

RAPPORT D'ÉVALUATION DE  
L'UNIVERSITÉ VERSAILLES-SAINT-  
QUENTIN-EN-YVELINES (UVSQ)

---

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

Rapport publié le 05/12/2019



**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Le Président du Hcéres  
Par intérim, la Secrétaire  
générale  
Nelly Dupin

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

Jean-Pierre Gesson, Président du  
comité

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

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

2 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.....	4
2 / Structuration de l'université Paris Saclay .....	4
3 / Caractérisation de l'université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines .....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1 / Une université face à des enjeux majeurs dans le cadre du .....	6
2 / La stratégie institutionnelle.....	7
a/ Une stratégie institutionnelle marquée par des difficultés .....	7
a/ Une fusion qui doit être anticipée et conduite progressivement au cours.....	7
b/ Une université qui a pris en compte les questions relatives à la.....	8
c/ Un ancrage fort dans le département des Yvelines et des relations à.....	8
d/ Des liens de partenariats avec les hôpitaux forts et bénéficiant d'un .....	9
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1 / Une organisation qui doit inscrire ses évolutions dans les enjeux de .....	10
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de .....	11
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du .....	13
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, .....	14
a/ Une politique volontariste d'accompagnement des personnels qui .....	14
b/ Une véritable restauration de la situation financière à conforter.....	15
c/ Une multiplicité de sites et un contrat de partenariat pesant sur les .....	16
La recherche et la formation .....	17
1 / La politique de recherche .....	17
a/ Des domaines de recherche d'excellence reconnus à l'international et.....	17
b/ Des services de soutien à la recherche éclatés et sous dimensionnés et.....	17
c/ Le besoin de se doter d'une politique en matière de plateformes de .....	18
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	18
a/ Une offre de formation pluridisciplinaire ouverte sur le territoire avec une .....	18
c/ Une activité de formation continue à développer .....	19
c/ Un accompagnement des équipes pédagogiques pour une amélioration .....	19
3 / La perspective de fusion au sein de l'université Paris-Saclay bien .....	19
4 / Un service de la documentation dynamique, attentif aux besoins de l'université.....	20
La réussite des étudiants .....	22
1 / Des équipes pédagogiques engagées mais des actions à.....	22
2 / Une politique de la vie étudiante qui bénéficie de la création de la.....	22
3 / Une participation active des élus étudiants à la vie politique de.....	23
La valorisation et la culture scientifique .....	25
1 / La valorisation des résultats de la recherche .....	25
a/ Une stratégie en matière de valorisation des résultats de la recherche à .....	25
b/ Une communication du potentiel de recherche de l'UVSQ auprès des .....	25

2 / Un potentiel de diffusion de la culture scientifique et technique à.....	26
Les relations européennes et internationales.....	27
a/ Une politique d'internationalisation insuffisamment affirmée au niveau.....	27
b/ Des collaborations et projets internationaux moins développés en.....	27
c/ Un pilotage et une organisation à développer pour favoriser les mobilités.....	28
d/ Des priorités à définir pour bénéficier de l'image internationale de Paris-.....	28
Conclusion.....	30
1 / Les points forts.....	30
2 / Les points faibles.....	31
3 / Les recommandations.....	31
Liste des sigles.....	32
Observations du président.....	35
Organisation de l'évaluation.....	39

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte 8 départements. Cette région compte 15 universités. Pour l'année 2017-2018, 707 000<sup>1</sup> étudiants 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>2</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). En Île-de-France, il existe sept coordinations territoriales<sup>3</sup> organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue) et une sous la forme d'association.

## 2 / Structuration de l'université Paris Saclay

En janvier 2019, la coordination territoriale constituée par la Comue Université Paris-Saclay comprend les 19 membres suivants :

- trois universités : université Paris Sud, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, université d'Évry-Val-d'Essonne (UEVE) ;
- neuf écoles : CentraleSupélec, l'école normale supérieure (ENS) Paris-Saclay, école polytechnique, Ensta ParisTech, Institut Mines Télécom (Télécom ParisTech et Télécom SudParis), école nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensa), AgroParisTech, école des hautes études commerciales de Paris (HEC), institut d'Optique Graduate School (IOGS) ;
- six organismes : centre national de la recherche scientifique (CNRS), commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), institut national de la recherche agronomique (Inra), institut national de la recherche en sciences du numérique (Inria), office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera), institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ;
- l'institut des hautes études scientifiques (IHES).

La Comue est porteuse d'un projet Idex « Université Paris-Saclay », labellisé en février 2012, doté de 950 M€ non consommables (environ 30 M€ d'intérêts annuels) et en situation de période probatoire jusqu'en décembre 2020 en vue de sa validation définitive.

La Comue est actuellement organisée en dix départements de recherche qui regroupent 185 unités de recherche évaluées par le Hcéres, huit *schools* qui portent 45 mentions de master (9 136 étudiants à la rentrée 2016) et 20 écoles doctorales regroupées dans le cadre d'un collège doctoral (4 380 doctorants inscrits à la Comue à la rentrée 2016, sur un total de près de 5 400 doctorants sur le site).

À la rentrée 2017, les établissements de la Comue accueillaient 75 959 étudiants pour les universités, l'ENS et la Comue et 17 369 pour les écoles d'ingénieurs dont l'IPP. Ils disposaient à cette même date d'un effectif de 3 835 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires<sup>4</sup>. Sur le site, les organismes de recherche déclarent 3 900<sup>5</sup> chercheurs et cadres de recherche titulaires.

Depuis 2017, des évolutions importantes du site ont eu lieu avec la sortie de l'Idex puis de la Comue (fin 2019) de six écoles comptant près de 6 000 étudiants (l'école Polytechnique, l'Ensta ParisTech, le Genes, Télécom ParisTech & Télécom SudParis - Institut Mines-Télécom et HEC). Ces évolutions vont conduire à la création, pour les quatre premiers établissements, d'un nouveau regroupement récemment intitulé « Institut Polytechnique de Paris ». Par ailleurs, en 2018, la Comue annonce sa transformation au 1er janvier 2020 en un nouvel établissement expérimental disposant de composantes pouvant conserver leur personnalité morale.

1 Source Apogée, 19/07/2018 Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

2 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€).

3 Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

4 Source : tableau de bord de l'enseignement supérieur (établissements Mesri), données certifiées CTI (écoles ingénieur), site internet HEC

5 Personnels CNRS, CEA, Inserm et Inra affectés dans les unités de recherche sous tutelle des établissements de la Comue (sources : notes de positionnement).

### 3 / Caractérisation de l'université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

L'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) est une université pluridisciplinaire sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). L'établissement a été créé en date du 22 juillet 1991 par le décret n° 91-709.

À la rentrée 2017-2018, elle compte 18 700 étudiants<sup>6</sup> qui représentent environ 24 % de la population étudiante de la Comue Paris Saclay et environ 2 % au niveau de la région Île-de-France ; le taux de boursiers est de 17 % et le taux de féminisation de 57,7 %.

L'université compte plus de 200 formations initiales et continues dans toutes les typologies : licence, master, licence professionnelle, diplôme universitaire de technologie (DUT), formation d'ingénieur, diplôme universitaire (DU), diplôme interuniversitaire (DIU) et formation de santé. Une partie des masters et les doctorats ont été transférés à la Comue Paris-Saclay.

Les 632 enseignants et enseignants-chercheurs de l'UVSQ sont accueillis dans 30 laboratoires dont 13 unités mixtes de recherche (UMR) ; 134 professeurs des universités, 262 maîtres de conférences, 94 enseignants du second degré et 369 contractuels. L'université compte huit pôles scientifiques, trois chaires scientifiques, deux chaires industrielles et 10 plateformes technologiques et participe à six pôles de compétitivité.

683 personnels de soutien et de support, dont 428 titulaires et 255 non-titulaires, contribuent au fonctionnement quotidien des 22 directions et services de l'établissement, organisé en 10 composantes et localisé sur plusieurs campus. Avec un patrimoine immobilier affecté à l'établissement de 154 184 m<sup>2</sup>, l'UVSQ est présente dans l'agglomération de St-Quentin-en-Yvelines sur les communes de Guyancourt et de Montigny-le-Bretonneux (UFR Simone Veil - Santé). À Guyancourt, l'UVSQ dispose du bâtiment d'Alembert à proximité duquel a été construite la Maison de l'étudiant (MdE) Marta Pan, du bâtiment Rabelais qui regroupe des salles d'enseignement et la direction de la formation continue et des relations Entreprises (DFCRE), du bâtiment Vauban qui regroupe l'UFR de droit et sciences politiques, l'UFR de sciences sociales, l'institut supérieur de management (ISM) et l'institut d'études culturelles et internationales (IECI). La commune de Versailles héberge l'UFR de sciences et la présidence de l'université. L'un des instituts universitaires de technologie (IUT) est situé sur la commune de Mantes-la-Jolie tout comme l'Institut des sciences et techniques des Yvelines (ISTY), sauf son département informatique situé à Vélizy. Le second IUT est situé sur la commune de Vélizy et possède une antenne à Rambouillet.

Son budget réalisé 2017 est de 150 M€, réparti comme suit : 70 % masse salariale, 27 % de dépenses de fonctionnement et 3 % de dépenses d'investissement<sup>7</sup>.

L'UVSQ, en tant qu'acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en Île-de-France, est membre de la Comue Paris-Saclay.

### 4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'université Versailles Saint-Quentin par l'Aeres a eu lieu en 2014 et a fait l'objet d'un rapport publié en octobre 2014.

La visite sur site a eu lieu du 14 au 16 mai 2019.

Compte-tenu du contexte général de l'université (changement d'équipe présidentielle en 2016 puis en 2017, projet de fusion de l'établissement dans l'université Paris-Saclay et redressement financier opéré au cours de la période sur laquelle porte la présente évaluation), le comité a souhaité examiner plus particulièrement les points suivants :

- l'évolution de la stratégie, recherche, formation et vie étudiante au cours du contrat ;
- l'évolution de l'organisation et du fonctionnement interne ;
- le positionnement de l'établissement au sein de la Comue puis de l'université Paris-Saclay ;
- le positionnement de l'université au sein de son territoire.

<sup>6</sup> Source Apogée, Juillet 2018. 14 117 étudiants sont inscrits (données SISE) à l'UVSQ, auxquels s'ajoutent les étudiants dont la formation est assurée par l'UVSQ mais qui sont inscrits à l'UPS (master, doctorat).

<sup>7</sup> Le budget prévisionnel 2018 s'élevait à 163 M€, soit 69 % en masse salariale, 26 % en fonctionnement et 5 % en investissement (source : rapport budgétaire de l'ordonnateur, 2018, p 11).

# Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

## 1 / Une université face à des enjeux majeurs dans le cadre du processus de fusion dans l'université Paris Saclay

L'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) se définit comme une université "en synergie avec son territoire (...) bénéficiant d'un rayonnement international reconnu (...) pleinement engagée dans la construction de l'université Paris-Saclay"<sup>8</sup>. Les deux premiers objectifs sont au cœur de la stratégie de l'établissement depuis l'origine. Ce positionnement, liant un service de proximité avec une ambition internationale, correspond à des missions partagées en interne, mais également au sein de son territoire, comme le comité a pu le constater lors des entretiens.

L'objectif de rayonnement local, qui est perçu positivement en interne, s'est traduit par un éclatement géographique de l'université dans le département des Yvelines. Si le maillage ainsi opéré peut faciliter des liens de proximité avec les collectivités et avec le secteur économique, le comité souligne toutefois que cette situation présente certains inconvénients perceptibles, ne favorisant pas les relations des entités avec les services centraux et communs et induisant un sentiment d'autonomie de chaque site.

Ce développement local a été conduit tout en développant une recherche de qualité aujourd'hui reconnue dans plusieurs secteurs au plan international<sup>9</sup>. L'UVSQ se situe aujourd'hui à la 20<sup>ème</sup> place ex aequo parmi les établissements français dans le classement ARWU (401-500<sup>ème</sup> rang mondial)<sup>10</sup>.

Les réformes de l'enseignement supérieur français ont conduit l'UVSQ à se positionner vis-à-vis des autres établissements de la région Île-de-France, d'abord dans le cadre de la mise en place des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres), puis des Comue avant d'envisager une fusion dans la cadre de l'université Paris-Saclay. Le positionnement au sein de la Comue Paris-Saclay a soulevé dès l'origine (2014) des difficultés et induit des craintes quant à l'avenir du projet, la place de l'UVSQ au sein de cette entité et la préservation de son identité. Cela a conduit à une forme de prudence pouvant être perçue comme de l'attentisme lors du contrat quinquennal précédent<sup>11</sup>. En effet, ce projet est né au moment où l'UVSQ rencontrait des difficultés financières très importantes qui ont nécessité un lourd plan de redressement (gel de postes, diminution de crédits de fonctionnement, arrêt d'investissements). La priorisation du redressement des finances internes aurait cependant dû favoriser la mutualisation de services ou de moyens. Le comité souligne cependant que l'UVSQ a engagé le transfert de masters à la Comue, démontrant ainsi son ancrage au sein de celle-ci.

Le projet de transformation de la Comue Paris-Saclay en université Paris-Saclay (UPS) est d'une toute autre ampleur. Depuis 2016, la nouvelle équipe présidentielle a pris une position claire vis-à-vis de ce projet. Les décisions d'intégrer cette université au 1er janvier 2020 comme membre conservant la personnalité morale puis de fusionner à l'horizon 2025 ont été actées au conseil d'administration (CA) après un avis largement favorable au conseil académique (Cac)<sup>12</sup>. La fusion dans l'université Paris-Saclay est présentée par l'UVSQ comme « l'horizon stratégique cardinal<sup>13</sup> » au cours du prochain contrat quinquennal. Néanmoins, de nombreuses questions se posent pour sa mise en place effective dans un contexte marqué par le retrait de certains établissements du projet et la validation tardive de l'Idex en 2018.

À ce stade, compte tenu de la vision et des missions de l'UVSQ, le comité identifie trois enjeux majeurs :

- maintenir un lien étroit avec un territoire dynamique (le département des Yvelines) dont elle est la seule université<sup>14</sup>, sur les volets formation, recherche-innovation et vie de campus ;

<sup>8</sup> RAE p. 4-5.

<sup>9</sup> Classement ARWU 2019 par sujet : 2<sup>ème</sup> rang mondial pour les sciences de l'atmosphère, 23<sup>ème</sup> pour les sciences de la terre (4<sup>ème</sup> française), 51-75<sup>ème</sup> en océanographie, 101-150<sup>ème</sup> en science de l'environnement et énergie, 151-200<sup>ème</sup> en géographie, 201-300<sup>ème</sup> en écologie.

<sup>10</sup> Classement global ARWU 2019 : <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>

<sup>11</sup> RAE p. 9. Rapport d'évaluation AERES 2014, p. 9 et recommandations.

<sup>12</sup> CAC (novembre 2017): 35 pour, 5 contre et 3 abstentions. CA (décembre 2017): 22 pour, 14 contre et blanc 0.

<sup>13</sup> L'UVSQ réfléchit à un projet sur le spatial sur un nouveau site, aux Mureaux, près de l'entreprise ASTRIUM qui emploie directement ou indirectement 2 500 personnes pour la construction de l'étage principal d'Ariane 5 (RAE p. 13).

