été adoptés en CFVU. À noter également la mise en place progressive de la plate-forme e-candidat.

L'organisation des évaluations est encadrée par un règlement des examens adopté en CFVU. Il contient des dispositions organisationnelles destinées à prévenir la fraude aux examens. Les modalités de contrôle des connaissances (MCC) sont validées chaque année par les conseils de composantes puis la CFVU. Des éléments de cadrage des MCC ont été adoptés en CFVU (validation des semestres, compensation entre semestres, l'organisation des secondes sessions, etc.).

Les nombreuses actions en place, dans les domaines de l'orientation, de l'aide à la réussite et de la préparation à l'insertion professionnelle, sont cohérentes avec la volonté politique de l'UCP de construire, pour le contrat à venir, « une université de la diversité fortement ancrée dans le territoire, soucieuse de la réussite de tous les publics étudiants »<sup>168</sup>. S'il est incontestable que les effectifs de l'UCP ont fortement augmenté ces dernières années et que les taux d'insertion professionnelle des diplômés sont excellents, les performances de l'UCP en termes de réussite académique sont plus modestes et en légère baisse<sup>169</sup>.

**Au-delà de la mesure de l'activité, le comité recommande la mise en place d'une évaluation qualitative des actions, en particulier pour celles relatives à la réussite des étudiants.**

## 2 / Une vie étudiante en développement mais encore trop peu soutenue par l'établissement

### *a/ Une action des services dédiés à la vie étudiante à promouvoir auprès de tous les étudiants*

Soucieuse d'accueillir des publics diversifiés dans le cadre des valeurs qu'elle promeut, l'UCP tient à considérer le temps de vie complet de ses étudiants au sein de l'établissement et souhaite pour cela en améliorer les conditions. Depuis 2015<sup>170</sup>, la réorganisation en une direction de la vie étudiante (DVE) de l'UCP regroupant un service culture, un service vie associative, un service accueil handicap, un service des sports et un service de médecine préventive localisés sur le site des Chênes permet un pilotage coordonné facilitant des actions co-organisées, comme par exemple la journée « Don de Vie » du 05 février 2019 née d'interactions entre le service des sports et celui de médecine préventive. L'analyse de l'impact de ses actions soulève néanmoins des questions de deux types : certaines relatives au dimensionnement des moyens, et d'autres aux conditions de leur diffusion.

Sur le premier plan, l'établissement a dû faire face à une forte augmentation de ses effectifs étudiants sur les cinq dernières années<sup>171</sup>. Dans ce contexte, si la réorganisation des services de la vie étudiante a contribué à gagner en efficacité, le comité considère que l'apport de moyens supplémentaires apparaît comme indispensable. Certes le budget alloué à la vie associative a par exemple suivi la dynamique d'augmentation du nombre d'associations à l'UCP<sup>172</sup>, mais les moyens humains restent constants, avec un risque induit d'essoufflement des initiatives. Les services de la vie étudiante sont globalement sous-dimensionnés en termes de personnel présent<sup>173</sup>. À budget alloué constant pour les moyens humains de la médecine préventive et du

<sup>168</sup> RAE, p. 2.

<sup>169</sup> Voir p. 21-22 du présent rapport.

<sup>170</sup> Voir Organigramme Fonctionnel.

<sup>171</sup> Passage de 14 000 à 20 000 étudiants sur le contrat en cours, du fait d'une augmentation du nombre de bacheliers et du nombre de postes de professeurs de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>nd</sup> degré dans l'Éducation Nationale.

<sup>172</sup> Passage de 45 à 60 associations au cours du contrat précédent (RAE, p. 50), avec un budget passé de 100 000 € par an à 180 000 €/an.

<sup>173</sup> Par exemple, l'établissement ne dispose que de deux professeurs de sport titulaires pour tout l'établissement. La psychologue scolaire du service de médecine préventive n'est pour l'instant présente qu'une demi-journée par semaine depuis un an<sup>173</sup>, malgré un besoin croissant des étudiants.

sport<sup>174</sup>, des solutions alternatives sont parfois envisagées<sup>175</sup>. Ces aménagements relèvent cependant plus d'initiatives des différents services que d'une politique globale de l'établissement.

Sur le second plan, certains aménagements mis en place par la DVE sont parfois insuffisamment reconnus dans l'organisation des formations<sup>176</sup>. Plus important, la dispersion sur différents sites ne facilite pas l'accessibilité et la continuité des services de la DVE pour tous les étudiants avec équité. Les initiatives des associations étudiantes restent cloisonnées par site, tous les sites ne disposent pas de locaux dédiés aux permanences des différents services dédiés à la Vie Étudiante, et ceux-ci n'ont pas mis en place un réseau de référents étudiants identifiés par site pour fluidifier la transmission de besoins spécifiques des usagers.

L'établissement est conscient de ces difficultés et tente d'y remédier, par exemple en délocalisant sur différents sites des actions initiées sur le site des Chênes (mais se heurte de nouveau à l'absence de locaux dédiés sur certains sites). La DVE mise par ailleurs sur les réseaux sociaux et le développement en cours de l'application MyUCP pour faire mieux connaître ses différentes actions au plus grand nombre. Soucieuse de l'amélioration des services rendus, la DVE dialogue avec les usagers par le biais d'enquêtes de l'OVE<sup>177</sup> sur la qualité de la Vie Étudiante et de remontées auprès des Services de la Vie Étudiante et auprès des élus étudiants (VP et délégués étudiants). Les résultats de ces consultations confirment que les étudiants restent majoritairement peu sensibilisés aux différents services et actions proposés<sup>178</sup> (en particulier du fait de la couverture non uniforme de tous les sites) et que le rôle des élus étudiants reste par ailleurs peu connu des étudiants<sup>179</sup>.

Un volet particulier de l'accompagnement des étudiants dans leur vie de campus est relatif aux étudiants internationaux. Des initiatives sont engagées : la mise en place<sup>180</sup> pour la première fois en 2018 d'un guichet d'accueil unique pour les étudiants étrangers afin de les aider dans leurs démarches d'installation en France, la formation du personnel du Crous à l'accueil des étudiants internationaux pour le logement, la proposition de cours de français par le Centre de langue française. S'y ajoutent des actions menées au niveau d'associations étudiantes telles que Géomoov pour faciliter l'intégration des étudiants étrangers. Des marges de progrès existent cependant, entre autres sur la sensibilisation des personnels enseignants et non-enseignants à l'accueil des publics internationaux, ou sur les capacités des services d'accompagnement de la vie étudiante à accueillir tous les étudiants étrangers dans de bonnes conditions sur tous les sites de l'UCP. L'établissement affichant l'objectif d'augmenter sensiblement le nombre de ses étudiants internationaux en mobilité entrante, la mise à niveau des moyens et des modalités d'accueil spécifiques de ces étudiants est un volet majeur des progrès à conduire dans le pilotage des actions sur la vie étudiante.

