

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS NORD

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2023-2024

VAGUE D

Rapport publié le 27/02/2025

Au nom du comité d'experts :

Régine André-Obrecht, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- L'Université Sorbonne Paris Nord démontre un **niveau d'excellence en recherche dans les trois domaines que sont les mathématiques, l'informatique et la recherche biomédicale**. L'USPN s'appuie sur **une démarche originale dans le domaine paramédical**, avec la création d'une *Graduate School* en soins infirmiers, soutenue par l'APHP, l'Inserm et les collectivités territoriales (elle est, en effet, inscrite dans le schéma régional enseignement supérieur recherche innovation - SRESRI). **L'USPN dispose en outre d'un potentiel pour développer l'interdisciplinarité au plus haut niveau** en recherche et formation au service de son territoire, grâce à la Maison des sciences du numérique (institut fédératif de recherche interdisciplinaire), au Projet Prospective (structure de formation et de recherche en sport-santé-handicap) et à son positionnement à l'international dans le domaine des Sciences des données.
- L'université fait **preuve d'une réactivité remarquable lors de situations d'extrême urgence étudiante** : elle sait apporter des solutions rapides, financières comme matérielles, aux étudiants rencontrant des difficultés importantes. La bonne mise en œuvre de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) a enrichi la vie associative et dynamisé la vie étudiante dans toutes ses dimensions, qu'il s'agisse de la santé, de la culture, du sport ou de l'action sociale.
- L'USPN **a réaffirmé son fort ancrage territorial**, ce qui la conduit à relever le défi d'accroître l'accès à l'enseignement supérieur d'un public issu d'un département dont la population est socialement très défavorisée. Ce positionnement, clairement énoncé et assumé au cours des derniers contrats, lui a donné une cohérence stratégique aux yeux de ses interlocuteurs, qu'ils soient académiques ou issus du monde socio-économique. Son identité locale ainsi clairement affirmée, l'USPN est parvenue à réorganiser **ses partenariats académiques** en allant au-delà des difficultés provoquées par la restructuration du paysage parisien : **grâce à son potentiel dans le domaine des sciences humaines et sociales (SHS) et son appropriation de l'interdisciplinarité, elle a créé et/ou consolidé des relations de qualité avec les l'Université Paris -VIII Vincennes–Saint-Denis et l'Université Paris Cité, parfois dans un cadre de partenariats plus globaux, avec les acteurs de proximité (Établissement public campus Condorcet, Alliance Sorbonne Paris Cité, Région).**

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

Le comité a relevé dans de nombreux domaines un déficit de pilotage stratégique et de déploiement opérationnel, qui se traduit par de nombreuses faiblesses appelant un redressement **dans les délais les plus brefs**.

- L'absence d'analyse et de suivi des indicateurs a pour conséquence **un pilotage insuffisant**, non éclairé, faute d'identifier, voire d'anticiper les difficultés, ce qui entraîne de surcroît un risque juridique, humain, et financier réel. La situation financière de l'établissement reste d'ailleurs fragile.
- Cette difficulté de pilotage entraîne, au niveau de l'établissement, **un manque de déclinaison opérationnelle** et de cohérence de la stratégie. L'organisation des services a, certes, été retravaillée au niveau central, et de premiers résultats sont à souligner dans les domaines de la communication, des SI et du patrimoine ; néanmoins, **cette démarche ne s'inscrit pas dans un projet d'établissement qui inclurait les services de proximité**, elle ne met pas en avant la cohérence des missions des uns et des autres, et elle ne clarifie pas les procédures. Elle ne contribue donc pas à une réelle dynamique collective.
- **La stratégie d'établissement reste peu diffusée et son appropriation par le personnel et les usagers est faible**. Le manque de concertation entre les directions administratives et les composantes ne permet pas l'implication de ces dernières dans l'élaboration de la stratégie de l'établissement. Ainsi, un certain nombre de projets sont laissés à la seule initiative d'équipes de recherche ou d'équipes pédagogiques, voire d'unités de recherche (UR) ou d'unité de formation et de recherche (UFR), sans que l'établissement se soucie de les intégrer dans une politique globale en cohérence avec des objectifs stratégiques qu'il se serait fixés.