<sup>14</sup> L'UVSQ ne représente qu'un peu moins de la moitié des inscrits dans l'enseignement supérieur du département (moyenne régionale 64%) en raison de la présence de classes préparatoires, d'écoles de commerce (dont HEC) et d'écoles d'art et de culture. Source : "L'enseignement supérieur dans les Yvelines, État des lieux", Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Île de France, mai 2018.

- soutenir le développement de la recherche sur un ensemble de thématiques liées à l'environnement ainsi que dans les domaines de la santé et des sciences humaines et sociales (SHS) ;
- réussir l'intégration progressive de l'UVSQ dans l'université Paris-Saclay, un projet ambitieux et complexe, avec l'objectif d'une fusion complète à l'horizon 2025<sup>15</sup>.

**Le comité estime que l'UVSQ, grâce à ses acquis en formation et recherche et à une situation financière assainie, peut relever ces trois défis lors du prochain contrat, sous réserve de maintenir la plus large adhésion possible en interne au projet de fusion.**

## 2 / La stratégie institutionnelle

### *a/ Une stratégie institutionnelle marquée par des difficultés*

Le contrat en cours a vu un changement d'équipe présidentielle en 2016 suivi en 2017 de la démission du président pour raisons de santé et de l'élection du vice-président du CA à la présidence. La période a été marquée par la poursuite de l'assainissement des finances de l'établissement au prix de gels d'emplois, de réduction importante des crédits de fonctionnement des composantes et des services, de limitation des investissements, de renégociation d'un contrat de partenariat public-privé dit de « performance énergétique » signé en 2012. À ce niveau, les progrès sont indéniables et permettent d'envisager une stratégie plus ambitieuse pour la période 2020-2025.

La nouvelle équipe s'est attachée à répondre aux remarques du précédent rapport d'évaluation qui avait pointé un déficit de communication interne et de méthodologie de construction de la stratégie et, en partie lié aux efforts budgétaires. Ainsi, en ce qui concerne le projet Paris-Saclay, un vice-président Stratégie a été élu en 2016. Il est chargé plus précisément de contribuer à la rédaction des statuts et du règlement intérieur de l'université Paris-Saclay (UPS) ainsi qu'à la négociation de la convention d'association de l'UVSQ comme membre de cette nouvelle université pour le futur contrat. Cette mission est claire et n'est pas en conflit avec celles des autres vice-présidents. Ce vice-président peut s'appuyer sur la « task-force Paris-Saclay » (animée par lui-même et constituée d'enseignants-chercheurs et de Biats) qui se réunit avec les représentants de l'UVSQ dans les différents groupes de travail de Paris-Saclay. Ce choix d'un vice-président dédié, coordonnant la réflexion interne, est d'autant plus important que l'UVSQ devra préparer sa fusion dans le cadre législatif de l'UPS acté au 1er Janvier 2020.

### *a/ Une fusion qui doit être anticipée et conduite progressivement au cours du futur contrat sans attendre l'échéance de 2025.*

L'UVSQ va être un membre de l'UPS dans la phase transitoire 2020-2025 en conservant sa personnalité morale. Le comité estime qu'une fusion dès 2020 aurait été très difficile à réaliser car l'organisation voulue pour l'UPS implique des changements profonds avec la création de 15 *graduate schools* et d'une école universitaire de premier cycle (EU1PC) à côté des composantes existantes. 2025 est posé comme une étape vers une structuration finale à l'horizon 2030. Aux questions usuelles posées par une fusion d'établissements (ajustement de l'offre de formation, structuration de la recherche, regroupement de services, harmonisation des statuts des personnels, ...) s'ajoutent des sujets restant à débattre comme le périmètre des missions de ces *graduate schools* et de l'EU1PC et leur relation, dans cette période transitoire et éventuellement au-delà, avec les UFR, instituts et écoles existantes. La stratégie de l'UVSQ vise donc à la fusion complète dans un délai de 5 ans, mais **le comité estime que cette période, relativement longue, peut être source de tensions internes si le fonctionnement de l'UVSQ est perturbé par des décisions attendues mais toujours incertaines. Il recommande donc de réaliser une fusion progressive en mettant en place une stratégie pluriannuelle et des plans d'actions.** Certains services à vocation d'appui à la recherche, la valorisation, la formation tout au long de la vie, la direction des bibliothèques, etc... pourraient ainsi être intégrés à l'université Paris-Saclay avant 2025 (comme l'ont été la formation doctorale au sein du collège d'ED ou 2/3 des masters). La convergence des systèmes d'information est également à atteindre si possible avant 2025. La période qui s'ouvre est également l'opportunité pour l'UVSQ de conforter, compte tenu de ses points forts, une politique de sites visibles dans l'organisation future de l'université Paris-Saclay.

**Le comité recommande de maintenir un haut niveau d'information interne compte tenu des interrogations multiples des personnels (organisation des services, régimes statutaires) et de la nécessaire explication des**

---

<sup>15</sup> L'université Paris-Saclay regroupera 14 entités : 3 universités (Université Paris Sud, UVSQ et UEVE), 4 écoles (CentraleSupélec, ENS Paris-Saclay, IOGS, AgroParisTech) et l'IHES comme membres avec maintien de la personnalité morale, 6 organismes nationaux de recherche comme membres associés (CNRS, Inserm, Inra, Inria, CEA, Onera).

**enjeux auprès des étudiants actuels et futurs (attractivité des diplômes "université Paris-Saclay" d'une part et de la formation et de la recherche sur les sites de l'actuelle UVSQ d'autre part).**

*b/ Une université qui a pris en compte les questions relatives à la responsabilité sociétale d'un établissement public.*

La stratégie de l'UVSQ vise en particulier l'égalité H/F (une vice-présidente déléguée en charge des personnels, de la parité et de l'égalité réelle a été désignée en 2016). Bien que plusieurs documents de référence sur cette problématique soient disponibles sur le site web de l'université<sup>16</sup> et que plusieurs chantiers aient été ouverts récemment (état des lieux, formation des comités de sélection, suivis de carrière et rencontres avec les personnels<sup>17</sup>), il n'est pas encore possible, faute d'un recul suffisant, d'en mesurer les impacts, en particulier sur les recrutements et les évolutions de carrière.

L'UVSQ s'est également engagée dans la lutte contre le harcèlement et les discriminations avec la mise en place d'une cellule, d'une fiche déclarative et d'une adresse mail de contact pour les étudiants et d'une autre pour les personnels.

La préoccupation relative au développement durable est un des axes forts de la recherche et de la formation mais les actions menées par l'UVSQ en termes de patrimoine ou de vie de campus sur ce volet sont peu visibles, les contraintes budgétaires en étant en partie responsables.

**Le comité salue l'effort entrepris pour l'égalité H/F et sur la lutte contre le harcèlement et les discriminations et recommande de poursuivre en ce sens en veillant à communiquer sur les résultats obtenus.**

*c/ Un ancrage fort dans le département des Yvelines et des relations à conforter avec tous les acteurs territoriaux dans la phase de préparation de la fusion.*

L'UVSQ est une université éclatée sur un territoire restreint géographiquement mais où des temps de transport relativement longs entre les sites ne facilitent pas la mobilité des étudiants et des personnels<sup>18</sup>. Les relations avec les municipalités ou communautés d'agglomération d'implantation (St-Quentin-en-Yvelines, Vélizy-Villacoublay, Versailles, Grand Paris Seine et Oise) portent essentiellement sur le traitement des problèmes spécifiques de la vie étudiante (foncier, logement, transport, activités culturelles et sportives) et sur le développement économique. Il n'y a pas de relations suivies ou organisées avec les organisations professionnelles ou les entreprises du territoire au niveau politique central, mais de nombreux contacts existent à différents niveaux (services, composantes, unités de recherche).

Les questions de transport et logement sont particulièrement prégnantes et font l'objet de réflexions avec la Région Île-de-France dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER) et de projets spécifiques, en particulier en soutien du projet Paris-Saclay. Il convient de souligner que si le projet de ligne de métro<sup>18</sup> est une priorité pour la Région (qui renvoie à la responsabilité de l'État en la matière), l'UVSQ risque de rester isolée du cœur du campus de Saclay en l'absence de transports en commun à court terme (tant pour les personnels que les étudiants). L'UVSQ contribue à la réflexion sur cette problématique avec la mobilisation d'une unité de recherche, le laboratoire DAVID, sur plusieurs projets en lien étroits avec les collectivités<sup>19</sup>. S'agissant des logements sociaux (y compris pour les étudiants), la Région ne s'engagera que sur des sites accessibles en transport en commun (ce devrait être un des enjeux du prochain CPER).

La fondation UVSQ, créée en 2011, revendique 77 mécènes et entreprises et 3 409 donateurs individuels. Elle a levé près de 750 k€ en 2017 en forte croissance par rapport aux années précédentes (soit près de la moitié des 1,5 M€ recueilli depuis la création). Cette fondation est un outil de coopération avec le secteur

<sup>16</sup> Documents d'information générale : Harcèlement sexuel : le guide pratique pour s'informer et se défendre ; vers l'égalité entre les femmes et les hommes (différents sous-thèmes : chiffres clés, éducation, emploi, violences,...), <http://www.uvsq.fr/la-mission-egalite-un-engagement-particulier-de-l-uvsq-345686.kjsp?RH=VF&RF=1424098229386>.

<sup>17</sup> Documents spécifiques à l'UVSQ : Harcèlement : fiche déclarative ; Dispositif de prévention et de lutte contre les harcèlements discriminatoires. <http://www.uvsq.fr/prevention-et-lutte-contre-les-harcelements-discriminatoires-409944.kjsp?RH=1424098229386&RF=1551367728528>.

<sup>18</sup> La trame des transports ferrés a un effet fortement structurant sur l'accessibilité des sites puisque les 3/4 des étudiants les utilisent selon l'enquête générale transport en Île de France de 2010. Le site de Guyancourt est peu accessible depuis le nord du département, de même que le site de St-Germain depuis la partie Sud. Les établissements de Paris ou des Hauts-de-Seine sont ainsi plus accessibles pour certains étudiants (Source : L'enseignement supérieur dans les Yvelines, État des lieux, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme, pp 9-14, mai 2018).

<sup>19</sup> Le volet micro-mobilité dans la réponse à l'appel à projets TIGA fédérée par la Région (Territoire d'innovation de grande ambition) dispose d'un partenariat sur des projets liés à la mobilité.

économique dans un territoire particulièrement dynamique qui pourrait être plus exploité à l'avenir. Les fonds sont utilisés pour soutenir la recherche et l'innovation (52% – manifestations, chaires), la transmission des savoirs (33% – équipement, collection muséale) et la solidarité (15% – bourses, soutien handicap).

**Dans la période qui s'ouvre avec le projet de fusion, le comité recommande de renforcer les contacts à tous les niveaux de l'UVSQ, et en particulier au niveau central, tant avec les institutions publiques qu'avec les acteurs économiques et les différents publics du territoire.** Ces contacts sont essentiels pour favoriser des projets de développement. Par exemple, le triangle Vélizy-Villacoublay/Versailles/ St-Quentin de par sa proximité avec le plateau de Saclay peut être le lien entre deux mondes : celui des entreprises des Yvelines et celui de la recherche à Saclay. Le site de Mantes, plus éloigné, peut bénéficier d'un rapprochement entre l'IUT de Mantes et l'ISTY pour constituer un pôle de formations professionnalisantes autour de l'usine du futur.

#### *d/ Des liens de partenariats avec les hôpitaux forts et bénéficiant d'un alignement stratégique*

L'UVSQ entretient des liens de partenariat forts en termes de recherche avec le groupe hospitalier Paris-Ile-de-France Ouest de l'assistance publique des hôpitaux de Paris (AP-HP) avec lequel elle a signé une convention. L'interaction des partenaires signataires de cette convention est un acquis précieux. **Le comité recommande de renforcer le rôle du comité local de recherche biomédicale et en santé (CLRBS) pour anticiper au mieux les initiatives, et coordonner dans les meilleures conditions les contrats des uns et des autres.** Compte-tenu des perspectives de fusion au sein de l'université Paris-Saclay, la dynamique et la cohésion de ce CLRBS pourraient constituer un levier précieux pour encore accentuer la cohérence et éviter que l'éloignement des équipes de recherche des sites hospitaliers ne devienne problématique.

L'UVSQ entretient également des liens de partenariat forts avec quatre établissements de santé « universitarisés » du territoire (Yvelines et Hauts-de-Seine) : le centre hospitalier de Versailles, l'hôpital Foch (Suresnes), l'institut Curie (Saint-Cloud) et le centre hospitalier intercommunal de Poissy Saint-Germain. L'ensemble de ces liens de partenariats constitue un réseau cohérent qui tire profit d'un très bon alignement stratégique de l'ensemble des partenaires concernés incluant l'Inserm, dans des domaines sur lesquels ils œuvrent en bonne synergie et complémentarité, en formation, en recherche et en soins. On pense ici particulièrement à la santé publique, au vieillissement, au handicap, au cancer et à la douleur. De surcroît, ces liens de partenariats sont susceptibles de se renforcer dans le cadre d'une feuille de route partagée, incluant le développement et la mise à disposition de plateformes ouvertes à la recherche dans des domaines comme le microbiote, les données massives, l'intelligence artificielle appliquée à la santé et les dispositifs médicaux. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre cette politique de coopération étroite avec tous les partenaires du territoire.**

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / Une organisation qui doit inscrire ses évolutions dans les enjeux de l'intégration au sein de Paris-Saclay

L'UVSQ est en situation de proximité géographique avec la population étudiante du département des Yvelines. La mission de service public qu'elle délivre, nécessaire à l'élévation du niveau de qualification, repose sur le caractère diffus des sites d'implantation qui complexifie cependant l'organisation (cf. 2.d précédent) et nuit à la création d'un sentiment d'appartenance (déjà noté dans le précédent rapport de 2014). Ce sentiment est toutefois inégalement partagé selon la catégorie d'acteurs (étudiants et personnels) et selon la structure. Il faut également noter que l'analyse de l'organisation actuelle n'a d'intérêt que dans le sens de l'intégration au sein de l'université Paris-Saclay car cette dernière prévaut aujourd'hui sur le positionnement de chacune des entités au sein de l'UVSQ.

En ce qui concerne l'organisation des services, la crise financière a engendré une désorganisation et des déséquilibres au sein de ceux-ci. La reconstruction de la confiance, la stabilisation des équipes dans cette nouvelle configuration et la convergence vers un fonctionnement cohérent et global a nécessité du temps.

L'organisation des fonctions supports repose essentiellement sur la notion de réseau. Peu de fonctions sont concentrées (ex : agence comptable). Les fonctions supports comportent souvent un service central et des correspondants dans les composantes elles-mêmes (ex : fonctions financière ; immobilière ; communication ; systèmes d'Informations ; logistique et maintenance).

Cette organisation apporte une plus-value évidente à travers une proximité nécessaire des usagers pour la direction des systèmes d'information (DSI). Pour d'autres fonctions, il s'agit du fruit de l'histoire créant des complexités de gestion non compensées par les avantages issus d'un service de proximité.