**Le comité recommande à l'établissement de veiller à un accès aux services de la vie étudiante de même qualité sur ses différents sites et, dans un contexte d'augmentation objective des besoins, de mobiliser les moyens supplémentaires nécessaires au renforcement du lien encore trop ténu entre ces services et leurs usagers.**

### *b/ Un sous-dimensionnement des infrastructures dédiées à la vie étudiante*

La volonté politique affichée de l'UCP d'améliorer l'accueil des étudiants nécessite de réaliser avec ses partenaires des infrastructures adaptées à la hauteur de son ambition et d'y allouer des moyens adéquats.

Sur le plan de l'offre de logement étudiant, une convention-cadre est en cours de finalisation entre l'UCP et le Crous sur des logements adressés de façon prioritaire aux étudiants de licence boursiers ou internationaux ; un partenariat avec Studapart est par ailleurs établi concernant les annonces de logement étudiant<sup>181</sup>. Le Crous reconnaît des retards importants sur la réhabilitation de certains bâtiments et la remise aux normes de chambres pour l'accueil des étudiants internationaux<sup>182</sup> ; des discussions sont engagées quant à l'implication du Crous dans la construction de certains des 4 000 logements étudiants prévus dans le cadre du futur campus international. Les lieux de restauration du Crous sur les différents sites de l'UCP sont également

<sup>174</sup> Cf entretiens.

<sup>175</sup> Par exemple un partenariat avec l'association PassAge pour l'accompagnement psychologique des étudiants.

<sup>176</sup> Par exemple, dans le domaine de l'encouragement à la pratique sportive, la banalisation des jeudis après-midi n'est pas effective (même en licence, ceci entre autres pour des raisons d'occupation des salles de cours), et la possibilité de suivre une UE libre de sport n'est pas intégrée dans les emplois du temps de toutes les formations.

<sup>177</sup> Taux brut de réponse à l'enquête OVE de satisfaction des étudiants - Janvier 2016 : 19,5 %.

<sup>178</sup> Cf. enquête OVE de satisfaction des étudiants - Janvier 2016 : Une majorité d'étudiants ne se sent pas concernée par les services rendus par le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) et le Service de Développement Culturel.

<sup>179</sup> Cf. entretiens et sous-domaine 4.3.

<sup>180</sup> Coordonnée par le service des relations internationales.

<sup>181</sup> Cf. Synthèse de l'enquête OVE sur les conditions de Vie Étudiante 2012 : « Plus de 52% des étudiants n'habitant pas avec leurs parents ont rencontré des difficultés pour trouver leur logement actuel. ».

<sup>182</sup> Cf. Entretiens. Sur environ 1 200 chambres actuellement dans le Val d'Oise, 150 mériteraient une remise en décence importante sur le site des Chênes, mais entraîneraient plusieurs années de fermeture. Un bâtiment est par ailleurs actuellement fermé pour travaux.

insuffisants par rapport aux effectifs étudiants concernés, au point que l'UCP et le Crous envisagent de disposer des cantines ambulantes et autres lieux de restauration rapide dans les entre-lieux des différents sites.

L'UCP compte parmi les infrastructures dédiées aux autres volets de la vie étudiante, deux gymnases, trois maisons de l'étudiant et une salle de spectacle (33 Tour), répartis sur trois de ses sites, plus ou moins librement accessibles aux étudiants<sup>183</sup>. Les réserves formulées par les usagers sur ces différentes structures concernent là encore, leur dimensionnement par rapport aux besoins<sup>184</sup>. L'UCP reconnaît l'importance des besoins et le manque d'infrastructures sportives et culturelles sur ses différents sites<sup>185</sup>, mais aucun développement de ce type d'infrastructure n'est planifié lors du quinquennal à venir<sup>186</sup>. L'enjeu est complexe pour l'UCP puisque les facteurs de fait (coût élevé des investissements, cadre contraint des dotations de l'État, augmentation des effectifs de néo-bacheliers, caractéristiques socio-démographiques du bassin d'implantation) se conjuguent aux facteurs découlant de ses ambitions de croissance et d'internationalisation. À ce titre, l'UCP identifie bien qu'il est crucial pour sa stratégie que le projet partenarial de campus International comprenne à une hauteur significative la rénovation et la construction d'infrastructures sur le logement bien sûr, mais aussi sportives, associatives et autres lieux de vie.

**Le comité recommande à l'UCP de saisir l'opportunité du projet partenarial de campus international pour opérer un redimensionnement quantitatif et une mise à niveau qualitative des infrastructures touchant à la vie étudiante dans toutes ses dimensions.**

### 3 / Une difficulté persistante à motiver les étudiants à s'engager dans la vie démocratique de l'établissement

Les étudiants peuvent participer à la vie démocratique de l'établissement à l'échelle des conseils d'administration, de recherche, de formation, de composante ou encore de Vie Étudiante. Ils y sont écoutés au même titre que tous les autres membres des différents conseils auxquels ils assistent. Néanmoins, le RAE relève que les élus étudiants sont encore trop peu investis dans les divers conseils de l'établissement<sup>187</sup>, ce que soulignait déjà le précédent rapport Aères<sup>188</sup>. Pour les conseils centraux par exemple, la participation moyenne des élus étudiants sur les 18 derniers mois était de 36 % pour le CA<sup>189</sup>, 50 % pour la CR<sup>190</sup> et, plus paradoxal, de 25 % pour la CFVU<sup>191</sup>. La participation au conseil de documentation est encore plus faible<sup>192</sup>. Le rôle des élus étudiants reste encore trop peu connu d'une majorité d'étudiants, traduisant un faible investissement des étudiants de l'UCP dans la politique de l'établissement. Ce dernier cherche à encourager l'engagement dans la gouvernance de l'université ou dans la vie associative par diverses mesures (le VP Étudiant dispose d'une rémunération et, à une échelle plus large, l'UCP propose la validation d'une UE libre d'engagement étudiant<sup>193</sup>). Cependant leurs effets restent peu visibles et la dispersion sur plusieurs sites rend difficile le recueil d'informations et de requêtes par les élus pour porter des questions devant les différents conseils ; ils ne disposent pas pour l'instant d'outils numériques efficaces pour informer et questionner les étudiants.

<sup>183</sup> Par exemple, la maison de l'étudiant du site des Chênes est ouverte de 10h à 17h en semaine.

<sup>184</sup> La salle 33 Tour a une jauge de 99 places limitant les possibilités d'organisation d'événements culturels, la taille des locaux des associations étudiantes convient pour la tenue de réunions internes des bureaux associatifs mais n'est que très rarement adaptée à l'accueil des activités proposées, la pratique du sport sur le campus reste trop souvent contrainte par les disponibilités d'infrastructures externes à l'établissement, l'absence de salle de danse ou de salle de répétition de théâtre limitent de fait certaines expressions de Vie Étudiante.