- L'absence d'une stratégie clairement définie au niveau de l'établissement a entraîné **un cadrage de l'offre de formation insuffisant** pour déterminer des priorités et déployer, dans ce domaine, une vraie politique, qui inclurait la diversification pédagogique, la formation professionnelle et la formation par et à la recherche, et qui prendrait en compte la soutenabilité humaine et financière.
- Du fait du **déséquilibre de sa relation avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST)** dans la gestion des ressources financières associées, l'activité significative des laboratoires, en matière de valorisation de la recherche (contrats industriels, brevets, etc), ne bénéficie pas à l'USPN à la hauteur de son investissement. L'établissement pâtit de l'absence d'un vice-président chargé de la valorisation au sein de l'équipe de gouvernance et, ainsi, d'un pilotage insuffisant des activités d'innovation et de transfert.

3 / Recommandations principales

L'établissement ne s'est pas saisi, ou s'est saisi trop tardivement, des multiples recommandations développées dans les deux précédents rapports du Hcéres, publiés en 2013 et 2018, et dans le rapport de la Cour des comptes, publié en 2022. Les principales recommandations du précédent rapport du Hcéres, en particulier les deux premières sur le pilotage et l'offre de formation, sont reprises et formulées ci-après comme des **recommandations expresses**, la stratégie relative à l'offre de formation devant être, de fait, un des axes prioritaires de l'établissement.

Recommandations expresses :

Le comité recommande à l'USPN de :

- **Se doter d'un projet d'établissement afin d'asseoir sa stratégie future sur des axes d'action prioritaires clairement identifiés**, après analyse des nombreux projets en émergence ;
- **Décliner en objectifs opérationnels ces axes d'action stratégiques.**

L'USPN pourra ainsi construire autour de ce projet d'établissement **un pilotage partagé de l'université entre l'équipe présidentielle et les responsables d'entités** et elle pourra également **poursuivre l'installation des directions administratives.**

Ce sera enfin l'occasion de **préciser, dans les instances, les degrés de subsidiarité et les processus de décision**, ce qui nécessitera de **communiquer auprès de l'ensemble de la communauté** – enseignants, personnel Biats, étudiants –, afin de s'assurer le plus rapidement possible de **l'appropriation collective de ces évolutions** et, par voie de conséquence, de rendre plus efficace leur mise en œuvre opérationnelle.

Le comité formule également les recommandations suivantes :

- **Construire un dialogue équilibré avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), CNRS, Inserm et INRAE**, afin de mieux associer l'USPN à la gestion des contrats opérés par les unités mixtes de recherche (UMR) et d'intensifier la valorisation de sa recherche. Examiner la possibilité d'un équilibrage des ressources entre les tutelles, en octroyant une délégation de gestion institutionnalisée à l'USPN afin que le CNRS ne soit plus majoritairement gestionnaire des contrats obtenus par les UMR. Cela d'autant plus que les frais d'hébergement, qui sont là la charge de l'université, ont augmenté significativement au cours des dernières années.
- Afin d'intensifier la valorisation de la recherche menée au sein de l'USPN, **remédier à l'insuffisant portage politique de l'activité de valorisation, mettre en place très rapidement un pôle « valorisation » au sein de la direction de la recherche**, et piloter de manière précise et réactive les différentes dimensions de l'innovation et de l'activité de transfert, notamment en suivant rigoureusement les activités réalisées par année.
- **Promouvoir une ambition collective à l'international** en démontrant les atouts de l'alliance européenne UNINOVIS, qui vise à enseigner la science des données appliquées à tous les domaines, et son ambition de développer des coopérations transeuropéennes pour ce faire, pour l'instant, principalement, dans

le domaine de la formation, **s'appuyer sur tous les composants et laboratoires et sur la très forte opérationnalité de la direction des relations internationales (DRI).**