Des efforts de rationalisation sont à noter comme l'existence depuis trois ans d'une plateforme financière pour plusieurs composantes. Le bilan dressé dès la 1<sup>ère</sup> année fait apparaître une satisfaction des composantes évitant ainsi les ruptures dans la chaîne de paiement en cas d'absence. Pour autant, aucune extension n'est envisagée. La proximité de service est mise en avant alors que la dématérialisation des relations permet souvent de surmonter l'éloignement d'un service centralisé.

Cette organisation constitue même un frein à l'atteinte de certains objectifs. Comme par exemple la fonction immobilière où la connaissance de l'état des infrastructures et la priorisation des travaux sont mises à mal par des initiatives locales dont le service central n'est parfois pas informé (environ 40 agents sur les sites)<sup>20</sup>. L'organisation éclatée sur les sites, outre les inconvénients soulignés ci-dessus, est source de charges financières ou ne permet pas de rationaliser les charges de structure. Une réorganisation doit être envisagée dans ce sens et mise en perspective avec l'intégration au sein de l'université Paris-Saclay.

Il en est de même pour la communication dont l'objectif affiché « Unifier et renforcer la visibilité de l'université afin d'accroître sa renommée »<sup>21</sup> nécessite du temps pour fédérer une vingtaine d'agents sur site qui ne tiennent pas forcément informée la direction de la communication. **Le comité recommande de regrouper ces forces dans une même synergie pour déployer, avec une efficacité et une rapidité accrues, le plan de communication.**

**Globalement le comité recommande de réfléchir à une structuration des services support à l'aune de l'intégration au sein de l'université Paris-Saclay** car le pilotage d'une université de cette envergure renforcera le besoin de maîtrise et de convergence des actions pour la mise en œuvre de sa stratégie. Le comité observe que les groupes de travail qui sont organisés à ce titre, enrichissent la réflexion sur les différentes fonctions et apparaissent structurants.

Enfin, deux pôles sont indiqués dans l'organigramme de l'établissement : « numérique et transformation pédagogique » et « ingénierie projets de recherche internationaux ». Cette notion est peu lisible de l'extérieur, l'organigramme faisant même apparaître ce dernier à deux endroits. Les personnels de l'université leur donnent parfois le rôle d'un groupe d'animation, parfois le rôle d'une structure de gestion. **Le comité recommande de clarifier la mission et le positionnement de ces deux pôles.**

---

<sup>20</sup> Source : entretiens lors de la visite sur site.

<sup>21</sup> Plan de communication 2018-2019 (diapo 19)

## 2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

### *a/ Un dialogue interne accru dans le cadre d'une gouvernance en réseau*

L'équipe présidentielle rassemble actuellement, en dehors des quatre vice-présidents statutaires (CA, CFVU du Cac et CR du Cac et étudiant) et du vice-président stratégie mentionné précédemment, cinq vice-présidents délégués<sup>22</sup> : valorisation et partenariats privés ; personnels, parité et égalité réelle ; vie universitaire ; numérique et relations internationales. L'équipe présidentielle s'appuie au niveau administratif sur le directeur général des services (DGS) et ses trois adjoints (direction des ressources humaines, direction des affaires financières et direction des systèmes d'information). L'ensemble se réunit tous les 15 jours mais un bureau restreint (sans les VP délégués) se réunit chaque semaine ou plus en cas de besoin. Une particularité à noter est que le VP CA prend particulièrement en charge la politique vis à vis des Biatss<sup>23</sup> et les questions immobilières (préparation et suivi du plan pluriannuel d'investissement et d'entretien (PPIE)), les réflexions sur le projet Paris-Saclay relevant du VP Stratégie.

La périodicité des réunions des conseils statutaires (CA, Cac, CHSCT, CT) se situe dans la moyenne pour une université, la problématique Paris-Saclay faisant l'objet de communications régulières (thème inscrit à chaque CA par exemple). Le besoin de plus d'information et d'échanges est cependant exprimé par de nombreux élus. Dans la période actuelle, compte tenu de l'importance du projet UPS, **le comité recommande d'augmenter en tant que de besoin la fréquence des réunions des diverses instances afin de permettre une meilleure appropriation des problématiques et des enjeux par leurs membres, et au-delà par l'ensemble de l'université.**

La précédente évaluation, en 2014, avait souligné dans les points faibles « un mode de gouvernance complexe, avec une chaîne de décisions restreinte qui ne favorise pas la participation, en particulier celle des composantes et des élus étudiants ». Aujourd'hui, l'UVSQ affirme avoir pris en compte ces remarques et évoque l'adoption d'un modèle "en réseau" de manière à avoir « une plus grande implication des instances centrales et des composantes »<sup>24</sup>.

Un conseil des directeurs de composantes, consultatif, se réunit une fois par mois. Depuis 2016, des efforts ont été engagés pour renforcer la qualité des débats avec une information préalable de meilleure qualité (il conviendrait néanmoins de veiller aux délais de transmission aux membres des conseils) et l'octroi d'un droit de parole pour les représentants syndicaux avant le début des réunions. Des séminaires rassemblant les directeurs de composantes, la présidence et la direction générale des services (DGS et DGSA) ont été instaurés depuis 2017.

Il reste que la formalisation de la politique de l'établissement sur ces sujets justifierait la rédaction de lettres de cadrage par l'équipe présidentielle à l'issue de ces discussions. Cette absence est préjudiciable à la présidence dans le dialogue final avec les composantes. L'éclatement de ces dernières sur 5 sites (ou 6 si l'on prend en compte l'IEP et l'Espé communs avec l'université de Cergy-Pontoise) favorise en effet une autonomie préjudiciable à une politique d'établissement.

Le comité constate toutefois que les progrès sont encore limités et **recommande, dans la phase qui s'ouvre, préparatoire à la fusion, de veiller à une gouvernance plus formalisée tout en continuant à soutenir le dialogue interne.** Le chemin vers la structuration future en cours d'adoption dans le cadre des statuts de l'université Paris-Saclay (*graduate schools*, EU1PC) nécessite en effet une stratégie globale, déclinée au niveau de chaque site en lien avec le territoire.

### *b/ Une politique de la qualité encore insuffisamment développée et structurée.*

Le RAE fourni par l'UVSQ est relativement long (78 pages) et présente peu de données en appui des éléments d'analyse fournis. Toutefois l'UVSQ a transmis ultérieurement au comité la plupart des données demandées. Trop de détails sont souvent présents et certains sujets apparaissent dans différents paragraphes (qui reprennent le plan du rapport proposé par le Hcéres). Il n'inclut pas d'analyses SWOT formelles mais certains éléments critiques sont présentés (ex : relations internationales).

<sup>22</sup> L'organigramme fourni comportait un poste de VP délégué Paris-Saclay qui a été supprimé.

<sup>23</sup> Le VP CA est lui-même un personnel Biatss.

<sup>24</sup> RAE p. 6-7 et p. 17.

Le précédent rapport d'évaluation de 2014 notait comme point faible « une politique de la qualité quelque peu délaissée » en partie en raison d'un contexte financier difficile<sup>25</sup>. Le RAE cite des exemples d'actions entreprises depuis cette date pour améliorer la connaissance et le suivi du fonctionnement de l'établissement (contrôle interne, cadrage, accompagnement) mais note que des progrès sont encore nécessaires. Par exemple le projet de connaissance des coûts des activités de l'université (P2CA), conduit avec l'accompagnement du Mesri, a ainsi été réalisé en 2017/2018. Il a permis de donner des éléments précis sur le coût complet de chaque formation mais le comité s'interroge sur l'impact de ces indicateurs dans la définition ou le suivi du périmètre de l'offre de formation. D'une manière générale la démarche d'amélioration continue des services repose sur des démarches individuelles. Ainsi la certification "Marianne" a été obtenue par la DBIST, qui réalise par ailleurs une enquête tri-annuelle de satisfaction (Libqual). Des chartes ou des guides de procédure ont été élaborés sur différents sujets et le bureau Enquêtes et analyses (BEA) coordonne les enquêtes concernant les formations. Des données de pilotage (ressources humaines, scolarité, patrimoine) sont disponibles à travers une application en ligne.

**Le comité recommande que la démarche qualité soit approfondie et coordonnée à l'échelle de l'établissement, avec la mise en place d'un service dédié, éventuellement par anticipation de la fusion au niveau de l'université Paris-Saclay.** Ce service permettrait, au-delà de la mise en place d'outils, de s'assurer de la mise en œuvre de cycles de remédiation et d'aider à construire une vision d'ensemble de la politique qualité de l'établissement.

### *c/ Une communication institutionnelle dynamique*

Le plan annuel de communication, qui présente aussi un bilan, et qui a été mis en place récemment (2017-2018 et 2018-2019) fait apparaître clairement les objectifs, les cibles et les actions menées et à mener. Il résulte de la reconstitution du service communication depuis avril 2017 avec la nomination d'un nouveau directeur.

De nombreuses actions ont été menées à la fois pour diversifier les supports et intégrer une nouvelle charte graphique. La refonte graphique et éditoriale du site internet UVSQ est emblématique mais l'intégration de la centaine de sites des composantes et laboratoires ne se fait que très progressivement, certaines composantes restant très attachées à leur site. L'adoption d'une identité visuelle commune avec des spécificités sur le logo avec une couleur pour certaines composantes apparaît satisfaire la recherche d'identité commune et l'affichage spécifique.

Des outils de communication internes sont développés spécifiquement pour les personnels : site intranet et newsletter mensuelle « act'UVSQ ». L'appropriation des outils n'est pas encore complète ainsi que le démontre les entretiens lors de la visite (cela est également vrai pour les étudiants). Une refonte de l'intranet est prévue en 2020 en s'appuyant sur les résultats d'une enquête effectuée auprès des personnels en mars 2019. **Le comité recommande de maintenir un dialogue étroit avec les utilisateurs lors de la mise en place de cet outil (contenu et support).**

La fonction « communication » est portée par le service central de la communication (6,5 ETP) et le réseau des 20 référents communication des composantes qui se réunit une fois par trimestre. L'autonomie de certaines composantes constitue encore un frein au développement d'une identité propre à l'université. L'uniformisation des supports par l'application de la charte graphique et la cohérence des messages véhiculés constituent encore des objectifs.

La présidence organise des assemblées générales sur les différents sites afin d'échanger avec les personnels notamment sur Paris-Saclay. Ces échanges directs permettent de mieux communiquer sur les enjeux, les projets de l'université et d'entendre les questionnements et inquiétudes des personnels. Ceux-ci sont appréciés et méritent d'être développés.

La newsletter « le quoi » assure une communication institutionnelle à l'attention des étudiants. À ce titre, elle n'est pas élaborée avec les étudiants mais associe les services de la vie étudiant. Cette newsletter n'est pas très investie par les étudiants pour lesquels elle n'apparaît pas être le meilleur vecteur de communication. Le sondage prévu auprès des étudiants permettra de mieux cerner leurs attentes.

L'université a subi un déficit d'image à l'extérieur par suite de la crise financière. La communication externe a donc fait l'objet d'actions nombreuses et de qualité pour valoriser l'établissement, ses formations et sa recherche.

La volonté est de renforcer encore celle-ci en diversifiant les supports, notamment en renforçant la présence d'images et de vidéos.

---

<sup>25</sup> Rapport AERES 2014, p. 11 et 31.

Il s'agit également d'assurer la communication sur l'université Paris-Saclay à un rythme plus soutenu afin que l'intégration soit pleinement attendue par les étudiants et les personnels. Les étudiants semblent connaître la marque UVSQ mais sont ouverts à l'adoption du nom Paris-Saclay qui pourra davantage parler aux employeurs et véhiculer une image positive.

**Le comité souligne la qualité de l'effort entrepris pour améliorer la communication interne et externe et encourage l'université à amplifier dans le contexte du projet Paris-Saclay.**

### 3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

#### *a/ Une programmation pluriannuelle à renforcer*

Les problématiques de l'apprentissage, de la formation continue et du développement de la recherche ne font pas l'objet de prospectives pluriannuelles.

En revanche, deux schémas directeurs ont été définis : le schéma directeur pluriannuel relatif au handicap et le schéma directeur de transformations pédagogiques. Ceux-ci permettent de fixer des priorités et axes suivis par les services et composantes. Ainsi, le second, qui concerne en partie un schéma du numérique, a été orienté sur les usages et la transformation pédagogique. Les dépenses informatiques suivent donc la programmation de ce schéma directeur.

Sur le plan des emplois, une cartographie est en cours de réalisation et permet de mieux connaître la nature des emplois et fonctions exercées. Elle ne permet pas, à ce jour, de projections en termes de compétences attendues ni de projections pluriannuelles des recrutements, au-delà des départs prévisibles. Sur la base de ces départs et des recrutements, la direction des ressources humaines établit des projections financières de la masse salariale, sur trois ans. Celles-ci sont essentielles pour mesurer l'impact des décisions de recrutement. **Le comité constate qu'une gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences (GPEEC) complète n'est pas encore en place (comme dans beaucoup d'établissements en France) et il encourage l'université à en faire une priorité lors du prochain contrat quinquennal.**

Enfin, le schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) a été mis à jour<sup>26</sup> mais **le comité recommande que sa programmation s'inscrive rapidement dans le cadre d'un schéma commun à l'UPS.**

Dans le cadre de l'élaboration de ces outils de pilotage, les composantes du système d'Information sont interopérables, un référentiel « maison » assurant la liaison entre les bases des différentes applications. Cependant, la recherche de convergence entre les systèmes d'information des universités constitutives de Paris-Saclay, nécessitera le remplacement de certaines applications, ce qui interrogera le schéma existant. Les DSI se réunissent d'ailleurs très régulièrement pour effectuer ce travail d'état des lieux des différents systèmes, préalable nécessaire aux décisions d'orientation du futur système d'Information de Paris-Saclay dans lequel les universités devront progressivement inscrire leurs choix d'évolution des applications.

#### *b/ Un dialogue de gestion de qualité, assorti d'une responsabilisation accrue en matière de maîtrise budgétaire*

L'université affiche une réelle volonté de développer des outils lui permettant de connaître les coûts de ses activités. Ainsi, la direction des affaires financières comprend un pôle contrôle de gestion/comptabilité analytique et la présidence a porté, avec intérêt, le projet P2CA (Projet de Connaissance du Coût des Activités). Cette méthodologie, permettant d'élaborer des indicateurs partagés et comparables entre composantes, a pu ainsi guider le dialogue budgétaire 2019 et constituer un outil objectif d'aide aux arbitrages. **Ces données sont importantes pour la définition des orientations stratégiques en toute connaissance des coûts et le comité estime que l'université gagnera à approfondir cette méthodologie.**

Peu d'analyses prospectives sont transmises aux composantes qui, par ailleurs, élaborent elles-mêmes leur suivi budgétaire et leur suivi d'heures complémentaires. **Dans le cadre du dialogue annuel de gestion, au-delà des projections triennales en masse salariale, le comité recommande à l'UVSQ de développer des analyses prospectives.**

---

<sup>26</sup> Le RAE évoque la nécessité de revoir le schéma directeur immobilier qui date de 2010.