<sup>185</sup> Cf. annexe 3 du SPSI 2016-2020.

<sup>186</sup> Cf. PPI 2018-2022.

<sup>187</sup> RAE p : 51 : « *il s'avère parfois difficile d'avoir une représentativité suffisante au sein des* » [conseils de perfectionnement des formations, conseils de département, conseils de composantes].

<sup>188</sup> Rapport AERES 2014, p22 : "*L'UCP laisse une grande place de décision et d'actions à ses étudiants. Toutefois, ceux-ci ne s'impliquent pas ou peu dans la gouvernance de l'établissement.*" et "*La place des élus, et celle du vice-président étudiant, au sein de la gouvernance de l'établissement ne semblent plus à obtenir et à définir mais à investir.*"

<sup>189</sup> Le CA dispose de 4 sièges usagers pour 4 élus titulaires et 4 suppléants. Sur les 18 derniers mois, la participation a été en moyenne de 36 % (1.5 élus étudiants en moyenne), avec néanmoins une assiduité accrue depuis le 25/09/18 d'après le procès-verbal des CA du 26/09/17 au 20/11/18 (la participation des élus étudiants varie de 0 pour les CA précédant le 13/03/18 à 3 pour les CA à partir du 25/09/18).

<sup>190</sup> La CR dispose de 5 sièges doctorants pour 5 titulaires et 5 suppléants. Sur les 18 derniers mois, la participation moyenne à ces conseils n'a été que de 50% d'après le procès-verbal des CR du 11/10/17 au 13/11/18 (la participation des élus doctorants varie de 1 pour les CR du 07/11/17 et du 13/11/18 à 5 pour la CR du 10/09/18).

<sup>191</sup> Les étudiants disposent de 12 sièges à la CFVU, pour 12 étudiants élus et 10 suppléants. En moyenne, la participation des élus étudiants sur les 18 derniers mois est de 3 élus par réunion de la CFVU d'après le procès-verbal des CFVU du 19/09/17 au 23/10/18 (la participation des élus étudiants varie de 0 pour la CFVU du 13/02/18 à 8 pour celle du 15/05/18).

<sup>192</sup> Les élus étudiants du Conseil de Documentation sont élus et nommés par le CA. Depuis 2 ans, aucun étudiant élu n'a pris part aux conseils de documentation (cf. entretiens).

<sup>193</sup> Cette UE libre n'est cependant pas accessible aux CMI. Les modalités de validation (un dossier en début de semestre, puis un rapport et un oral à la fin) sont perçues comme dissuasives car trop lourdes pour beaucoup d'étudiants.

**Le comité recommande à l'établissement de redéfinir ses mesures en faveur de l'engagement étudiant dans la vie démocratique de l'établissement, et d'introduire dans sa réflexion les potentialités que peuvent offrir en la matière les outils numériques et le travail en réseaux.**

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / Une approche essentiellement réactive<sup>194</sup> de la valorisation mobilisant l'écosystème socioéconomique de l'UCP

### *a/ Une valorisation contractuelle en passe de dépasser les objectifs du présent contrat...*

L'UCP a un enjeu de valorisation bien identifié et qui se traduit, entre autres, par une assez faible contribution de ressources privées à son financement (4,6 %<sup>195</sup>). L'UCP prend remarquablement au sérieux cette situation, ce qui se traduit par, d'une part, l'existence d'indicateurs bien délimités dans le contrat pluriannuel en cours et par une rubrique *ad hoc* au sein du RAE. De façon intéressante, le terme « valorisation » semble très intégré à la culture de l'établissement qui ne l'utilise pas dans le seul champ restreint de transfert de technologie mais l'entend également pour ce qui est de la diffusion des résultats de recherche (section « faire entendre la voix de l'UCP »), voire des ressources humaines. Cette situation permet de mettre en perspective des résultats de la valorisation économique, les objectifs fixés en 2014. De même l'UCP segmente de façon très pertinente et lisible entre les revenus issus des partenariats, des prestations et des licences<sup>196</sup>.

Il ressort que l'objectif initialement fixé en 2014 d'augmentation de + 20 % en 2019 (soit 1,166 M€ selon l'indice IC-8) est en passe d'être dépassé significativement si l'on se réfère au développement de 2017 et 2018<sup>197</sup>. De façon notable, cette amélioration, si elle coïncide avec le renforcement de la direction de la recherche et le recrutement du directeur général adjoint, semble également s'appuyer sur le travail de fond engagé par la vice-présidence en charge de la valorisation.

L'efficacité de l'UCP sur le secteur de la valorisation partenariale s'appuie indubitablement sur deux leviers combinés que sont l'engagement de ses partenaires socioéconomiques<sup>198</sup> et une gestion pragmatique et ouverte de ses plateformes. Inversement, et cette situation est aussi bien une limitation du résultat actuel qu'un gisement de développement pour l'avenir, il semble d'une part que les deux Labex de l'UCP sont encore en phase de déploiement de leur business-développement, après avoir consacré l'essentiel de leur action sur la démonstration de leur pertinence scientifique, et d'autre part que la Fondation de l'université n'a pas activé de sectorisation pour une activité marchande secondaire. Le travail de budgétisation systématique des projets au coût complet, la mise en place de frais de gestion normalisés, un traitement flexible des reliquats, opèrent une transition bien comprise de la notion de coût des partenariats vers la notion de « valeur ajoutée ». De façon intéressante, des caractéristiques assez claires de la « marque » UCP sont identifiées par les partenaires, à savoir, au-delà de la performance technologique, qui n'est pas le moteur principal de choix, une volonté d'aboutir de façon professionnelle à un partenariat performant<sup>199</sup>. Cette reconnaissance est de nature à soutenir l'effort nécessaire à venir de l'UCP, si son projet de grand établissement se concrétise, pour la montée en puissance de la marque associée qu'elle vient de déposer<sup>200</sup>. Un aspect notable ressort également des entretiens avec les partenaires socioéconomiques de l'établissement, à savoir une identification forte de la valeur ajoutée de l'UCP en tant qu'acteur majeur de son territoire, tant pour les formations que pour la recherche.

Dans ce contexte et si l'UCP souhaite afficher, sur la base des résultats déjà obtenus, un objectif ambitieux pour la contribution de la valorisation partenariale à son développement, **le comité recommande une analyse affinée de la création de valeur et de l'espérance de marge associable aux nécessaires investissements d'un tel développement.**

<sup>194</sup> Les termes « réactif » et « proactif » utilisés ici dans les titres des paragraphes sont à comprendre comme des équivalents français des termes « *market-pulled* » et « *market-pushed* » plus usuels dans le monde économique.

<sup>195</sup> Pourcentage déterminé pour l'année 2017 à partir de l'indicateur IC12 (formation continue) et du tableau 3 (Dépenses par destination et recettes par origine) des comptes financiers, par agrégation des ressources de la valorisation, de la formation continue, de la taxe d'apprentissage et des Fondations.