Les difficultés structurelles rencontrées par l'USPN dans un territoire en difficulté et socialement défavorisé sont certes importantes, le comité en a conscience. Mais cette situation justifie d'autant plus selon lui que l'établissement se saisisse de toutes recommandations de ce rapport. Pour faciliter cette démarche salutaire, le comité juge indispensable que

- **L'USPN sollicite le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche afin de bénéficier rapidement d'un appui et d'un accompagnement, sous forme d'une mission d'appui de l'inspection générale, et ce afin que les négociations contractuelles futures puissent avoir lieu dans des conditions sereines ;**
- **Le futur contrat quinquennal formalise des engagements de l'établissement pour l'organisation d'un dispositif de pilotage, dont l'efficacité pourra être mesurée par un ensemble d'indicateurs.**

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1971.
- **Regroupement** : membre de l'Alliance Sorbonne Paris Cité, créée en 2019.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en neuf composantes :
 - **5 UFR** : Droit, sciences politiques et sociales (DSPA – 2423 étudiants) ; Lettres, langues, sciences de l'homme et des sociétés (LLSH – 3645 étudiants) ; Sciences de la communication (SC — 849 étudiants) ; Santé, médecine et biologie (SMBH - 9223 étudiants) ; Sciences économiques et gestion (SEG – 1504 étudiants).
 - **4 instituts ou écoles** : Galilée (2606 étudiants) ; IUT (4496 étudiants).
 - Écoles doctorales (500 étudiants) + Service Accompagner la Réussite (116 étudiants).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 25 362 en 2022-23 +4,62 % durant la période évaluée (24 241 en 2018-2019).
- **Répartition des effectifs étudiants¹** :

	Université USPN
Licence	37,00 %
DUT	13,20 %
Licence professionnelle	4,33 %
Master (hors enseignement et santé)	15,94 %
Formations d'ingénieurs	2,08 %
Formations de santé	18,65 %
Doctorat	2,10 %
Diplômes d'établissement	6,70 %
% d'étudiantes	60,2 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	25,04 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 17,89 % réussite en 3 ans (méthode 1 ; L1 en 2020-2021 et L3 en 2022-2023).

¹ Données 2018-2019, sources : DataESR.

- **Ressources humaines**² : 2 137 personnels, dont 836 Biatss et 1 301 enseignants et enseignants-chercheurs (236 PR, 479 MCF, 160 enseignants du 2^d degré et 426 contractuels).
- **Budget**³ : 247 M€, dont 167,3 M€ de masse salariale (78 % du budget global de l'Université hors investissement).
- **Patrimoine immobilier**⁴ : 200 000 m², répartis dans 5 campus.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 28 unités de recherche.
- 4 structures fédératives de recherche : Recherche biomédicale (IFRB), cultures contemporaines du livre, de la lecture et du jeu (MEDILECT), Nanosciences et application (NAP-MOSAIC) et les Communs.
- **Écoles doctorales** : 2 ED accréditées, ERASME et GALILEE.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁵ :
 - Sciences de la vie (2,3 % des publications nationales).
 - Sciences physiques et ingénierie (1,5 %, des publications nationales).
 - Sciences humaines et sociales (1,2 % des publications nationales).
- **PIA** :
 - 1 Equipex (REFIMEVE+ puis T-REFIMEVE).
 - 9 Labex : ICCA, SEAM, EFL, DynamITE, MME-DIII, FIRST-TF, INFLAMEX, MI, e-DIAMANT. Seuls deux de ces labex, ICCA et SEAM sont portés par l'USPN, en co-tutelle avec l'ASPC.
 - 1 EUR (PIA3) : PNGS M&CS.
- Établissement labellisé HRS4R.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France.