Le dialogue de gestion entre les composantes et la direction de l'université se développe. Ainsi, dans le cadre des préparations budgétaires 2018 et 2019, des séminaires de 2 jours ont été organisés en juillet pour discuter des axes stratégiques de l'UVSQ et des perspectives de l'intégration dans l'université Paris-Saclay. Sur cette base, les composantes peuvent émettre des besoins et estimations de recettes en cohérence avec le projet global de l'université. En revanche, il n'existe pas de contrats d'objectifs et de moyens (COM) entre la direction et les composantes, ce qui pourrait apparaître utile pour certaines composantes. **Le comité recommande de poursuivre ce dialogue interne en mettant en œuvre des COM intégrant des engagements pluriannuels.**

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

##### *a/ Une politique volontariste d'accompagnement des personnels qui appelle une communication renforcée*

Le plan de retour à l'équilibre prévoyait une diminution de la masse salariale de 5M€ pour passer de 103 M€ en 2013 à 98 M€ en 2016. Cet objectif a été atteint grâce au gel de postes lors des départs qui se sont présentés. Ces gels ont concerné l'ensemble des composantes et directions. Lors de la présentation du bilan social 2018, le président a affirmé la volonté d'augmenter les effectifs. Celle-ci peut déjà être observée sur les années 2016 et 2017 où les ETP ont crû de 2,5%, principalement chez les Biatss.

La politique sociale s'articule autour de trois axes : déprécarisation ; revalorisation salariale et indemnitaire ; qualité de vie au travail. Cette politique ambitieuse poursuit à la fois un objectif d'extension des recrutements et des revalorisations catégorielles. Une politique volontariste de développement et de diversification de ces ressources est cependant une étape préalable pour accroître l'autonomie financière en support de cette politique. **Le comité recommande de définir une stratégie et un plan d'actions en ce sens tout en veillant à la maîtrise de la masse salariale au regard de l'évolution des ressources financières de l'établissement.**

Le plan de formation est principalement tourné autour de la professionnalisation, de l'hygiène et de la sécurité au travail et de la préparation aux concours. Les personnels suivant ces formations sont essentiellement des Biatss (97%)<sup>27</sup>. Jusqu'alors, essentiellement incarnée par l'exploitation des entretiens d'évaluation, la volonté d'inscrire des axes porteurs pour la politique d'établissement dans le champ des ressources humaines est affichée : formation pédagogique des nouveaux enseignants-chercheurs et formation au management bienveillant.

La politique des ressources humaines est portée par deux vice-présidents : le VP CA qui mène les chantiers de la revalorisation indemnitaire et du télétravail, la VP déléguée « Personnels, parité et égalité » qui s'attache plus particulièrement à la qualité de vie au travail, au droit à la déconnexion et à la parité hommes/femmes. Concernant la parité hommes/femmes, le respect de ce principe au sein de l'université repose sur la sensibilisation des personnels aux inégalités genrées et la formation des jurys de recrutement, sans qu'aucun quota ne soit établi. Il conviendra de vérifier que cette politique contribue à atténuer les inégalités existantes notamment en termes de promotion de corps ou de grades. Le bilan social intégrant désormais des comptages hommes/femmes, il permettra d'évaluer les retombées de cette politique.

La campagne annuelle d'évaluation des personnels Biatss ne permet pas d'assurer une actualisation des fiches de poste et une formalisation des entretiens pour l'ensemble des personnels : plus de 42% des comptes rendus ne sont pas transmis<sup>28</sup>. Le comité recommande d'améliorer le processus d'évaluation annuelle de chaque agent Biatss (formation des évaluateurs et évalués, simplification de la procédure...) et ce jusqu'au niveau central (remontée et prise en compte des fiches d'entretien).

Le partage de pratiques sur la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'université Paris-Saclay qui associe notamment les vice-présidents et la DSGA, directrice des ressources humaines, permet de déterminer des axes d'harmonisation et une prise en charge par la Comue elle-même de certains points comme la formation des nouveaux enseignants chercheurs. La convergence des réglementations internes concernant les primes et la prise en compte d'activités diverses (décharge ou heures complémentaires) reste un enjeu pour l'UPS. Pour l'UVSQ il s'agit également de préserver l'intérêt d'exercer des missions en son sein dans un environnement francilien très concurrentiel. **Le comité recommande que l'harmonisation des régimes indemnitaires constitue un point d'attention compte tenu de la charge financière que ces mesures pourraient engendrer.**

<sup>27</sup> Bilan social 2018.

<sup>28</sup> RAE p. 31 : 253 comptes-rendus non transmis pour 595 comptes-rendus attendus.

Le fonctionnement des instances paritaires s'est notablement apaisé et respecte généralement les règles de convocation préalable et de transmissions des documents préparatoires. L'inscription systématique d'un point à l'ordre du jour sur l'université Paris-Saclay a visiblement contribué à l'apaisement des échanges même si de nombreuses questions ne peuvent trouver des réponses à cette heure.

Des activités culturelles et sportives sont proposées aux personnels soit dans le cadre des activités organisées pour les étudiants soit dans le cadre des animations mises en œuvre par le COSAC (comité des œuvres sociales et d'action culturelle). Les activités apparaissent variées mais proposées de façon très inégale. Le déploiement sur les sites plus distants ou sans infrastructure sportive (Vélizy et Mantes) est plus complexe ce qui limite l'offre.

Enfin, au sein de l'université, le suivi social est assuré par une assistante sociale à temps complet et la médecine de prévention, par un médecin présent une journée par semaine, ce qui paraît peu pour effectuer le suivi individuel et participer à la cellule de veille.

### *b/ Une véritable restauration de la situation financière à conforter*

Après deux exercices déficitaires en 2012 et 2013, l'UVSQ présente un plan de retour à l'équilibre à la séance du conseil d'administration du 28 mai 2014. Le compte financier 2014 permet alors d'afficher un léger redressement à travers un résultat comptable excédentaire (4,6 M€<sup>29</sup>). Ensuite, les indicateurs financiers s'améliorent sur les 4 années suivantes. Dès le compte financier 2017, le seuil prudentiel d'un fonds de roulement équivalent à 30 jours de fonctionnement est dépassé (33j<sup>30</sup>). Enfin, le compte financier 2018 fixe une CAF à 8 M€<sup>31</sup>, un fond de roulement à 26 M€<sup>32</sup> et une trésorerie à 30 M€. L'UVSQ a mis en œuvre son plan de redressement avec de fortes contraintes de gestion. Par ailleurs, le prêt de 3,43 M€ accordé par l'état pour accompagner le redressement financier est quasiment remboursé (reste 115 000€ en 2020). Ces résultats traduisent la volonté de l'établissement de redresser rapidement les finances. **L'UVSQ a su gérer cette phase critique grâce à un engagement fort, bien que difficile, de toute la communauté universitaire que le comité tient à souligner.**

Le budget permet de porter les orientations déterminées au sein de la politique d'établissement. Il reste, pour les années à venir, à dégager des marges financières de façon à pouvoir augmenter la capacité d'accompagnement de la politique d'établissement et assumer de nouvelles orientations ou renforcer celles existantes. Une attention particulière au suivi de la masse salariale est à souligner, malgré le suivi des heures complémentaires qui reste à affiner. Sur ce point, la maîtrise des emplois a conduit à améliorer le ratio « charges de personnels/charges encaissables » (hors recherche) qui s'établit à 78 %<sup>33</sup>. Cependant, la maîtrise de la politique de recrutement doit s'entendre globalement car les recrutements supplémentaires observés sur l'année 2018 portent essentiellement sur le plafond sur ressources propres (15,5 ETP)<sup>34</sup>.

**Le comité recommande que l'organisation de la procédure d'élaboration budgétaire soit formalisée et fasse apparaître explicitement un débat d'orientation budgétaire en conseil d'administration**<sup>35</sup>. Depuis deux ans, la procédure repose essentiellement sur un séminaire et des dialogues de gestion<sup>36</sup> organisés entre la présidence et les composantes.

Il convient de noter que l'agence comptable a dû absorber une rotation importante des agents et une vacance du poste de comptable de septembre 2016 à février 2017, ceci concomitamment au passage à la GBCP. Dans ce contexte, l'amélioration de la qualité comptable a pris du retard : la cartographie des risques budgétaires et comptable n'est pas actualisée, ce qui est pourtant nécessaire à la sécurisation des comptes. Sur ce point, le recouvrement des recettes est une priorité : les créances contentieuses augmentent d'année en année (passant de 1,4 M€ en 2014 à 2,5 M€ en 2018)<sup>37</sup>. Afin d'améliorer le recouvrement, un emploi a été dédié à cette fonction. Le suivi des recettes peut également être amélioré en émettant plus rapidement les ordres de recettes et donc en amont de la signature des conventions de recherche et de l'émission des factures. À ce titre, les points mensuels existants entre la DGSA et l'agent comptable apparaissent positifs. **Afin de fluidifier ce processus, le comité recommande de saisir les conventions de recherche sur Sifac.**

<sup>29</sup> Rapport sur l'exécution budgétaire 2014.

<sup>30</sup> Rapport sur l'exécution budgétaire 2017.

<sup>31</sup> Rapport sur l'exécution budgétaire 2018.

<sup>32</sup> Rapport sur l'exécution budgétaire 2018.

<sup>33</sup> Rapport de l'ordonnateur du compte 2018.

<sup>34</sup> Rapport de l'ordonnateur du compte 2018.

<sup>35</sup> En conformité à l'article R 719-64 du code de l'éducation.

<sup>36</sup> RAE 2018.

<sup>37</sup> Solde débiteur du compte 416 des bilans 2014 et 2018.

### *c/ Une multiplicité de sites et un contrat de partenariat pesant sur les budgets de maintenance, d'entretien et de rénovation*

Le contrat de partenariat de performance énergétique (CPPE), contracté jusqu'en 2037 avec la société Cofely, a déjà fait l'objet de plusieurs avenants portant parfois sur la nature de la prestation dans la mesure où la réalisation de celle-ci était manifestement insatisfaisante. Le retour sur investissement au vu du coût du contrat n'est pas suffisant mais permet, malgré tout, la réalisation d'économies. L'absence de visibilité sur l'exécution du marché étant insuffisante, le comité recommande d'exiger de la société un bilan des travaux initiaux afin de bien cerner la réalisation des engagements contractuels.

La connaissance de l'état des locaux et des travaux de maintenance, voire de transformation apparaît complexe et incomplète en conséquence de la multiplicité des sites et de l'organisation éclatée de la fonction « gestion immobilière ». L'intégration au sein de Paris-Saclay nécessite d'améliorer cette connaissance. **Le comité recommande une réorganisation de la fonction pour travailler dans ce sens, y compris dans la perspective d'un futur schéma directeur immobilier de l'UPS.**

Entre 2014 et 2017, malgré la construction de la maison de l'étudiant, l'université a veillé à diminuer la surface des bâtiments occupés (156 144 m<sup>2</sup> en 2014, 151 553 m<sup>2</sup> en 2017). Cette diminution des surfaces occupées doit encore être poursuivie afin d'améliorer le taux d'occupation des salles de 61% qui se présente encore en deçà de la cible fixée dans le contrat quinquennal<sup>38</sup> et de réduire les charges d'exploitation. Afin d'accompagner cet objectif, **le comité recommande que l'optimisation et la mutualisation des activités soient recherchées entre composantes et au sein même de chaque composante**, il s'agit d'un véritable enjeu pour l'université en raison de la nécessité d'augmenter ses marges de fonctionnement.

Le plan Ad'Ap a été validé en préfecture et le coût des travaux répartis sur 6 ans (jusqu'en 2024). Ce plan, d'un montant d'environ 2 M€, concerne uniquement l'accessibilité, sans réfection des locaux. La programmation budgétaire, intégrée dans celle du PPIE, est assurée. **Le comité estime cependant nécessaire de dégager des marges sur les dépenses de fonctionnement pour assumer les dépenses des travaux d'entretien, de mise en accessibilité et en sécurité des bâtiments.**

---

<sup>38</sup> Contrat quinquennal 2015-2019/IC15 DPI.

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

### *a/ Des domaines de recherche d'excellence reconnus à l'international et des liens forts avec des partenaires académiques et industriels.*

L'UVSQ est un établissement jeune, de taille moyenne au regard des standards français avec près de 1 000 enseignants-chercheurs opérant dans 39 structures de recherche dont 32 unités de recherche qui accueillent 540 doctorants<sup>39</sup>. L'UVSQ déploie une recherche pluridisciplinaire et affiche huit axes dits « stratégiques » : climat, environnement, développement durable ; culture et patrimoine ; inflammation, infection, cancer, environnement ; santé publique ; handicap ; institutions, organisations et politiques publiques ; matériaux innovants ; modélisation et simulation des systèmes complexes. Au sein de ces huit axes, l'UVSQ, grâce à un bon alignement stratégique avec ses principaux partenaires en matière d'organismes et de centres hospitaliers (CNRS, CEA, Inserm et hôpitaux) peut revendiquer une place parmi les leaders nationaux et une très forte visibilité à l'international dans des domaines comme le spatial, les sciences de l'atmosphère, le climat, l'environnement, le handicap, la santé publique et le patrimoine. Ces domaines de recherche sont renforcés et valorisés par des liens de partenariats industriels forts avec des entreprises de ces domaines (par exemple : Thales Alenia Space, Suez-Environnement, Total, les constructeurs et équipementiers automobiles, Bouygues etc.), dont certains ont donné lieu à des chaires<sup>40</sup>. D'autres domaines comme le numérique, la mobilité et les services, sont bien valorisés par des partenariats, comme par exemple celui conclu avec le groupe La Poste. Enfin, l'UVSQ peut revendiquer un fort potentiel de recherche (une dizaine d'unités de recherche dont 2 UMR) dans différents champs des sciences humaines et sociales, notamment le droit, le patrimoine, les politiques publiques qui sont autant de domaines susceptibles d'apporter une forte valeur ajoutée de l'UVSQ dans la perspective de sa fusion au sein de l'université Paris-Saclay.