<sup>196</sup> Figure « Évolution des montants des contrats signés avec des partenaires privés sur la période 2013-2017 », page 52 du RAE, et table des résultats obtenus de la valorisation, IC-8, page 15 du document « 2018 – direction du pilotage – pôle information et aide à la décision ».

<sup>197</sup> Document « Activité contractuelle Direction Recherche 2013-2017 et mise à jour 2018 », fourni par l'établissement à la demande du comité.

<sup>198</sup> Entreprises mais aussi l'Infrastructure synchrotron SOLEIL, le PJGN et les deux pôles de compétitivité Cosmetic Valley et Védécom.

<sup>199</sup> Réactivité de la cellule en charge de la contractualisation et de la gestion des contrats, gestion de la PI selon les bonnes pratiques communément admises.

<sup>200</sup> [https://bases-marques.inpi.fr/Typo3\\_INPI\\_Marques/getPdf?idObjet=4502634\\_201901\\_fmarg](https://bases-marques.inpi.fr/Typo3_INPI_Marques/getPdf?idObjet=4502634_201901_fmarg) (page consultée le 07/05/2019).

## *b/ ... mais dont la robustesse pourrait être renforcée par une stratégie proactive*

Si une vision claire se dégage de l'approche *market-pulled* de l'établissement, l'approche *market-pushed* semble, au-delà des très nombreux projets mentionnés par le RAE, plutôt délaissée. Il s'agit visiblement d'un manque d'intérêt et de pilotage, plutôt que de potentiel ou de rejet, mais qui se traduit immédiatement par le résultat très faible en termes de valorisation de la pré-feuille de propriété industrielle (PI)<sup>201</sup>. Deux éléments d'appréciation confortent particulièrement cette analyse :

L'UCP est actionnaire de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) IDF Innov, de façon très minoritaire et « excentrée » par rapport au territoire déjà étendu de la Satt. Cette périphérie se traduit par 1,17 M€ investi par la Satt pour la maturation de six projets, ce que souligne l'UCP dans son RAE. L'UCP attend une intensification significative de l'apport de la Satt à ses futurs projets. Or si ces maturations passées et en cours ne représentent que 4,7 % des 25 M€ investis par la Satt en 2017<sup>202</sup>, elles sont au-delà des parts de la Satt détenues par l'établissement, ce qui devrait être considéré comme positif plutôt que décevant. Significativement, le RAE ne se préoccupe pas de savoir quel a été le résultat de ces maturations en termes de transfert de technologie ou de création de start-up<sup>203</sup>. Dans un contexte où l'avenir de la Satt IDF Innov est en question<sup>204</sup> et où, même en cas de maintien, les moyens qui seront les siens dans le cadre du PIA 3 seront limités, l'absence de réflexion de l'UCP sur les moyens non infrastructurels de la maturation de ses technologies interroge le comité.

La section du RAE sur l'incubation est réduite à un paragraphe méthodologique, pertinent certes, mais sans mise en perspective de résultats, de *benchmark*, ni même d'attente spécifiquement définie. Aucune mention n'est faite d'un fonds d'amorçage<sup>205</sup>, ni de la stimulation par l'établissement d'un écosystème de financement de la création d'entreprises, ce que le comité regrette. La sensibilisation à l'entrepreneuriat chez les étudiants, si elle est une réalité tangible via le programme Pépite de la Comue, ne semble pas particulièrement suivie par l'établissement<sup>206</sup>. Or même si la start-up technologique n'est pas la finalité principale de l'entrepreneuriat, il est clair qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche dont l'ambition est d'être une université technologique, dont un des modèles est l'université de Warwick<sup>207</sup>, pourrait montrer davantage d'implication en la matière<sup>208</sup>. Il ne semble pas, enfin, qu'un effort de formation à l'entrepreneuriat soit fait en direction des personnels (chercheurs ou Biatss) alors que la proximité de l'Essec ouvre naturellement la voie à des formations d'excellence en la matière.

**Le comité recommande à l'établissement de mener une réflexion approfondie sur l'intégration ou non de l'approche proactive technologique à sa stratégie de valorisation et selon le résultat de cette réflexion à mettre en cohérence ses moyens (par exemple les centres d'accélération de transfert de technologies et de savoirs - CATTS à venir) et son positionnement marketing<sup>209</sup>.**

## 2 / Une politique à construire en matière de diffusion des savoirs

Le RAE de l'UCP consacre moins d'une demi-page au champ de la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique, et celle-ci se résume à une énumération d'actions, sans analyse d'impact ni retour d'expérience. Cette question n'est donc pour l'instant pas une priorité pilotée au niveau central. Bien que cette situation ne soit pas spécifique à l'établissement, le comité souligne que l'ancrage territorial fort de l'UCP lui confère une responsabilité de diffusion de la culture scientifique en direction de ce même territoire. Le comité relève aussi la pépite que constitue la dimension

<sup>201</sup> 1500€ de revenus de licence en 2015 et 2017 pour 28 familles de brevets, selon l'indicateur IC-8, page 15 du document « 2018 – Direction du pilotage – Pôle information et aide à la décision ».

<sup>202</sup> <http://www.idfinnov.com/le-rapport-dactivite-2017-est-arrive/> (rapport d'activité consulté le 07/05/2019).

<sup>203</sup> Certains entretiens ont néanmoins permis de mettre en évidence des négociations avancées dans un cas.

<sup>204</sup> <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-03/20180326-rapport-outils-PIA-valorisation-recherche.pdf> (rapport de la Cour des comptes consulté le 07/05/2019).

<sup>205</sup> Au-delà du projet à venir de SUR qui pourrait porter un tel fonds.

<sup>206</sup> Le RAE devrait préciser si les 60% d'étudiants ayant créés leur entreprise sont ceux de l'UCP ou, si ce n'est pas le cas, quel est le taux de conversion pour les étudiants de l'UCP.

<sup>207</sup> Warwick revendique d'avoir mis en place le premier incubateur UK géré par des étudiants (<http://warwickincubator.com/>) et développe un programme ambitieux de développement de l'entrepreneuriat de ses étudiants ([https://warwick.ac.uk/fac/cross\\_fac/entreprise/](https://warwick.ac.uk/fac/cross_fac/entreprise/)), valorisant les expériences entrepreneuriales ([https://warwick.ac.uk/fac/cross\\_fac/entreprise/ourentrepreneurs/studentprojects/](https://warwick.ac.uk/fac/cross_fac/entreprise/ourentrepreneurs/studentprojects/)).

<sup>208</sup> Voir comme illustration le titre « Ce type de récompense est toujours bon à prendre » de la page <https://www.u-cergy.fr/fr/vie-etudiante/actualites-de-la-vie-etudiante/des-pepites-parmi-les-etudiants-entrepreneurs.html> (page consultée le 07/05/2019).