Contexte territorial⁶

- **Région Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies, Créteil, Paris et Versailles**, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris intramuros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la Comue Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (Université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (Université Paris Panthéon-Assas, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, Université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁷.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site** confirmés.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).

² Exprimées en ETP. Source : rapport social unique 2022.

³ Données 2023.

⁴ Données 2023.

⁵ OST, 2023

⁶ Strater Pays de la Loire, 2020.

⁷ C'est le cas de l'Université Paris Panthéon-Assas, de l'Université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

- **Personnels de l'ESR de la région⁸** : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants-chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).
- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en octobre 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Mettre en place un plan d'action pluriannuel et partagé avec la communauté universitaire qui décline la stratégie globale de l'établissement. Ce plan, visant le redressement à court terme de la situation financière de l'établissement, pourrait s'appuyer sur deux axes : améliorer l'organisation et la synergie des services vers plus de mutualisation ou d'intégration, et développer des projets et des partenariats susceptibles d'apporter des ressources supplémentaires.	Non suivie d'effet
Veiller à la mise en place coordonnée et maîtrisée d'une offre de formation initiale et continue, en lien avec le territoire et les métiers du futur, qui intègre une pédagogie renouvelée fondée en partie sur le numérique, afin d'améliorer l'attractivité de l'établissement.	Non suivie d'effet
Renforcer la gouvernance et le pilotage de la recherche et de l'innovation en s'appuyant sur des services bénéficiant d'indicateurs globaux afin de mieux soutenir la politique voulue par l'établissement.	Partiellement suivie d'effet
Encourager la participation des étudiants à la vie des campus et à la gouvernance en favorisant et en soutenant leurs initiatives dans une démarche de responsabilisation.	Suivie d'effet
Définir une stratégie globale en communication externe à destination des <i>alumni</i> et des partenaires socio-économiques et territoriaux.	Partiellement suivie d'effet
Poursuivre les efforts engagés en termes de développement à l'international.	Partiellement suivie d'effet

Recommandation n° 1 : Le redressement à court terme de la situation financière a commencé à être mis en œuvre, sans pour autant être, encore, véritablement suivi d'effets. La réorganisation des services est en cours avec un effort de mutualisation et d'intégration. Des résultats sont visibles dans les domaines de la communication et du patrimoine. La planification des actions stratégiques au niveau global reste à consolider et le développement de projets et partenariats (ressources supplémentaires) est encore embryonnaire.

⁸ STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

Recommandation n° 2 : La mise en place coordonnée et maîtrisée de l'offre de formation initiale, comme continue, par un cadrage global au niveau de l'établissement n'est pas effective. Quelques avancées sont cependant à souligner : le développement de la Maison des Sciences du Numérique et de l'École universitaire de recherche (EUR) Math-Info doit déboucher sur un ancrage territorial en relation avec les Métiers du futur, l'interdisciplinarité est systématiquement introduite dans l'offre de formation initiale (1^{er} cycle), la volonté d'accroître l'emploi d'une pédagogie dite « numérique » s'est traduite par la nomination d'un chargé de mission (CM) « Innovation pédagogique et pédagogie numérique »

Recommandation n° 3 : Un pôle « partenariat et ingénierie de projets » a été créé au sein de la direction de la recherche avec la fusion du bureau de la recherche et des études doctorales (BRED) et du service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) ; il assure la veille des AAP et accompagne le montage de projets. Le service est doté d'un ERP (SIRIUS-QUASAR) afin de disposer d'indicateurs et de suivre l'évolution des unités de recherche ; leur exploitation n'est pas encore opérationnelle. Un pôle Valorisation de la recherche est en cours de création ; la gouvernance et le pilotage de la recherche et de l'innovation restent en construction.

Recommandation n° 4 : Les étudiants sont accompagnés par la nouvelle direction de la vie universitaire (DVU). Avec l'appui de la CVEC, de nombreuses actions au niveau associatif ont été mises en place, un budget a été planifié. Le vice-président étudiant (VPE) fait partie de l'équipe de direction de l'établissement, avec un positionnement qui a évolué et qu'il faut stabiliser.