### *b/ Des services de soutien à la recherche éclatés et sous dimensionnés et une absence de système d'information préjudiciable au pilotage de la recherche*

Afin d'assurer le pilotage de sa recherche, l'UVSQ dispose de l'application GRAAL qui permet le suivi des effectifs et de l'encadrement de la recherche. Néanmoins, à l'orée de sa fusion dans l'université Paris-Saclay et dans le contexte d'une sortie de crise financière sérieuse, **l'UVSQ doit se doter d'un système d'information recherche ou d'un tableau de bord précis susceptibles de lui fournir des indicateurs de performance et de suivi, partagés avec ses partenaires de l'université Paris-Saclay, qui lui permettraient d'affirmer des choix stratégiques informés et clairs, notamment en matière de dotations, de recrutements d'EC, d'articulation formation-recherche, de politique internationale, de valorisation et d'immobilier.**

L'UVSQ a fait le choix de confier le soutien à la recherche, à la valorisation, à l'innovation, aux laboratoires, aux chercheurs et aux doctorants à trois directions (ou pôles) distincts : la direction de soutien à la recherche (6 ETP – 2 ingénieurs dont un contractuel ; 4 techniciens dont 1,6 titulaires), la direction de la valorisation (4,5 ETP dont deux juristes), le pôle ingénierie de projets de recherche internationaux (1,5 ETP). Même si ces trois directions ou pôles sont très investis, dynamiques, semblent interagir fortement et même si ces structures semblent en capacité d'accompagner les initiatives nées du « terrain », leur sous-dimensionnement, leur dispersion et l'absence de système d'information évoqué plus haut ne sont pas de nature à permettre à l'UVSQ d'assurer un soutien à la recherche à la hauteur de son potentiel ni d'imprimer ou de conduire sa stratégie. Dans le contexte de la sortie d'une crise financière sérieuse, il est vraisemblable que l'UVSQ ne sera pas en mesure de compenser ce déficit à court terme. Cela pourrait l'inciter à envisager une politique de délégation globale de gestion pour les UMR, à renforcer les liens fonctionnels de ces directions ou pôles avec celle des relations internationales et à anticiper la fusion de ces services (incluant la direction des bibliothèques et information scientifique et technique) au sein de l'université Paris-Saclay sans attendre l'année 2025. Cela pourrait améliorer le service rendu aux chercheurs et aux laboratoires, optimiser le positionnement des personnels de l'UVSQ dans l'organigramme cible du futur établissement et libérer des marges de manœuvre. **Le comité recommande d'étudier toutes les possibilités de mutualisation d'outils en interne et avec ses partenaires afin de soutenir au mieux son développement dans le cadre d'une stratégie recherche reposant sur un système d'information performant à construire.**

<sup>39</sup> 32 unités de recherche : 17 EA, 13 UMR (dont 4 en cotutelles avec respectivement le CEA; Sorbonne université; le ministère de la Justice et l'université de Cergy-Pontoise), 2 USR dont la MSH et 8 Laboratoires Internationaux associés (LIA) (source RAE p. 39)

<sup>40</sup> 7 chaires industrielles, 1 chaire universitaire de transplantation et 2 chaires d'excellence dans le cadre d'Handicap Médical Excellence (HandiMex).

### *c/ Le besoin de se doter d'une politique en matière de plateformes de soutien à la recherche.*

L'UVSQ héberge en son sein une dizaine de plateformes « technologiques » mettant à la disposition de ses laboratoires et de ses chercheurs des équipements de pointe coûteux et les expertises qui s'y rattachent. Néanmoins, le fonctionnement et la gouvernance de ces plateformes, dont certaines sont issues d'initiatives venant du « terrain » et d'autres créées ex-nihilo, sont très hétérogènes et leur ouverture vers des partenaires non académiques ou à l'international est plutôt limitée. **Le comité recommande, particulièrement dans la perspective de sa fusion au sein de l'université Paris-Saclay, que l'UVSQ se dote d'une politique claire et ambitieuse et d'un mode de pilotage en matière de plateformes de soutien à la recherche.** Cette politique peut s'appuyer sur une charte et viser à établir des objectifs et critères de gestion.<sup>41</sup>

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie

### *a/ Une offre de formation pluridisciplinaire ouverte sur le territoire avec une offre en alternance abondante à coordonner*

L'offre de formation de l'UVSQ est organisée pour la période contractuelle 2015-2019 en cinq champs (climat, environnement, espace et société ; cultures et patrimoines ; institutions, organisations, politiques publiques et société ; santé et sciences du vivant ; sciences fondamentales, technologies et ingénierie) en cohérence avec les huit axes de recherche du contrat<sup>42</sup>. Les champs mettent en relief les spécificités et forces de l'UVSQ, notamment dans les domaines du climat ou du patrimoine. Ainsi 19 mentions de licences, 25 mentions de licences professionnelles, 43 mentions de masters dont 26 rattachés à l'Université Paris-Saclay, 13 DUT, 3 diplômes d'ingénieurs, des formations et diplômes de santé ainsi que 67 DU et 2 DEAU<sup>43</sup> sont proposés aux 18 700 étudiants et apprenants<sup>44</sup>. 13% des effectifs sont inscrits dans une des formations de l'UVSQ rattachées à l'Université Paris-Saclay. Par ailleurs, une proportion importante des effectifs (11%, soit 2 125) est engagée dans une formation en alternance sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation<sup>45</sup>. Ces données témoignent d'une part de la pertinence de la formation, de l'adossement effectif à un environnement de recherche performant, permettant aux masters de répondre aux critères exigeants du rattachement des formations à l'Université Paris-Saclay et, d'autre part, de l'ancrage solide de l'offre de formation de l'UVSQ dans son territoire, s'appuyant sur les nombreux et solides partenariats avec les milieux socio-économiques.

Au cours de la période concernée, les effectifs étudiants sont stables mais des variations peuvent être observées entre composantes d'une année sur l'autre (par exemple -7% pour l'institut supérieur du management (ISM) ou - 4,7% pour l'UFR des sciences sociales entre 2016-17 et 2017-18<sup>46</sup>). L'augmentation des effectifs en sciences (+10% dans la même période) et au sein de l'École d'ingénieurs ISTY (+10,9% sur la période) compense ces diminutions qui s'expliquent principalement par la fermeture de formations ou de groupes au sein d'une formation, en lien avec l'objectif de soutenabilité de l'offre de formation conformément aux recommandations de l'Aeres (octobre 2014) En raison de la crise financière, la diminution des dotations de fonctionnement des composantes et le gel des postes vacants ont conduit l'université, sa CFVU et les composantes, à piloter l'offre de formation à l'aune principalement, du critère de l'efficacité économique.

**Le comité recommande : de définir une stratégie et les priorités de l'université pour son offre de formation ; d'élaborer une lettre de cadrage et d'anticiper les modifications de l'offre de formation à l'horizon 2025, en particulier pour tous les parcours professionnalisants qui représentent aujourd'hui un poids important, dans le cadre de l'organisation nouvelle de l'UPS autour de *graduate schools* et de l'EU1PC.**

---

<sup>41</sup> L'effet structurant des plateformes sur le site en termes de mutualisation et de modèle économique ; leur adossement aux laboratoires ; les conditions de mise à disposition de l'expertise ; la qualité du service rendu ; la pertinence des choix pour les équipements lourds ; les conditions d'ouverture vers le monde industriel et les réseaux académiques nationaux et européens ; les modalités de soutien financier pour l'achat d'équipements, de soutien en ressources humaines pour les faire fonctionner ; leur délivrable ; leur certification ; leur insertion au sein de réseaux nationaux, européens, internationaux ; leur gouvernance ; leur politique de tarification ; leur démarche qualité.

<sup>42</sup> RAE p. 45.

<sup>43</sup> Relevé de décisions de la CFVU du 19 février 2019.

<sup>44</sup> Données de caractérisation – CAC du 18/08/2018 et CA du 25/09/2018.

<sup>45</sup> Données de caractérisation – CAC du 18/08/2018 et CA du 25/09/2018.

<sup>46</sup> Indicateurs UVSQ\_2018-2019\_Dialogue de gestion.

Les 60 formations en apprentissage (7 DUT, 1 licence, 26 licences professionnelles, 24 parcours de masters et 1 diplômes d'ingénieurs<sup>47</sup>) sont mises en œuvre et directement gérées par les composantes qui les portent, ce qui conduit à un paysage très hétérogène marqué par des collaborations avec 17 centres de formation d'apprentis (CFA) différents<sup>48</sup>. **Le comité recommande de mettre en place une coordination au niveau central de l'université, en particulier dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle.**

### *c/ Une activité de formation continue à développer*

L'activité de formation continue de l'UVSQ est modérée par rapport aux possibilités que pourrait offrir l'ancrage de l'université dans son territoire et aux nombreuses relations nouées avec des partenaires professionnels. Son chiffre d'affaires s'élève à environ 2 M€ en 2016<sup>49</sup>, dont seule la moitié est gérée par la Direction de la formation continue et des relations entreprises, l'ISM et l'UFR de Santé gérant leur propre formation continue. En s'appuyant sur les compétences pointues et les spécificités reconnues des équipes, le comité estime que l'UVSQ a la capacité de développer une offre de formation continue sous forme de stages courts, inscrite dans un catalogue et ainsi largement diffusée par le service. **Le comité recommande d'élargir l'offre de service, de finaliser le modèle financier et le mode de fonctionnement Service-Composante afin d'avoir un fonctionnement plus performant et plus efficient.**

### *c/ Un accompagnement des équipes pédagogiques pour une amélioration des formations*

Si l'évaluation des formations et des enseignements n'était pas organisée ou portée par l'UVSQ jusqu'en 2018, des enquêtes d'évaluation des UE sont initiées et généralisées à toutes les formations à partir de cette année. L'université a harmonisé en 2016 la composition des conseils de perfectionnement (établis au niveau de chaque mention) et met à disposition un vademecum pour leur mise en place.

Le comité se réjouit de la récente re-création en 2017 du Pôle numérique et transformation pédagogique, sous l'égide d'une vice-présidente déléguée. Ce pôle avait été supprimé au moment de la crise financière en 2014. Ce service en développement aura un rôle essentiel pour l'accompagnement des équipes dans leur évolution pédagogique (pas exclusivement numérique) et notamment pour leur adhésion à l'approche compétence que la communauté ne s'est pas approprié pour le moment<sup>50</sup>. Des appels à projet interne "Transformation pédagogique" contribuent à dynamiser et motiver les équipes pédagogiques pour faire évoluer leurs pratiques.

Le comité souligne l'engagement, le dynamisme et la conviction de l'université tant sur le plan politique qu'au niveau des services supports en termes de formation. La transformation pédagogique indispensable pour un meilleur accompagnement des étudiants vers leur réussite et en vue de l'intégration de l'offre de formation au sein de l'Université Paris-Saclay peut être conduite grâce aux dispositifs listés précédemment et ce malgré l'environnement contraint.

**Le comité apprécie positivement la démarche engagée et les actions entreprises et encourage l'établissement à poursuivre dans cette direction dans le contexte de l'harmonisation en cours de réflexion au sein de l'UPS.**

## 3 / La perspective de fusion au sein de l'université Paris-Saclay bien anticipée au niveau du lien formation-recherche

Le lien formation-recherche au sein de l'UVSQ tire profit d'une bonne adéquation entre les huit axes stratégiques de recherche et les cinq grands champs de formation. L'UVSQ et les établissements participant au projet de fusion sont parvenus, sous l'égide de la Comue Paris-Saclay, à construire une offre de formation claire, cohérente au regard de son potentiel en recherche, et co-accrédité pour les écoles doctorales et une partie des masters.

Le RAE ne mentionne aucune action entreprise au niveau master, voire licence, pour promouvoir le lien recherche-formation (séminaires, visites, ...). Ce lien s'opère essentiellement au niveau du doctorat. C'est sans

<sup>47</sup> Site internet <http://www.uvsq.fr/les-formations-accessibles-en-apprentissage-234322.kjsp?RH=VF&RF=1452189083074> consulté le 23 mai 2019 et RAE p. 48

<sup>48</sup> RAE p 48 et entretiens.

<sup>49</sup> Annexe du RAE p. 9

<sup>50</sup> Non appropriation de cette démarche confirmée lors des entretiens.

doute à ce niveau que la trajectoire de la fusion de l'UVSQ au sein de l'université Paris-Saclay est la plus avancée et est susceptible de servir de modèle. En effet, anticipant sa fusion au sein de l'université Paris-Saclay, l'UVSQ conduit désormais l'essentiel de sa politique doctorale au sein du collège doctoral de la Comue Paris-Saclay qui intégrera l'université Paris-Saclay en 2020. Les avancées significatives, qui se sont produites dans ce contexte<sup>51</sup>, augurent de la plus-value que la fusion de l'UVSQ au sein de l'université Paris-Saclay est susceptible d'apporter en termes d'attractivité et de rayonnement. De plus, en plaçant le doctorat au cœur de ses préoccupations, cette dynamique est susceptible de contribuer à définir la stratégie de l'établissement en lien avec l'excellence de sa recherche.

**Le comité estime que le lien recherche-formation peut être renforcé, dans le cadre de l'université Paris-Saclay, avec la création des *graduate schools*. Il suggère que ce lien soit également maintenu au niveau de l'EU1PC.**

## 4 / Un service de la documentation dynamique, attentif aux besoins de l'université

La direction des bibliothèques et de l'information scientifique et technique (DBIST) regroupe les six bibliothèques intégrées réparties sur les différents sites d'enseignement et de recherche de l'université, ainsi que les huit bibliothèques ou centres de documentation spécialisés, associés. La DBIST, directement rattachée à la présidence, coordonne, dynamise et mutualise les activités en matière de documentation et d'animation culturelle scientifique et technique. Les activités de formation des étudiants, en augmentation au cours du contrat, s'effectuent par groupes d'étudiants (1,5h à 3h) à la demande des enseignants à tous les niveaux : L1 (découverte des BU) ; L2 et L3 (recherche documentaire et validation de l'information); M1 et M2 (ressources spécialisées, stratégie de recherche documentaire, citation et plagiat). Des tutoriels sont mis à disposition des étudiants et des rendez-vous individuels sont également possibles à la demande. La DBIST dispose d'un pôle de service à la recherche en appui des doctorants et des enseignants-chercheurs (aide à la production scientifique).

Les décisions et orientations sont arrêtées par la directrice de la DBIST en s'appuyant sur l'avis du conseil documentaire qui se réunit une fois par an. L'invitation permanente (avec une présence effective de la directrice à la CFVU, à la CR et au conseil des composantes) contribue à une bonne intégration de la question de la documentation dans la politique de la formation et de la recherche.

Le service dispose d'un budget d'environ 800 k€ essentiellement consacrés aux abonnements et acquisitions d'ouvrages. Ce budget constant, voire en légère diminution (794 k€ au budget 2017 / 885 k€ au budget 2016)<sup>52</sup>, est contraint. Les demandes ponctuelles d'achat d'ouvrage sont traitées au fil de l'eau, tant que le budget le permet, sans arbitrage. Ce budget ne permet de véritables nouvelles acquisitions qu'au prix de suppression de ressources ou d'abonnements existants.

La période de redressement financier a conduit l'université à prioriser les besoins de documentation pour la formation.

Le pôle Service à la recherche de la DBIST a entamé un travail de proximité avec les équipes de recherche pour les sensibiliser aux évolutions du monde de la publication, notamment en matière d'archives ouvertes.

Les usagers sont très satisfaits du service offert par leurs bibliothèques<sup>53</sup>, y compris par l'animation culturelle scientifique et technique qu'elles portent avec dynamisme, au travers de nombreuses expositions, mais ils souhaitent un élargissement des horaires d'ouverture, notamment en période d'examen, ainsi qu'un enrichissement de la documentation mise à disposition.

Les bibliothèques ayant pour habitude de travailler en réseau, sont très actives et constructives dans le projet d'Université Paris-Saclay. Les systèmes intégrés de gestion des bibliothèques de chacun des établissements sont en cours d'harmonisation, un catalogue unique et partagé à l'échelle de l'UPS est opérationnel depuis cette année et certains abonnements électroniques sont à présent mutualisés<sup>54</sup>.

<sup>51</sup> Mutualisation de moyens logistiques, mise en place d'une charte des thèses commune, implication des enseignants-chercheurs des différents établissements universitaires et chercheurs des organismes dans la politique générale des écoles doctorales, partage des critères d'encadrement et de suivi des doctorants, déploiement d'une formation transversale riche et diversifiée, bonne communication et valorisation du diplôme à l'international.