<sup>209</sup> Dans le cas où l'établissement souhaiterait s'engager avec volontarisme dans cette voie, il serait sans doute pertinent d'impliquer d'avantage les Labex, en particulier PatriMa.

« patrimoine » du Labex PatriMa ; ses activités ne semblent pas intégrées à une stratégie d'établissement via le carnet de recherche de la Fondation des Sciences du Patrimoine<sup>210</sup> ou la Patrimathèque<sup>211</sup>.

**Le comité recommande dans le cadre du prochain contrat une structuration et une mise en cohérence des différentes actions en matière de diffusion de la culture scientifique et technique et d'enrichissement du patrimoine.**

---

<sup>210</sup> <https://fsp.hypotheses.org>

<sup>211</sup> <https://www.u-cergy.fr/fr/recherche-et-valorisation/actualites-recherche/patrimatheque.html> (page consultée le 07/05/2019).

# Les relations européennes et internationales

## 1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

### *a/ L'international, un positionnement stratégique explicite*

Affichant comme objectif stratégique majeur une identité d'université internationale de recherche (voir précédemment en I.1), l'UCP a entrepris en interne la mise en œuvre des recommandations établies dans le précédent rapport Aères de 2014<sup>212</sup> l'invitant à passer de la gestion de relations internationales<sup>213</sup> à l'établissement d'une politique internationale. Partant d'une situation de dispersion où les actions internationales relevaient davantage d'initiatives individuelles et où la multiplicité des interlocuteurs<sup>214</sup> « internationaux » au sein de l'UCP rendait difficile la coordination des actions, l'effort de restructuration s'est traduit par la mise en place de vice-présidences déléguées par zone géographique. Elle s'est concrétisée dans la mobilisation d'une équipe à la fois politique et opérationnelle conséquente et coordonnée, dont l'une des tâches récentes a consisté à faire une cartographie des collaborations internationales afin de resserrer la dynamique d'internationalisation sur un axe Europe-Asie-Afrique. Cette évolution s'est traduite par le passage d'une dynamique au fil de l'eau à une politique sélective des partenariats internationaux en cohérence avec des axes stratégiques. L'établissement s'est appuyé sur ses partenaires de la Comue pour entrer dans une logique de développement de réseaux d'alliances (dont EUtopia déjà évoqué précédemment). Il a su se doter d'infrastructures immobilières dédiées comme la Maison internationale sur le site de Neuville et l'accueil en son sein de l'IEA, et il programme d'en étendre la portée dans le cadre des opérations partenariales du campus international (voir I.2.a). La nouvelle marque CY Cergy Paris Université<sup>215</sup>, en conjuguant efficacement ce double élément d'anglo-saxon dans la formulation du sigle et de Paris en tant que capitale internationalement reconnue, témoigne elle-même de la vision intégrative de l'internationalisation portée par la direction de l'établissement. Le comité reconnaît dans la conduite coordonnée de ces actions le passage à un niveau supérieur dans la conception d'une stratégie internationale.

### *b/ Un potentiel de développement à l'international à conforter*

Les actions entreprises ont eu, comme on l'a vu précédemment (3.1 et 3.3) des effets positifs sur la recherche et le doctorat<sup>216</sup>. Elles se traduisent également sur le plan des échanges étudiants, avec par exemple 350 accords Erasmus (*European action scheme for the mobility of university students*) et 146 accords hors Europe. Elles semblent favoriser les mobilités sortantes et avoir des effets moins perceptibles sur la mobilité entrante avec 331 étudiants entrants dont 146 mobilités individuelles (effectif qui tend à diminuer) et 185 étudiants en mobilité encadrée (effectif en augmentation), et 432 étudiants sortants. Ce qui représente 3,6% des effectifs étudiants - 20 000 étudiants. L'internationalisation des formations passe aussi par le développement de formations spécifiques destinées à favoriser la multi-culturalité, à renforcer l'attractivité de l'UCP pour un public international, et à assurer une présence dans certains pays. C'est typiquement le cas du *bachelor Y* avec l'Eisti, déployé sur différents continents autour d'un axe Europe-Afrique-Asie (France, Maurice et Singapour). Ce volet de l'internationalisation comporte également une dimension économique d'accroissement des ressources propres, évoquée précédemment (voir I.2.c). Le rapport de l'Aères de 2014<sup>217</sup>

<sup>212</sup> « Ces axes stratégiques pourraient avantageusement être déclinés pour l'ensemble de l'UCP en plans d'actions afin de conduire le développement de l'établissement au-delà du territoire historique, au niveau national et surtout international. » (Rapport Aères, 2014, p.10).

« Ces orientations sont évidemment soutenues par les collectivités, notamment en termes immobiliers (maison internationale de la recherche et maison de la vie étudiante à Neuville, installation de l'IEP à Saint-Germain-en-Laye par exemple). » (Rapport Aères, 2014, p.11).

<sup>213</sup> « Ceci explique que les partenariats (hors Labex et Equipex) locaux ou à l'international concernent des liens ponctuels mais qui ne sont pas suffisamment mis en réseau à l'échelle de l'établissement. » (Rapport Aères, 2014, p.16).

<sup>214</sup> « La dispersion des activités de l'UCP sur plusieurs sites entraîne des difficultés de communication et fait que la vie internationale de l'université n'offre pas une image unitaire : chaque entité et chaque laboratoire mènent une action individualisée quasiment sans synergie avec le reste de l'établissement. » (Rapport Aères, 2014, p.25).

<sup>215</sup> Déposée à l'Inpi aussi dans une déclinaison en anglais « CY Cergy Paris University ».

<sup>216</sup> Le document Axes stratégiques de l'UCP pour le contrat à venir se situe comme 6<sup>ème</sup> en France pour l'internationalisation du doctorat, sans citer la source de l'enquête.

<sup>217</sup> « Le renouvellement passe aussi par une ouverture vers l'international. La visibilité internationale se développe dans certaines formations (master arts lettres civilisations) mais reste globalement insuffisante, même, et surtout, là où elle paraîtrait la plus nécessaire et la plus attendue (langues étrangères et échanges internationaux). Cette dimension internationale apparaît parfois peu compatible avec le travail d'insertion professionnelle par l'apprentissage et/ou la proximité. Le comité comprend ces difficultés mais incite la direction de l'université sur la nécessité d'intégrer ce qui peut être perçu comme une tension dans sa stratégie de développement. » (rapport Aères, 2014, p.19).

identifiait le focus mis sur le développement de l'excellence à l'international comme pouvant entrer potentiellement en tension avec celle liée à l'inclusion. Le comité confirme que ce risque demeure d'actualité ; il souligne cependant que l'établissement entend décliner sa politique d'université de la diversité en menant de front l'accueil d'un public large d'étudiants et la montée en puissance sur des cibles d'excellence.