<sup>52</sup> Budget initial UVSQ 2017 et budget initial UVSQ 2016 – sur GED Hcéres

<sup>53</sup> Taux de satisfaction : 94% d'après l'enquête de l'UVSQ : Évaluation des conditions d'études et de l'environnement de travail par les étudiants en 2017-2018 : 3300 réponses (taux de réponse 23%)

<sup>54</sup> La mutualisation des abonnements n'a pas d'impact financier puisque les redevances sont calculées suivant le nombre d'utilisateurs.

Le comité relève le dynamisme du service, son engagement dans une démarche d'amélioration continue de l'accueil, reconnue par la labellisation Marianne et le maintien de la qualité des actions en dépit des contraintes financières.

**Le comité recommande de repenser la procédure de décision et d'arbitrage en impliquant les instances et, compte tenu de la qualité du partenariat et du rapprochement des services communs de documentation (SCD), suggère que les établissements de l'Université Paris-Saclay étudient la possibilité d'une fusion anticipée des services des bibliothèques.**

# La réussite des étudiants

## 1 / Des équipes pédagogiques engagées mais des actions à développer et coordonner à l'échelle de l'établissement

Plusieurs actions sont développées pour informer les lycéens. Le salon de l'Étudiant en Yvelines auquel participe l'université est le point fort d'information des lycéens. À la demande, le service Orientation et Insertion Professionnelle (OIP) et les composantes participent aux forums organisés par les lycées du secteur. Une journée Portes ouvertes pour chaque formation est proposée sur une période commune (du 2 au 13 février 2019). Les immersions (cours en amphi, visites, ...) ne sont pas généralisées. Elles ne sont pas gérées au niveau central ; chaque composante organise ses manifestations spécifiques, en partenariat avec quelques lycées. **Pour une meilleure information sur tout le territoire, le comité recommande de centraliser l'information à l'échelle de l'université au niveau du service OIP pour une diffusion via le rectorat à l'ensemble des établissements du second degré.** La désignation de référent « lien secondaire-supérieur » au sein des composantes pourrait permettre également une meilleure information et coordination par le service OIP pour plus d'efficacité.

Les équipes pédagogiques sont très engagées auprès de leurs étudiants pour les conduire à la réussite. Les taux de réussite (passage de L1 en L2 et validation de la licence en 3 ans) sont globalement supérieurs aux taux moyens nationaux<sup>55</sup>. Cependant, ces taux décroissent chaque année depuis la cohorte 2012, tout en restant supérieurs à la moyenne nationale<sup>56</sup>. Ces évolutions peuvent être une conséquence de la diminution de moyens mis à disposition de la formation conduisant à des conditions pédagogiques dégradées (par exemple réduction du nombre de groupes de TD mais augmentation des effectifs de chaque groupe). Il aurait été intéressant de pouvoir suivre ces indicateurs à l'échelle des formations. Mais les seuls indicateurs communiqués par l'UVSQ à l'échelle fine des formations concernent le coût des formations. Elle ne semble pas disposer d'un document unique rassemblant les données caractérisant les formations (effectifs, boursiers, réussite, décrochage, insertion ou poursuite d'étude, ... par formation). **Le comité recommande que les données contribuant à la description des formations soient accessibles aux différents publics pour leur permettre des choix éclairés d'orientation.**

Les enquêtes annuelles<sup>57</sup> menées à l'initiative de l'université auprès des étudiants de L1 fournissent de nombreuses informations concernant les difficultés rencontrées et les mesures d'accompagnement souhaitées par les étudiants. Mais les taux de réponse à ces enquêtes restent insuffisants (23% pour la promotion 2016-2017<sup>58</sup>). **Le comité recommande de renforcer très significativement ces taux pour rendre les données plus significatives ainsi que l'information sur les améliorations mises en œuvre suite à ces enquêtes.**

## 2 / Une politique de la vie étudiante qui bénéficie de la création de la maison de l'étudiant Marta Pan

Un schéma d'amélioration de la vie de campus élaboré collectivement au sein de la Comue UPS a été validé par l'université au CFVU du 1/02/2018<sup>59</sup>. Ce schéma est organisé autour de 3 thématiques : vie quotidienne, vie citoyenne et université culturelle et inclusive. Il liste 24 mesures avec des objectifs d'harmonisation et d'actions collectives (dont certaines déjà existantes mais qui peuvent être amplifiées). Par exemple, une charte commune pour le logement est jointe à tous les appels d'offre, une carte multi-services existe depuis 2016, un groupe de coordination santé inter-établissements facilite le partage de bonnes pratiques. Différents projets sont envisagés comme une charte commune de l'emploi étudiant ou la création d'un *international office* pour l'accueil d'étudiants étrangers. Ce schéma est ambitieux par la diversité des sujets abordés mais manque parfois de précision en se contentant de déclarations générales. **Le comité recommande que l'UVSQ continue de s'impliquer dans la déclinaison de ce schéma et en particulier dans un suivi annuel des réalisations au niveau de l'UPS.**

La vie étudiante et la vie de campus peuvent bénéficier des services de la Maison de l'étudiant (MdE) Marta Pan depuis la rentrée 2016. Cette dernière a été conçue pour réunir en un seul lieu les services aux étudiants et les espaces dédiés aux manifestations et événements culturels et associatifs. La MdE Marta Pan permet l'accueil des associations dans son enceinte avec la mise à disposition de 11 locaux associatifs, ainsi que de

<sup>55</sup> Validation L en 3 ans : 44,7%. Moyenne nationale : 42% (cohorte 2014-2017).

<sup>56</sup> Source MENESR-DGESIP-Indicateurs 2015-2016-2017-2018 Notes flash.

<sup>57</sup> [www.uvsq.fr/enquetes](http://www.uvsq.fr/enquetes).

<sup>58</sup> Enquête en ligne menée auprès des néo-bacheliers 2016 inscrits en 1ère année à l'UVSQ en 2016-2017.

<sup>59</sup> Document validé : « Projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante et de la promotion sociale de l'université Paris-Saclay » (version du 5/10/2017).

salles de travail pour les étudiants et les associations (salles de réunion, de répétition musicale ...). La présence du bureau du vice-président Étudiant (VPE) permet la coordination des actions entre l'établissement et les divers événements étudiants, qu'ils soient culturels ou festifs. Cependant, le manque de communication de la MdE Marta Pan, associé à l'éclatement géographique des campus dans l'ensemble du territoire des Yvelines, se fait ressentir. Même si le programme s'appuie sur les actions de 27 associations présentes sur les divers campus, il est difficile de proposer des activités culturelles équilibrées entre les différents sites<sup>60</sup>.

L'UVSQ affiche son soutien à la vie associative en mettant en place des formations dédiées aux associations. Le soutien de l'UVSQ aux initiatives étudiantes se fait par l'intermédiaire de la commission FSDIE<sup>61</sup> qui se réunit régulièrement durant l'année. Un FSDIE social est également mis à disposition des étudiants précaires, mais ce dernier volet mériterait une communication plus active en direction du public cible.

Le service de la médecine de prévention, localisé à la MdE Marta Pan, est organisé en tant que centre de santé universitaire avec la présence de psychologues, médecins et gynécologues. Ce service, présents sur tous les sites sous forme de permanence pour certains, dispose de plusieurs infirmières pour les étudiants les plus éloignés du centre de santé. **Le comité recommande que la communication sur les actions du centre de santé soit renforcée.**

Les services en charge des activités physiques et sportives (SCAPS) et du handicap (SAEPH) sont également localisés à la MdE. Le SCAPS propose 14 activités sportives, la participation à des compétitions dans 5 sports collectifs et des activités de loisir (destinées également au personnel). Les étudiants peuvent obtenir 3 crédits ECTS dans certaines conditions. En ce qui concerne le handicap, des référents et des relais handicap sont nommés dans chacune des composantes. Ils collaborent avec le service d'accompagnement des étudiants et des personnels handicapés pour un meilleur accueil et accompagnement des étudiants. Ces 2 services (SCAPS et SAEPH) fonctionnent étroitement ensemble avec la mise en pratique d'activités sportives inclusives, prenant en compte la nature du handicap. Ce rapprochement se traduit dans l'organisation de manifestations comme par exemple la semaine « handifac » qui inclut un projet sport-santé. Malgré une volonté d'accompagnement des étudiants dans la pratique sportive, ce dernier souffre d'un déficit structurel d'équipements qui sera en partie compensé par l'apport financier de la CVEC<sup>62</sup>. Malgré l'éclatement géographique, l'établissement a réussi le maintien d'une vie étudiante sur ces campus, notamment grâce aux associations étudiantes et à la maison de l'étudiant Marta Pan.

Les relations avec le Crous sont formalisées par une convention-cadre (2017-2023) concernant la restauration, le logement, l'action sociale et les activités culturelles. La politique de logement est coordonnée également avec le secteur privé (avec une plateforme unique). La restauration reste un point à améliorer sur certains sites mais des travaux récents (Mantes) ou en cours (UFR Droit et Sciences Politiques, UFR Sciences) devraient le permettre à court terme.

### 3 / Une participation active des élus étudiants à la vie politique de l'établissement mais une communauté étudiante encore peu concernée par le projet de fusion

L'UVSQ encourage la participation active des étudiants au sein des conseils centraux de l'établissement en mettant en place des actions comme par exemple l'absence d'enseignement programmé dans les créneaux de l'emploi du temps prévus pour ces réunions<sup>63</sup>. Les composantes de l'établissement reconnaissent aussi la bonne participation des étudiants au sein des divers conseils des composantes. Cette implication des étudiants à la vie de leurs composantes permet de faire émerger des idées et de soutenir des initiatives étudiantes (ex : tutorat santé à la composante de médecine). Le VPE est l'interlocuteur privilégié de la vice-présidence CFVU. Cela permet une étroite collaboration entre les élus étudiants des divers conseils de l'établissement et la direction de l'université.

Les élus étudiants participent activement aux groupes de travail impliqués dans le projet Paris-Saclay. Mais la communauté étudiante dans son ensemble semble peu intéressée par l'actualité du projet qui ne sera effective qu'en 2025, un horizon qui semble trop éloigné pour la plupart des étudiants. Il y a donc un risque que la participation des actuels étudiants soit faible lors des élections prévues au sein de la nouvelle université Paris-Saclay (en particulier les étudiants non-inscrits à Paris-Saclay, contrairement à ceux de master et de

<sup>60</sup> Source : entretiens lors de la visite sur site.

<sup>61</sup> FSDIE : Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

<sup>62</sup> CVEC : contribution de vie étudiante et de campus.

<sup>63</sup> RAE p. 67.

doctorat). Le comité observe que la participation des étudiants aux élections du CA et de la CFVU se situe autour de 12%, un peu en dessous de la moyenne nationale, déjà faible, de 14%.

**Le comité recommande à l'université de continuer à soutenir l'engagement étudiant dans la gouvernance, avec l'aménagement des emplois du temps des étudiants élus et comme cela vient d'être fait à la rentrée 2018 avec une UE "engagement" de 3 crédits ECTS. La mise en place de formations pour les élus est également souhaitable. Au-delà, l'université doit renforcer la communication vers les étudiants sur le projet Paris-Saclay afin que ces derniers puissent participer à sa construction.**

# La valorisation et la culture scientifique

## 1 / La valorisation des résultats de la recherche

### *a/ Une stratégie en matière de valorisation des résultats de la recherche à mieux affirmer et accompagner.*

L'UVSQ indique s'être dotée durant la période 2015-2019 « d'une véritable politique de valorisation »<sup>64</sup>, conduite par une vice-présidence déléguée Valorisation créée en septembre 2016, remplacée par une vice-présidence déléguée Innovation et partenariats industriels en mars 2018. Cette politique est conduite auprès de l'ensemble des structures dont l'UVSQ est tutelle ou cotutelle, par l'intermédiaire d'une direction de la valorisation de la recherche (Dirval), composée de 5 personnes (4,5 ETP), dont 2 juristes. L'université est en cours de recrutement d'un personnel dédié à l'accompagnement de l'entrepreneuriat étudiant dans le cadre du pôle PEPITE centralisé sur Paris-Saclay. En l'absence d'ingénieur brevet, ou de *business développer* visant l'intensification de l'activité de transfert, la principale mission de la Dirval est d'assurer l'instruction des contrats publics et privés ainsi que des accords de consortium qui relèvent de l'initiative des unités de recherche. Pour la bonne conduite de ses actions, la Dirval s'appuie sur un réseau de correspondants dans les laboratoires qui font remonter les projets et résultats à potentiel de valorisation. Comme cela a été mentionné au chapitre traitant de la politique de recherche, l'UVSQ souffre d'un manque de système d'information et de tableaux de bord en matière de recherche qui lui permettraient de conduire une politique/stratégie de valorisation dépassant l'accompagnement technique des initiatives de terrain. L'essentiel de cette politique/stratégie est confié à la Satt Paris-Saclay qui joue donc un rôle de premier plan pour conduire des actions de détection, fournir des analyses de potentiel de valorisation et assurer la maturation de projets dont les laboratoires de l'UVSQ sont à l'initiative. Pour ce qui concerne les brevets issus d'une UMR, les EPST partenaires sont généralement désignés comme mandataire unique. Les relations avec les industriels via les plateformes ou au titre de la fondation, sont gérées de façon autonome sans coordination avec la Dirval. L'UVSQ est par ailleurs impliquée dans deux fondations partenariales dédiées l'une à la mobilité (ITE Védécom) et l'autre au patrimoine (Patrima).

### *b/ Une communication du potentiel de recherche de l'UVSQ auprès des industriels à renforcer*

Lors de la visite il est apparu que les partenaires industriels avaient une faible connaissance des compétences en recherche de l'établissement et, en conséquence, de son potentiel en termes de collaboration et de valorisation pour les entreprises du territoire (et en particulier les PME). Ce constat qu'il convient de relativiser faute d'une enquête plus large s'explique néanmoins par l'absence de coordination en termes de communication. **Le comité recommande à l'UVSQ de se doter d'une porte d'entrée institutionnelle claire qui permette aux entreprises d'exprimer leurs besoins, de les qualifier et de les relayer vers les laboratoires compétents.** À ce titre, le comité recommande que l'initiative « Plug in lab », initiée au sein de Paris-Saclay et qui semble méconnue du tissu industriel, soit mieux mise en valeur par l'établissement.

Il apparaît globalement que la trajectoire suivie depuis 2016 par l'UVSQ en matière de valorisation de la recherche et de relations avec les entreprises se situe dans le prolongement du précédent contrat. 179 contrats ont été signés en 2018 pour un montant de 18,5 M€ (138 en 2017 pour un montant de 17,9 M€), 3 ANR (7 en 2017) et 24 appels à projets ont été obtenus (20 en 2017)<sup>65</sup>. **Le comité recommande qu'une nouvelle impulsion lui soit donnée dans le cadre d'un renforcement et d'une accélération de l'intégration de cette politique en lien avec les projets Paris-Saclay et Idex.** Cette dynamique permettrait de mieux porter ces enjeux, amplifier les partenariats, accroître le nombre de contrats Cifre, étendre la cible des entreprises touchées ainsi que développer les liens avec les PME du territoire des Yvelines et au-delà. La politique de valorisation et de relations avec le tissu industriel peut en effet tirer profit de l'intégration dans la dynamique de l'université Paris-Saclay pour renforcer l'ouverture au tissu industriel de l'Essonne qui est en forte croissance.

<sup>64</sup> RAE p 68.