L'établissement a su ancrer sa dynamique d'internationalisation dans des partenariats forts et prometteurs, tout particulièrement avec l'Université de Warwick et l'alliance EUtopia pour l'espace européen, et avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) pour l'espace francophone<sup>218</sup>. Le comité souligne que tirer vraiment parti de ces alliances suppose que l'ensemble des acteurs de l'université soit minimalement informé et autant que faire se peut soit partie prenante de ces projets. La problématique est celle d'une véritable irrigation de la fibre internationale dans tous les secteurs de l'établissement.

Cette problématique concerne des points qui présentent actuellement des faiblesses et peuvent être optimisés : la mise aux standards internationaux des modalités d'accueil et des lieux de vie étudiante (voir précédemment 4.2, avec ce que cela suppose en termes de qualité des infrastructures et des services), la présentation des enseignements selon les principes éprouvés dans les universités étrangères (la production de syllabus/plan n'est actuellement pas identifiée comme une priorité par l'ensemble des enseignants), jusqu'aux adaptations nécessaires du système d'information pour soutenir ce développement et faciliter le suivi des indicateurs.

Elle concerne aussi l'exploration d'actions nouvelles sur lesquelles l'engagement de l'UCP est actuellement timide, par exemple sur une labellisation « international » de certains parcours, ou sur les potentiels de la e-mobilité mobilisant des infrastructures et services numériques de qualité. À ce propos, l'UCP ne semble pas avoir fait de la formation à distance une modalité pour soutenir l'internationalisation de l'enseignement<sup>219</sup>, les actions étant circonscrites principalement à la production de Mooc en partenariat avec l'AUF.

**Le comité recommande à l'UCP de poursuivre sa dynamique d'internationalisation selon une approche inclusive (soucieuse que l'excellence soit accessible au plus grand nombre d'étudiants) et en renforçant en premier lieu les synergies entre les acteurs en charge du développement de l'international (particulièrement ceux qui sont en charge de la vie étudiante et ceux qui accompagnent la transformation pédagogique).**

---

<sup>218</sup> Le 22 décembre 2017, l'UCP et l'AUF ont signé un partenariat pour le déploiement d'un campus numérique de l'espace universitaire francophone (CNEUF) sur le campus de Gennevilliers de l'UCP. Le CNEUF est un modèle de tiers-lieu académique, associatif et entrepreneurial. Ce projet s'inscrit dans des collaborations antérieures entre l'UCP et l'AUF, et rejoint des activités du FacLab (4 000 visites par an). Ce projet vise l'installation du département recherche et développement de la direction du numérique de l'AUF sur le campus de Gennevilliers pour créer des synergies avec les laboratoires de recherche de l'UCP et d'autres établissements de la région ainsi que des acteurs socio-économiques régionaux ou internationaux. Ce projet contribue particulièrement à l'internationalisation de l'UCP par la création du Mooc Factory en soutien au développement de l'Université virtuelle de Côte d'Ivoire.

<sup>219</sup> Le site <https://ead.u-cergy.fr/> indique 450 étudiants inscrits à distance pour l'année 2017-2018, sur des thématiques très fortement concentrées sur les métiers de l'enseignement et de la pédagogie.

## Conclusion

L'UCP est en mouvement. Sa trajectoire en témoigne depuis sa création. La stratégie mise en œuvre sur la période, qui fait l'objet de ce rapport d'évaluation, est marquée par sa capacité à faire face à des situations de fait (par exemple l'augmentation des effectifs étudiants à accueillir), mais aussi à saisir les opportunités. Ainsi ses succès aux appels d'offre des diverses vagues de PIA, apparaissent comme un moteur majeur des réalisations conduites sur le dernier contrat. Ils ont été un accélérateur et un catalyseur de la politique de site, donnant aux différents acteurs des territoires des objectifs concrets à court terme pour des perspectives stratégiques à long terme. Ils ont exigé une montée en qualité des services administratifs, accompagnée d'une consolidation des équilibres financiers. Ils se sont traduits par une augmentation significative des résultats de la recherche et de la valorisation. Ils ont offert des moyens complémentaires utiles aux formations, même si les effets ne sont pas immédiatement perceptibles dans ce domaine. Ils ont enfin contribué à un renforcement de l'image de l'UCP à l'international. Plusieurs secteurs apparaissent ainsi, dans des proportions variables, sur une trajectoire de progrès qui n'est pas étrangère à la dynamique générale impulsée à l'échelle globale de l'établissement. Sur tous ces plans, le comité a aussi relevé des insuffisances et des marges de progression ; il aurait apprécié qu'une autoévaluation plus approfondie de l'établissement mette davantage en perspective les objectifs définis en début de contrat, les résultats obtenus sur sa période, et l'analyse des voies pour y parvenir.

L'UCP souhaite aujourd'hui franchir un nouveau palier marqué par des évolutions très importantes sur le plan de son périmètre, de son organisation, et de son statut. Elle s'engage dans ce nouveau projet de développement sur la base d'une prise en compte lucide d'une part de sa position dans le contexte des modifications rapides du paysage de l'enseignement supérieur, et d'autre part de la situation de son territoire dans le paysage des enjeux économiques et politiques locaux. Elle inscrit ce projet dans le cadre d'une croissance d'activité qui nécessite une croissance des ressources ; elle identifie des leviers pour y parvenir même si, au vu des montants concernés, fiabiliser ses projections et anticiper des modes de remédiation constituent un préalable nécessaire pour sécuriser sa trajectoire. Elle l'accompagne d'un travail ambitieux sur son image dans une logique de marque, en phase avec l'importance de la visibilité et le poids de la rémanence des noms dans le rayonnement des institutions universitaires.

Du point de vue externe, les paramètres pouvant impacter le projet ne sont pas tous maîtrisables, touchant aussi bien à l'évolution des règles d'affectation des étudiants dans l'enseignement supérieur en Ile-de-France qu'à des glissements dans les rapports de forces entre établissements, ou plus prosaïquement à la qualité des transports urbains sur le territoire, ou encore à la capacité de réaliser et pérenniser des recrutements à la hauteur des changements d'échelle visés.

Du point de vue interne, la communauté universitaire que le comité a rencontrée lors de cette évaluation apparaît à la fois consciente des enjeux, valorisée par l'objectif de faire une grande université, confiante sur les orientations générales et en ceux qui les portent, mais perplexe voire inquiète du manque de visibilité sur la nature concrète des changements annoncés et sur leur influence dans l'exercice de leurs missions. On peut y voir une vigilance pour que l'exigence de réactivité sur des objectifs multiples et successifs ne nuise pas à l'efficacité opérationnelle sur les missions de base et sur les résultats. On peut y voir aussi la crainte qu'une hétérogénéité croissante des entités composant l'établissement (avec des différences marquées dans leur statut, leur degré d'autonomie et leurs sources de financement) n'entraîne une complexification de la gouvernance, et une hiérarchisation de fait des secteurs d'activité ou des missions. Associer les acteurs de divers niveaux aux différentes étapes de la trajectoire (y compris dans les réorientations) apparaît dans ce contexte comme une garantie du succès.