<sup>65</sup> 9 brevets ont été déposés en 2017 contre 12 en 2016 et 7 en 2015, 4 en 2018 mais cette donnée est incomplète (période janvier-juin). Il s'agit de brevets français, européens, US ou internationaux (Patent Cooperation Treaty ou PCT). Il n'est pas précisé s'il s'agit d'extensions de brevets français (FR) pour les brevets européens ou internationaux (Source : direction de la valorisation).

## 2 / Un potentiel de diffusion de la culture scientifique et technique à valoriser

La vulgarisation des travaux de recherche est intégrée à la communication globale de l'université. Le renforcement de l'équipe de communication<sup>66</sup> a permis de développer plusieurs supports à destination tant des personnels et usagers de l'université que du grand public.

Dans sa newsletter mensuelle « UVSQnews », éditée depuis début 2018, une rubrique spécifique présente les résultats de programmes de recherche et des portraits de chercheurs afin de faire connaître, en interne, l'activité des laboratoires. Elle est transmise à plus de 5 400 abonnés : partenaires académiques et institutionnels, alumni, journalistes et donateurs. Avec la nouvelle publication trimestrielle « UVSQ La revue » tirée à 3 000 exemplaires et distribuée dans les Yvelines, des présentations plus détaillées des recherches phares<sup>67</sup> de l'université permettent de toucher un plus large public.

Plusieurs initiatives sont menées en faveur de la diffusion de la culture scientifique et technique. L'université participe chaque année à la fête de la science et ouvre à cette occasion les portes de ses laboratoires au grand public et aux scolaires. Les équipes se mobilisent également lors d'événements destinés au grand public comme, par exemple, « la Nuit du Droit<sup>68</sup> ».

La transmission des savoirs est l'une des trois missions de la fondation de l'université. Ainsi a été lancée récemment une collecte de fonds pour permettre la valorisation d'objets et de témoignages de l'histoire de la conquête spatiale issus de l'activité du LATMOS. L'objectif est de créer une « allée du musée » mettant en valeur ce patrimoine remarquable.

Ces initiatives apparaissent ainsi à la fois nombreuses et de qualité, mais relativement dispersées et ne traduisent pas une stratégie particulièrement affirmée au sein de l'université. Il n'a pas été mis en place de coordination structurée entre les différents acteurs, laboratoires, fondation et composantes en charge de formations de niveau master en médiation scientifique et médiation culturelle. Hormis la chargée de communication scientifique de l'université, il n'a pas été identifié de référent dans ce domaine, ni d'incitation particulière des chercheurs et doctorants à s'engager dans cette démarche.

Avec la constitution de groupes de travail, l'animation de la communauté d'acteurs autour de la médiation scientifique, de l'arts & sciences, du patrimoine et le soutien à la création et la diffusion de projet, la « Diagonale Paris Saclay<sup>69</sup> » semble bénéficier de moyens de nature à permettre une action coordonnée, à plus grande échelle, et touchant un plus large public.

C'est pour l'UVSQ l'opportunité de développer cette activité et valoriser son potentiel et son savoir-faire. S'agissant d'un des domaines dans lequel la fusion est déjà bien engagée, **le comité recommande à l'UVSQ de s'y impliquer de façon mieux coordonnée, avec la mise en place d'un pilotage spécifique dans cette période intermédiaire.** Une redéfinition de certains périmètres pourra être dans ce cadre envisagée avec la question du devenir de la fondation.

---

<sup>66</sup> RAE p. 71 « Depuis plus de deux ans, la DIRCOM bénéficie d'une chargée de communication scientifique ».

<sup>67</sup> Les 2 premiers numéros parus mettent respectivement en avant les laboratoires LATMOS et LSCE.

<sup>68</sup> Événement national organisé par le conseil constitutionnel.

<sup>69</sup> Tournée vers l'extérieur, « la Diagonale » a pour mission d'animer le dialogue science et société sur le campus Paris-Saclay et d'ainsi participer à mission de diffusion de la culture scientifique et technique de l'Université Paris-Saclay. Les projets de la Diagonale sont menés par les scientifiques de l'Université Paris-Saclay en collaboration avec, et pour la société civile. Ils s'articulent autour de 3 thématiques : médiation, arts et sciences et patrimoine.

# Les relations européennes et internationales

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

### *a/ Une politique d'internationalisation insuffisamment affirmée au niveau stratégique*

La politique internationale s'inscrit autour de quatre objectifs : identification d'établissements partenaires stratégiques ; augmentation du nombre de projets internationaux en formation et recherche liés à un financement externe ; développement d'écoles d'été ou programmes courts comparables ; consolidation de l'offre de formation en anglais<sup>70</sup>. Cette identification d'objectifs vise à répondre au rapport AERES de 2014, qui recommandait une meilleure définition des orientations stratégiques dans ce domaine. Cependant, seul le premier de ces objectifs a été réaffirmé pendant les entretiens. La politique d'internationalisation de l'UVSQ s'articule avec celle de l'université Paris-Saclay, à travers notamment la participation des représentants de l'établissement aux groupes de travail TFI (Task force internationale) et GTRI (Groupe de travail relations internationales).

Les cibles géographiques et les partenaires privilégiés sont aujourd'hui choisis plutôt parmi les partenariats des composantes, sans une explication claire des principes qui conduit à ce choix. Plusieurs visites et échanges ont été réalisés en Europe (universités de Postdam, Alcalá, Vilnius et Laponie). Des développements de partenariats sont aussi envisagés pour l'avenir dans d'autres parties du monde (ex : USA, Argentine, Taiwan).

Le pilotage de la politique d'internationalisation est assuré par un VP délégué aux relations internationales et porté par la direction des relations internationales (DRI)<sup>71</sup> qui s'appuie sur un réseau de correspondants RI et une commission associant tous les services concernés par la gestion des partenariats internationaux. La DRI est organisée en deux pôles : le pôle coopération scientifique (communication interne sur les programmes, gestion des missionnaires et des accords cadre) localisé à la présidence et le pôle mobilité situé dans la MdE Marta Pan.

**Le comité recommande de définir une stratégie opérationnelle (ou politique incitative) pour renforcer les partenariats actuels ou en dégager de nouveaux dans le cadre de Paris-Saclay**

### *b/ Des collaborations et projets internationaux moins développés en formation qu'en recherche.*

En matière de formation, peu de cursus offrent des parcours en langues étrangères ou font partie de conventions spécifiques (en dehors des accords Erasmus) de coopération / double diplôme avec des universités étrangères : les formations LLCER (Anglais et Espagnol), la double licence Anglais-Droit, un M2 en anglais (Arctic Studies), un DU en deux ans dispensé avec l'université de Padoue et l'institut supérieur international de la parfumerie, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire ISIPCA (Mastère European Fragrance and Cosmetic). Ces projets internationaux de formation en cours traduisent la volonté d'impulser des collaborations dans le domaine de la formation. **Le comité recommande de développer cet axe, en particulier en visant des diplômes nationaux sur les thématiques spécifiques de l'établissement dans le cadre de partenariats ciblés.**

Pour ce qui est des projets internationaux de recherche, notamment dans le cadre des appels aux programmes Horizon 2020, les efforts de l'établissement sont visibles : 11 projets internationaux en cours (avec un apport de plus de 5 M€) et un taux de réussite de 16%, depuis 2014, dépassant la moyenne européenne et la moyenne nationale. Le comité souligne la réussite de l'université dans ce secteur et l'encourage à poursuivre cette démarche dans le cadre du futur programme européen.

<sup>70</sup> RAE, p. 15 et p. 74.

<sup>71</sup> L'effectif de la DRI sous l'autorité d'un directeur est de 7, dont 4 ont en charge la mobilité entrante et sortante des étudiants, 1 pour la gestion financière, 1 pour le suivi des accords et 1 pour la gestion et le montage de projets.

### *c/ Un pilotage et une organisation à développer pour favoriser les mobilités entrantes et sortantes.*

Les mobilités internationales ont connu des fluctuations mineures (une diminution, puis un léger accroissement) depuis 2012, se maintenant à environ 200 mobilités sortantes, auxquelles s'ajoutent 150 mobilités de stages<sup>72</sup>. Les bourses de mobilités mises en place par Paris-Saclay, auxquelles peuvent candidater aussi les étudiants de l'UVSQ, représentent un outil susceptible de stimuler la mobilité sortante. Les mobilités entrantes ont baissé de 119 en 2015-2016 à 85 en 2017-2018, et remonté à 92 en 2018-2019<sup>73</sup>.

La crise financière a affecté le développement des mobilités, imposant une réduction des mesures d'accompagnement et de promotion : réduction des cours de Français langues étrangères (FLE) et des mesures d'accueil pour les étudiants étrangers. La promotion au niveau international a été faite presque exclusivement à travers les actions financées au niveau de Paris-Saclay (salons internationaux).

Le RAE évoque l'augmentation des mobilités enseignantes et administratives dans les dernières années, sans préciser de chiffre. Les entretiens ont mis en évidence que les mobilités enseignantes s'élèvent à environ 7 par an, tandis que les mobilités administratives sont effectuées par le personnel de la DRI, faute de budget suffisant pour permettre aux autres personnels d'en bénéficier.

Le nombre des étudiants étrangers en mobilité individuelle (hors accord) reste stable, se situant autour de 13% du nombre d'inscrits<sup>74</sup>. Il n'y a pas d'action ou mesure d'accompagnement destinées spécifiquement à ces étudiants, qui sont néanmoins assez nombreux (environ 2 500<sup>75</sup>).

### *d/ Des priorités à définir pour bénéficier de l'image internationale de Paris-Saclay.*

En matière de recherche, la constitution du Pôle Ingénierie de Projets de Recherche Internationaux (2017) représente un point fort de l'organisation et du suivi des projets internationaux. Les formations dispensées par ce Pôle auprès des personnels, l'utilisation du logiciel SYNCHRO pour la gestion des feuilles de temps sont des outils efficaces pour l'accompagnement et la gestion des projets internationaux. La DRI utilise l'outil informatique MoveOne pour centraliser les données relatives aux accords internationaux de l'établissement. Dans le cadre de Paris-Saclay une analyse approfondie de l'activité internationale est prévue avec la création d'un outil adapté permettant une vue d'ensemble.

**Au niveau stratégique, le comité recommande une affirmation plus claire des objectifs majeurs de l'établissement.** Paris-Saclay constituera un levier pour la visibilité internationale de l'établissement, qui a néanmoins intérêt à y inclure ses objectifs spécifiques en matière de politique d'internationalisation. Le choix des partenaires stratégiques et des cibles géographiques peut s'appuyer sur un inventaire précis des collaborations et projets internationaux des différentes composantes, tout comme sur l'élaboration de critères de choix, comme par exemple : les disciplines et les domaines phares, les contextes internationaux, les opportunités de financements, les axes stratégiques de Paris-Saclay. Ainsi en recherche, le positionnement de certains domaines dans les classements internationaux et la réussite dans les appels à projets sont des indicateurs à exploiter et valoriser au niveau des axes stratégiques et de la promotion de l'établissement.

**Le comité recommande de définir, dans le cadre des orientations stratégiques, des cibles précises sur les volets formation et recherche.** Par exemple, en matière de formation, l'offre en langues étrangères, les formations en collaboration et/ou double diplômes avec des universités étrangères, l'identification et le renforcement des partenariats favorisant l'élaboration de projets internationaux.

L'augmentation de la mobilité est aussi un enjeu pour l'établissement. **Le comité recommande qu'une analyse détaillée des données (répartition et évolution des effectifs par domaine et par an, actions entreprises) soit réalisée pour renforcer la mobilité sous toutes ses formes.** Cela concerne le développement des actions de promotion à l'étranger et de soutien à la mobilité : présentation de l'offre auprès des étudiants de l'UVSQ, support administratif pour la préparation des dossiers, développement des mesures d'accueil pour les étudiants en mobilité entrante et notamment pour les étudiants en mobilité individuelle, intégration des étudiants étrangers dans la vie culturelle et la vie de campus, sans oublier les mobilités enseignantes et administratives qui sont indispensables à la consolidation des collaborations internationales.

<sup>72</sup> RAE, p. 77. Le tableau comparatif fourni par l'UVSQ à la demande du comité Hcéres indique seulement les mobilités d'études sortantes (en dessous de 200, comme précisé dans le RAE). Les informations sur les stages internationaux n'y figurent pas.

<sup>73</sup> Le tableau « Étudiants en mobilité internationale » élaboré par le DRI.

<sup>74</sup> RAE, p. 78.

<sup>75</sup> RAE, p. 78.

**Le comité recommande également le renforcement des outils et services afin de pouvoir appuyer la politique d'internationalisation.** La mutualisation de services, de moyens et de personnels avec Paris-Saclay dans la perspective de la fusion, constitue par ailleurs une opportunité à exploiter.

## Conclusion

Après moins de 30 ans d'existence, l'université de Versailles Saint-Quentin est aujourd'hui un établissement pluridisciplinaire avec santé bien implanté dans son territoire, le département des Yvelines, et avec une dimension recherche internationalement reconnue dans des secteurs importants touchant à l'environnement et au développement durable.

La période contractuelle qui s'achève aura été marquée par le redressement des finances de l'établissement au prix d'efforts importants de la communauté universitaire avec des choix difficiles pour les responsables en place depuis 2014, tant au niveau central qu'à celui des composantes et des services. Cette période d'austérité qui était nécessaire pour permettre à l'établissement de retrouver un équilibre financier a eu des conséquences multiples en termes de ressources humaines (gel de postes), de fonctionnement (réduction des dotations aux composantes et services) et d'investissement (gel et renégociation de contrat).

L'établissement a dû également faire des choix sur l'offre de formation, ce qui se traduit par des effectifs globaux stables dans une période de croissance démographique au plan national. Le nombre élevé de formations proposées en alternance (contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage) soutenues par des moyens financiers spécifiques a permis de limiter heureusement la réduction de l'offre de formation et des taux de réussite.

La recherche a pu profiter dans certains domaines d'excellence de financements nationaux (investissements d'avenir, ANR) ou européens et des relations étroites des unités de recherche avec les organismes, les hôpitaux et le monde économique (contrats, chaires) pour continuer son développement.

Si des progrès ont été faits sur certains indicateurs de pilotage comme la connaissance des coûts de formation, si des schémas directeurs ont été adoptés et si des efforts significatifs en terme de communication ont été réalisés, il reste que la stratégie de l'établissement devrait être plus affirmée à travers des lettres de cadrage (budget, offre de formation) ou en matière de politique internationale.

Cette période difficile a conduit l'université à renforcer le dialogue interne afin de justifier les choix effectués mais il reste que le fonctionnement en réseau, en partie imposé par l'éclatement géographique, laisse une part importante d'initiatives aux composantes, ce qui est préjudiciable à une politique d'établissement dans une phase complexe, comme celle qui s'ouvre.

La période couverte par cette évaluation a aussi été marquée par les évolutions de la Comue Paris-Saclay qui donnera naissance à l'Université Paris-Saclay en janvier 2020. L'université de Versailles Saint-Quentin a fait le choix de reporter son intégration à ce nouvel établissement en 2025. La période 2020-2025, pendant laquelle l'Université de Versailles Saint-Quentin aura un statut de membre avec maintien de la personnalité morale, devra donc être mise à profit pour préparer et réussir au mieux cette intégration. Ce choix stratégique affirmé, soutenu par les collectivités territoriales, soulève de nombreuses questions à tous les niveaux : politique de site en formation comme en recherche, organisation nouvelle des missions autour de graduate schools et d'une École universitaire du premier cycle, harmonisation de la gestion des ressources humaines, structuration des services. Ce vaste chantier continuera de générer des craintes de la part de la communauté universitaire. Cette situation appelle donc la direction à être très attentive à l'information directe des personnels et des étudiants au-delà des responsables et des élus.

En conclusion, l'université de Versailles Saint-Quentin fait face à un double défi pour le prochain contrat 2020-2025 : celui de continuer son propre développement tout en préparant la fusion dans l'université Paris-Saclay. L'ampleur de cette double démarche justifie que l'université s'empare le plus rapidement possible de tous les thèmes sans attendre l'échéance de 2025. Ce processus ne sera efficient qu'avec la forte mobilisation de tous les acteurs : responsables, personnels et étudiants.

### 1 / Les points forts

- une situation financière assainie au prix d'un effort collectif soutenu ;
- une offre de formation riche, bénéficiant d'un bon adossement recherche et ancrée dans son territoire avec de nombreuses formations en alternance ;
- une implication étudiante forte dans la gouvernance de l'établissement ;
- un partenariat de qualité avec les organismes nationaux de recherche, le secteur hospitalier et les collectivités territoriales.

## 2 / Les points faibles

- une répartition des compétences entre composantes et services centraux insuffisamment structurée, pénalisant l'efficacité du système ;
- une stratégie insuffisamment affirmée et pilotée au niveau central notamment en matière de relations internationales, de relations avec le monde économique et de valorisation de la recherche ;
- une insuffisance du système d'information recherche préjudiciable à la conduite stratégique et à son pilotage.

## 3 / Les recommandations

- dans la perspective de l'intégration dans l'université Paris-Saclay :
  - o préciser la trajectoire, notamment en posant les jalons d'une mutualisation anticipée ;
  - o valoriser les points forts en recherche et formation, incluant une stratégie en SHS ;
  - o réaffirmer la politique d'implantation de l'université dans son territoire.
- mettre en place des stratégies en matière de relations internationales, de relations avec le monde socio-économique et de valorisation de la recherche allant au-delà de l'accompagnement des initiatives du terrain ;
- se doter de systèmes d'information pour le pilotage de la recherche et de la formation ;
- poursuivre et amplifier l'effort de communication et de partage de la stratégie.

## Liste des sigles

### A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
AP	Assistance publique
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

### C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CPPE	Contrat de partenariat de performance énergétique
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CR	Conseil de la recherche
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CVEC	Contribution de vie étudiante et de campus

### D

D	(LMD) Doctorat
DBIST	Direction des bibliothèques et de l'information scientifique et technique
DFCRE	Direction de la formation continue et des relations entreprises
DGS	Directeur général des services
DIU	Diplôme interuniversitaire
Dirval	Direction de la valorisation de la recherche
DRI	Direction des relations internationales
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

### E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)

Espé École supérieure du professorat et de l'éducation  
 ETP Équivalent temps plein  
 EU1PC École universitaire de premier cycle

## F

FLE Français langues étrangères  
 FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes  
 FST Faculté des sciences et techniques

## G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique  
 Gis Groupement d'intérêt scientifique  
 GPEEC Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 HEC École des hautes études commerciales de Paris

## I

Idex Initiative d'excellence  
 IECI Institut d'études culturelles et internationales  
 IEP Institut d'études politiques  
 Inra Institut national de la recherche agronomique  
 Inria Institut de recherche en informatique et en automatique  
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
 IOGS Institut d'Optique Graduate School  
 IOP (Service) Orientation et Insertion Professionnelle  
 ISM Institut supérieur de management  
 ISTY Institut des sciences et techniques des Yvelines  
 IUT Institut universitaire de technologie

## L

L (LMD) Licence  
 L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année  
 LLCER (Licence) Langues, Littératures, Civilisations Étrangères et Régionales  
 LMD Licence-master-doctorat  
 LP Licence professionnelle

## M

M (LMD) Master  
 M/M1/M2 (LMD) Master, master 1ère année, 2e année  
 MdE Maison de l'étudiant  
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
 MSH Maison des sciences de l'homme  
 MST Maîtrise des sciences et techniques

## O

Onera Office national d'études et de recherches aérospatiales

## P

P	(Master) professionnel
PEPITE	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PME	Petite et moyenne entreprise
PPIE	Plan pluriannuel d'investissement et d'entretien
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

SAEPH	Service d'accompagnement des étudiants et des personnels handicapés
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCAPS	Service en charge des activités physiques et sportives
SCD	Service commun de documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPSI	Schéma pluriannuel de la stratégie immobilière

## T

TD	Travaux dirigés
----	-----------------

## U

UE	Unité d'enseignement
UEVE	Université d'Évry-Val-d'Essonne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPS	Université Paris-Saclay
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

## V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

# Observations du président



## *La Présidence*

A l'attention de Monsieur Michel ROBERT

Directeur du département d'évaluation des  
Etablissements  
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Versailles, le 29 novembre 2019

Monsieur le directeur,

Permettez-moi, au nom de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, de remercier l'ensemble des membres du comité d'évaluation ainsi que les équipes du HCÉRES pour ce travail d'évaluation que vous avez réalisé, et dont je tiens à souligner la qualité. Votre rapport sera particulièrement précieux pour l'UVSQ dans la phase qui s'ouvre à elle et qui doit la conduire à sa fusion au sein de l'Université Paris-Saclay au 1<sup>er</sup> janvier 2025. Vos remarques et suggestions seront un appui essentiel au renforcement qualitatif de notre établissement, et donc à la réussite de cette opération scientifique et pédagogique majeure.

Si je partage l'essentiel des constats formulés dans ce rapport, il me semble nécessaire d'apporter un éclairage complémentaire sur quelques points soulevés par votre comité. Ces précisions n'ont, pour seul but, que de fournir des éléments de compréhension relatifs à l'identité de notre communauté, engagée dans un processus inédit de transformation structurelle et institutionnelle qui complexifie la mise en œuvre de certaines politiques internes.

- En ce qui concerne la multiplicité des sites de l'UVSQ : Le comité analyse le caractère multisite de l'UVSQ comme étant, entre autres, un facteur engendrant « *des inconvénients perceptibles, ne favorisant pas les relations des entités avec les services centraux et communs et induisant un sentiment d'autonomie de chaque site* » (p.6).

A l'évidence, l'éclatement géographique de notre établissement engendre des difficultés de gestion et des coûts potentiellement plus importants que pour une université qui serait localisée sur un seul site. Il convient sans doute aussi de constater que cet éclatement est également source de richesses, en termes humains comme en termes de relations avec les acteurs économiques et institutionnels du territoire des Yvelines. En tout état de cause, il y a là un fait de l'histoire de notre Université, dont les avantages et les inconvénients intrinsèques façonnent la façon dont la gouvernance de l'établissement s'envisage *a priori*.

En effet, l'éloignement géographique de certains de nos campus vis-à-vis des services centraux entraîne nécessairement une complexité accrue des processus d'accompagnement pour l'ensemble des projets scientifiques, pédagogiques et de vie de campus qui émanent de nos composantes et de nos étudiants. Néanmoins, la vitalité tout à fait remarquable de ces projets, ainsi que des relations économiques et institutionnelles qui se sont nouées avec les acteurs du territoire, montre que cet accompagnement s'effectue de façon globalement efficace, quoi que toujours perfectible.

Ainsi, l'autonomie – relative – de nos sites nous apparaît moins comme un « sentiment » que comme une nécessité issue de l'histoire de notre Université. Plus encore, elle est une véritable chance pour notre communauté qui peut ainsi cultiver la diversité des potentiels de l'ensemble du département des Yvelines. Elle permet surtout à nos services centraux de déployer une conception spécifique de la notion de service, fondée sur l'accompagnement plus que sur la substitution dans l'initiative et la conduite des projets ; fondée aussi sur la responsabilisation des porteurs ainsi que sur une mise en valeur directe et personnelle de leurs compétences auprès de nos partenaires territoriaux.

Nous retenons de votre rapport qu'un certain nombre de paramètres des relations entre nos composantes et nos services centraux doivent être améliorés, notamment dans la transmission des informations, dans la qualité des outils servant les interactions, ainsi que dans la valorisation des services d'accompagnement. C'est, à mon sens, un enjeu davantage ciblé sur les moyens que sur les résultats effectifs de ces relations. Ce questionnement, en tout état de cause, est évidemment au cœur des actions que nous avons engagées ces dernières années, ainsi qu'au centre des préoccupations du processus de construction de l'Université Paris-Saclay qui, de ce point de vue-là, ouvre pour nous des perspectives inédites d'améliorations.

- En ce qui concerne l'autonomie des composantes : Le comité fait mention dans son rapport d'une « répartition des compétences entre composantes et services centraux insuffisamment structurée, pénalisant l'efficacité du système » (p. 31). Ce point, évidemment, prolonge le précédent.

La présidence de l'UVSQ a souhaité encourager depuis 2016 le principe d'autonomie des composantes, en application du principe de subsidiarité, afin de leur permettre de proposer – en concertation avec la présidence – les solutions les plus adaptées à la réalité du terrain. J'attire votre attention sur le fait que cette autonomie relative, traduite par une conception « en réseau » de notre gouvernance globale, est le fruit d'une revendication tout à fait légitime de nos communautés et de nos composantes au regard de leurs réalités quotidiennes.

Les composantes de l'UVSQ révèlent des situations souvent hétérogènes, et la réponse la plus adéquate apportée à une même situation peut varier en fonction des sites et de leurs caractéristiques. L'autonomie des composantes ne peut toutefois se concevoir que dans le cadre d'une politique inclusive, discutée avec l'ensemble des composantes, d'abord une fois par an lors du séminaire annuel qui rassemble sur deux jours l'ensemble des directeurs de composantes et qui permet de partager les analyses, les projets et les orientations stratégiques. Puis, surtout, à l'occasion des conférences

des directeurs de composantes mensuelles qui permettent d'échanger à intervalle régulier sur la politique de l'établissement et sa mise en œuvre de manière coordonnée, dans le respect de la diversité des situations au sein des composantes.

Il nous apparaît en effet que la réussite d'une gouvernance « en réseau » repose sur un dialogue permanent entre tous les participants, composantes et services centraux. Chacun doit savoir ce que les autres font, les besoins qu'ils expriment, et les opportunités qui s'ouvrent à tous du fait des projets qui émanent de chacun. Les interactions entre les composantes, et entre les composantes et les services centraux, ont ouvert une autre façon d'envisager les relations envers et au sein de l'établissement : plus de transversalité, une conscience accrue de ce qui constitue l'intérêt collectif de l'Université, des synergies transdisciplinaires plus denses... A n'en pas douter, le positionnement nouveau (relevé par votre Comité) de l'UVSQ au sein du projet Paris-Saclay est en partie le fruit de cette gouvernance.

Nous retenons néanmoins de votre rapport qu'une attention particulière doit être portée sur l'intensité des liens directs entre tous les membres de notre communauté et le niveau central de l'Université. Il est vrai que l'interface des composantes s'est mécaniquement densifiée dans cette configuration, tout comme il est exact que l'action de la Présidence, souvent mobilisée dans un processus très fortement évolutif de construction de l'Université Paris-Saclay, a pu distendre ces relations. Elles ont néanmoins été fréquentes pour ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail et d'étude de notre communauté, tout comme elles ont existé vis-à-vis du processus de construction de l'Université Paris-Saclay avec l'organisation, sur sites, de congrès informatifs ouverts à tous, et de réunions d'échanges directs avec la Présidence. Suivant vos conseils, nous aurons à cœur d'intensifier ces initiatives, et de valoriser davantage les outils de communication directe que nous avons conçus ces dernières années.

- En ce qui concerne la date de fusion avec l'Université Paris-Saclay : Le comité estime que la date de fusion programmée avec l'université Paris-Saclay – au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2025 – est relativement lointaine, et que la période 2020-2025 « *relativement longue, peut être source de tensions internes si le fonctionnement de l'UVSQ est perturbé par des décisions attendues mais toujours incertaines* » (p.7).

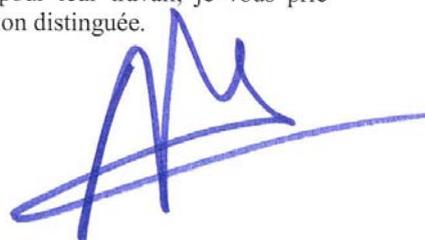
Comme souligné justement par le comité, une fusion dès 2020 aurait probablement été irréalisable, compte-tenu des changements structurels imposés par cette fusion. Le choix d'une date butoir au 1<sup>er</sup> janvier 2025 est le fruit d'un accord entre les différents établissements membres de l'université Paris-Saclay et correspond à la date de fin du contrat quinquennal 2020-2024. La période qui s'annonce sera celle de la mise en œuvre de la fusion entre trois grandes universités françaises. L'importance des enjeux et leur complexité révèle qu'un grand nombre de chantiers opérationnels doivent être résolus dans un espace de temps relativement court. Fort heureusement, l'expérience, les compétences et la maîtrise technique des enjeux dont notre communauté témoigne à ce jour nous permettent d'envisager sereinement l'atteinte de l'objectif assigné.

Mais au-delà, il convient d'envisager sur cette question cruciale, l'existence des outils juridiques et politiques qui encadreront le processus de fusion pour la période 2020-2025. La convention d'association entre l'UVSQ et l'Université Paris-Saclay,

convention désormais finalisée, détermine précisément les trajectoires de fusion, les principes qui les guideront, et les chantiers opérationnels à venir.

Cette convention fait l'objet d'une présentation par la Présidence sur tous nos sites, ainsi que d'une présentation devant toutes nos instances de gouvernance, et ce avant proposition de vote en Conseil d'administration. Chacun a ainsi l'occasion d'en comprendre le contenu et les perspectives, et d'exprimer son point de vue. Du reste, nombre de propositions émanant de notre communauté ont directement inspiré le contenu de cette convention qui, aujourd'hui, est un outil opérationnel particulièrement décisif pour la réussite de l'opération de fusion.

En remerciant une nouvelle fois les équipes du HCÉRES pour leur travail, je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Alain BUI

Président de l'UVSQ

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) a eu lieu du 14 au 16 mai 2019. Le comité d'évaluation était présidé par M. Jean-Pierre GESSON, professeur des universités émérite en chimie, ancien président de l'université de Poitiers.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme Ionela BALUTA, professeur des universités, doyen de la faculté des sciences politiques, université de Bucarest ;
- Mme Pascale BERGMANN, maître de conférences, vice-présidente déléguée à la réussite étudiante, université de Strasbourg ;
- M. Pierre DOS SANTOS, professeur des universités, ancien vice-président en charge de la recherche, université de Bordeaux
- M. Guillaume DUPONT, vice-président Étudiant, université de Caen ;
- Mme Florence PAPINI, chef du service recherche, enseignement supérieur, santé, innovation, Région Provence Alpes côte d'Azur ;
- Mme Valérie PINSET, administrateur de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, secrétaire générale adjointe, académie de Lille.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, et Aude ANTOINE, chargée de projet, 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 <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-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)