L'UCP a un niveau d'ambition élevé sur ses objectifs, et de vrais atouts pour les atteindre, parmi lesquels une exigence sur ses valeurs et ses missions. Elle entend confirmer pleinement son rôle d'université de proximité investie dans son territoire, tout en intensifiant son développement à l'international. Son parcours est présenté par l'établissement lui-même comme une ligne de crête : il est d'autant plus important pour elle de veiller à intégrer la valeur de l'existant dans la construction du futur.

### 1 / Les points forts

- Une vision stratégique explicite qui s'appuie sur une politique volontariste de réponse aux appels à projets.
- Une dynamique partenariale avérée sur le site concourant au développement de l'université.
- Une culture de la professionnalisation des formations présente à tous les niveaux de l'établissement.
- Une professionnalisation confirmée des services d'appui, notamment sur les fonctions financières et ressources humaines.
- Une augmentation sensible de l'activité en recherche et en innovation, accompagnée par des services support efficaces.

- Un alignement des moyens engagés sur la stratégie à l'international mobilisant l'écosystème local.

## 2 / Les points faibles

- Une programmation pluriannuelle des objectifs stratégiques insuffisamment fiabilisée par des indicateurs d'étapes et une prévision des risques.
- Des capacités de pilotage limitées par une architecture des systèmes d'information d'aide à la décision encore inaboutie.
- Une conception du dialogue de gestion entre la direction de l'établissement et ses différentes entités peu favorable aux transformations stratégiques.
- Une vie étudiante développée de façon hétérogène, avec une qualité d'accès aux services trop variable suivant les sites.
- Une ambition déclarée sur l'entrepreneuriat insuffisamment prolongée par une implication dans la construction d'un écosystème complet.
- Une politique de communication toujours au stade du diagnostic.

## 3 / Les recommandations

Le comité recommande à l'établissement :

- D'étayer sa capacité de projection stratégique vers le futur par une autoévaluation exigeante des réussites et des échecs de la politique déployée sur les dernières années.
- D'associer largement les acteurs de l'université aux mises en œuvre concrètes et progressives de l'établissement expérimental en cours de construction.
- D'assurer la sécurisation de la trajectoire de croissance de l'activité et des ressources par un véritable plan de développement apte à fiabiliser les prévisions financières à la hauteur des enjeux.
- De porter attention à ce que la restructuration politico-administrative des services centraux et l'impulsion donnée sur la démarche qualité produisent leur effet grâce à une appropriation de leur mise en œuvre par tous les acteurs de l'université.
- De concrétiser la montée en puissance de sa politique internationale nouvellement redessinée par une irrigation de la fibre internationale au sein de la communauté universitaire.
- De continuer à faire de l'engagement dans la politique de site un levier majeur de son développement, et en particulier de saisir les opportunités offertes par le projet de campus international pour soutenir la montée en gamme de ses infrastructures.

## Liste des sigles

### A

Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AGM	laboratoire Analyse, géométrie et modélisation (UMR 8088)
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
ARTS-H2H	Laboratoire d'excellence des arts et médiations humaines (Labex)
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATTOlab	Plateforme pour la dynamique attoseconde (Equipex)
AUF	Agence universitaire de la francophonie

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BnF	Bibliothèque nationale de France
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
Buc	Bilan universitaire de compétences

### C

CA	Conseil d'administration
CATTS	Centre d'accélération de transfert de technologies et de savoirs
Cesdip	Centre de recherches sociologiques sur le droit et les institutions pénales (UMR 8183)
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHARM <sub>3</sub> AT	Chimie des architectures moléculaires multifonctionnelles et des matériaux (Labex)
CMI	Cursus master en ingénierie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CNEUF	Campus numérique de l'espace universitaire francophone
CPE	Conseiller principal d'éducation
CPER	Contrat de plan État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CUPS	Collège universitaire Paris Seine
CY	Cergy Paris Université / <i>Cergy Paris University</i> (marque)

### D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DED	Département des études doctorales
DEG	Droit, économie, gestion
DGA	Direction générale adjointe
DGS	Direction générale des services
Dim	Domaine d'intérêt majeur
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DISI	Direction Informatique et des systèmes d'information
DOIP	Direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle
DR	Direction de la recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DVE	Direction de la vie étudiante

## E

EA	Équipe d'accueil
EBI	École de biologie industrielle
EC	Enseignant-chercheur
Ecarn-EPMI	École d'électricité, de production et management industriel
ED	École doctorale
Eisti	École internationale des sciences du traitement de l'information
EM2P	Économie, management, mathématiques et physique (doctorat)
ENT	Environnement numérique de travail
Ensapc	École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy
Ensav	École nationale supérieure d'architecture de Versailles
Ensea	École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications
ENSPV	École nationale supérieure de paysage de Versailles
Epaurif	Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France
EPS	Éducation physique et sportive
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPSS	École pratique de service social
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
E-RIHS	<i>(the) European Research Infrastructure for Heritage Science</i>
Éspé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Essec	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein
Etis	Équipe Traitement de l'information et systèmes (UMR 8051)
EUR	École universitaire de recherche
EUtopia	Alliance universitaire européenne (Université de Warwick, Comue Université Paris Seine, <i>Vrije Universiteit Brussel</i> , Université de Ljubljana)

## F

FacLab	Espace d'innovation et de fabrication ouvert à tous les citoyens (scolaire, étudiant, salarié ou encore retraité)
FC	Formation continue
FTLV	Formation tout au long de la vie

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GDR	Groupement de recherche
Géomoov	Association favorisant l'intégration des étudiants étrangers en échange
Gis	Groupement d'intérêt scientifique

## H

H2020	Programme européen pour la recherche et l'innovation
Harpège	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCH	Humanités, création et patrimoine
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	<i>Human Resources Strategy for Researchers</i>

## I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
-------	--------------------------------------------------

I dex	Initiative d'excellence
IEA	Institut d'études avancées
IEP	Institut d'études politiques
Ileps	Institut libre d'éducation physique supérieur
InEx	Initiative d'excellence
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
IPGP	Institut polytechnique Grand Paris
IPSL	Institut polytechnique Saint-Louis
I-Site	projet Initiatives science, innovation, territoires, économie
Isipca	Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire
Istom	École supérieure d'agro-développement international
Itescia	Institut des techniques informatiques
IUF	Institut universitaire de France
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JORF	Journal officiel de la République française
------	---------------------------------------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LAMBE	Laboratoire d'analyse et modélisation pour la biologie et l'environnement (UMR 8587)
LaSIPS	Laboratoire systèmes et ingénierie de Paris-Saclay (Labex)
LERMA	Laboratoire d'étude du rayonnement et de la matière en astrophysique et atmosphères (UMR 8112)
LSHS	Lettres, sciences humaines et sociales
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LPTM	Laboratoire de physique théorique et modélisation (UMR 8089)

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MCC	Modalités de contrôle des connaissances
MCF	Maître de conférences
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (master)
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MiChem	Chimie intégrée multi-échelles (Labex)
MME-DII	Modèles mathématiques et économiques de la dynamique, de l'incertitude et des interactions (Labex)
Mooc	<i>Massive open online course</i> (formation en ligne ouverte à tous – FLOT)

## N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

## O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

## P

Parcoursup	Application web destinée à recueillir et gérer les vœux d'affectation des futurs étudiants
PatriMa	Patrimoines matériels : savoirs, conservation, transmission (Labex)
PEC	Portefeuilles d'expériences et de compétences
PEL	Projet de l'étudiant en licence
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PI	Propriété industrielle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PJGN	Pôle judiciaire de la Gendarmerie nationale
Prag	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié
Prec	Professeur des écoles
PU	Professeur des universités

## Q

Quasar	Système d'information dédié à la recherche
--------	--------------------------------------------

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RGPD	Règlement général de protection des données
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROBOTEX	réseau national de plates-formes expérimentales de robotique (Equipex)

## S

SATIE	laboratoire Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie (UMR 8029)
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois (système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée)
SOLEIL	Source Optimisée de Lumière d'Énergie Intermédiaire du LURE (synchrotron)
Spoc	<i>Small private online course</i>
SPSI	Schéma pluriannuel de la stratégie immobilière
ST	Sciences et techniques
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologies, santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Supméca	Institut supérieur de mécanique de Paris

## T

Thema	laboratoire Théorie économique, modélisation et applications (UMR 8184)
-------	-------------------------------------------------------------------------

## U

UCP	Université de Cergy-Pontoise
UE	Unité d'enseignement
UEVE	Université d'Évry-Val d'Essonne
UFR	Unité de formation et de recherche

UMR Unité mixte de recherche  
UPEM Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
UPS Université Paris Seine (Comue)  
UR Unité de recherche  
UVSQ Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

V  
VP Vice-président

# Observations du président de l'Université de Cergy-Pontoise



## LE PRESIDENT

33 boulevard du Port  
95011 CERGY-PONTOISE cedex

Téléphone 01 34 25 61 25  
télécopie 01 34 25 61 27

HCERES  
A l'attention du directeur  
Monsieur Michel COSNARD

2 rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Réf : FG/MM n° *500130*

Cergy, le 23 juillet 2018

Objet : Réponse au rapport d'évaluation de l'université de Cergy-Pontoise.

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour le rapport d'évaluation produit par votre institution.

Le comité a très bien perçu le contexte évolutif dans lequel l'université de Cergy-Pontoise s'est résolument engagée depuis la rédaction du précédent contrat.

Le précédent contrat se concentrait d'une part sur la consolidation des actifs de l'université et de ses capacités de pilotage (ce que le rapport souligne), et d'autre part sur la définition de la stratégie de l'université, dans le cadre de sa politique de site, face à un contexte francilien très compétitif, de manière à aboutir à la construction des briques de base de la politique à venir. Vie de campus renouvelée et inclusive, école universitaire post-bac tournée vers les besoins diversifiés du territoire, et graduate schools internationales, intensives en recherche, ont bien été repérées par le comité comme la déclinaison concrète des orientations stratégiques de l'université pour le contrat à venir, avec comme nouveau point de départ, la création de la nouvelle université de Cergy par ordonnance.

Depuis la visite du comité, les statuts de cette nouvelle université, dénommée CY Cergy Paris Université, ont été finalisés et votés soit à l'unanimité soit avec des majorités massives. A ce jour le décret de création de l'établissement expérimental, au sens de l'ordonnance du 12 décembre 2018, est en cours de parution au MESRI. L'université fusionne les activités de l'UCP, de l'EISTI et de la COMUE Université Paris Seine, elle intègre l'ILEPS et l'EPSS en tant qu'« établissement-composante », et l'ESSEC y est associée par décret, afin de mener à bien l'initiative d'excellence rebaptisée CY Initiative. Une nouvelle grande école de sciences, d'ingénierie, d'économie et gestion se met en place sous le nom de CY Tech. Les autres établissements seront associés au sein de CY Alliance. L'université européenne EUTOPIA a été lauréate de l'appel à projet européen, consolidant les perspectives internationales de l'université.

Le prochain contrat sera donc celui de la mise en oeuvre de cette restructuration générale et stratégique. L'organisation matricielle (composantes / laboratoires) x (formations / recherche) a bien été repérée par le comité. Elle permettra de gagner en impact et en cohérence de la politique de formation et de recherche de l'université, ainsi qu'en lisibilité de notre offre aux niveaux local et international. Ce sera également, au travers de l'initiative d'excellence, la mise en oeuvre du modèle économique du nouvel ensemble.

Comme le suggère le comité, l'université, dans sa nouvelle configuration, devra gagner en explicitation et en déclinaison de ses objectifs, à l'intérieur de l'établissement auprès des composantes, laboratoires, directions et services. Il devra, dans le même sens, finaliser le système d'information performant déjà initié, de manière à consolider un pilotage efficient et partagé.

Après tous les sillons tracés et les graines semées, le prochain contrat sera ainsi celui du suivi des jeunes pousses et de la récolte !

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments les plus respectueux.

François GERMINET  
Président de l'université de Cergy-Pontoise



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Cergy-Pontoise a eu lieu du 12 au 14 février 2019. Le comité était présidé par M. François DUMAS, professeur des universités, Université Clermont Auvergne ; ancien vice-président recherche et ancien vice-président délégué aux ressources humaines, Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2).

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Maëlis ARNOULD, docteure en géophysique/sciences de la Terre, post-doctorante à l'École normale supérieure, Paris ;
- Mme Joëlle FORGET-LERAY, professeure des universités et vice-présidente du conseil académique en charge de la recherche, de la valorisation et des études doctorales, Université Le Havre Normandie ;
- M. Pascal MOUILLE, maître de conférences, ancien vice-président du conseil des études et de la vie universitaire, Université Savoie-Mont-Blanc ;
- M. Didier PAQUELIN, professeur titulaire de la Chaire de *leadership* en enseignement sur la pédagogie de l'enseignement supérieur, Université Laval (Québec) ; vice-président en charge de la prospective de la Fédération Inter Universitaire Enseignement à distance (FIED) ;
- M. Frédéric POIRIER, directeur adjoint du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) Aix-Marseille ;
- M. Gilles RUBINSTENN, conseiller auprès de la présidente de l'AFM-Téléthon ; ancien vice-président *Marketing & sales*, Groupe M2i ; ancien président de la société d'accélération du transfert de technologies IDF Innov, ancien directeur général de la Fondation Pierre-Gilles de Gennes pour la recherche.

Pascale GARCIA, conseillère scientifique, Julien HEURDIER et Vita MIKANOVIC, chargés de projet, et Clotilde VARLET, chargée de gestion pour l'évaluation, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)