Recommandation n° 5 : La communication externe a été revisitée grâce à la consolidation d'un service compétent et un plan stratégiquement orienté ; la plate-forme destinée aux *Alumni* est un exemple des efforts de l'USPN dans ce domaine. La communication vers les partenaires socio-économiques peut être améliorée.

Recommandation n° 6 : L'USPN a effectué un réel « parcours du combattant » pour construire son développement à l'international. Cette recommandation doit être reformulée pour que l'expérience acquise durant cette période et l'analyse des échecs soient des facteurs de rebond ; les dernières démarches autour du projet UNINOVIS illustrent la capacité de l'établissement à agir en ce sens.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2023. La visite de l'établissement s'est tenue du 3 avril au 5 avril 2024. Cinquante-huit entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

Le rapport d'auto-évaluation est conforme aux attendus, les informations sont données avec honnêteté et sont parfaitement argumentées et justifiées. Le comité a demandé de nombreuses pièces complémentaires : une très grande majorité d'entre elles ont été adressées dans les meilleurs délais.

La visite a eu lieu dans les locaux de la présidence. Le comité a bénéficié de conditions d'accueil de grande qualité. Tous les ateliers se sont tenus parfaitement, en respectant toute la rigueur des créneaux horaires ; les équipements de visioconférence mis à disposition par l'établissement pour les quelques séances hybrides (International, collectivités territoriales, partenariats académiques et monde socio-économique) ont permis des échanges fluides. La qualité des entretiens est à souligner, un climat de confiance et de sincérité a régné entre le comité et les participants des entretiens.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. «L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.»

1 / Une université ouverte sur son territoire et une ambition interdisciplinaire au service de la société

L'USPN, établissement pluridisciplinaire incluant une composante santé, joue pleinement **son rôle d'université de proximité** : en témoignent la grande diversité de diplômes délivrés (licence, master, bachelor universitaire de technologie [BUT], ingénierie, diplômes de santé) couvrant l'ensemble des domaines de formation (arts, lettres, langues [ALL], droit, économie, gestion [DEG], sciences, technologies, santé [STS], sciences humaines et sociales [SHS], culture et communication) et l'implantation de l'université sur les quatre sites que sont Villeteuse, Bobigny, Saint-Denis et Argenteuil. Cet ancrage territorial, réaffirmé au cours des derniers contrats, répond à la nécessité d'augmenter le nombre de diplômés du supérieur⁹ sur le territoire en ciblant un public socialement désavantagé, et de répondre aux besoins socio-économiques de ce même territoire, caractérisé à la fois par la présence de grands groupes et d'entreprises de tailles très variées. La « Chaire pour les territoires », créée en 2019, est une illustration exemplaire de cette dynamique d'ouverture soutenue par les collectivités territoriales¹⁰.

Le comité apprécie l'inscription dans la durée de ce positionnement territorial ; il rejoint cependant l'avis même de l'établissement, en recommandant sa consolidation en matière d'apport au développement économique du département, et en matière de formation tout au long de la vie de sa population.

La pluridisciplinarité de l'USPN est revendiquée, à juste titre, comme deuxième volet de l'identité de l'établissement. Cette caractéristique s'appuie sur deux pôles d'excellence : le premier est celui des sciences exactes, avec la fédération de recherche (FR 3734 MathStic), et les sciences biomédicales qui bénéficient du partenariat du Groupe Hospitalier Hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis (GHUPSSD), autour de spécialités reconnues, telles que l'épidémiologie nutritionnelle¹¹. Le second pôle se trouve en SHS avec l'implantation de tous les laboratoires relevant de ce domaine sur le site de l'établissement public (EP) Campus Condorcet¹². L'émergence de thématiques comme les études de genre, et l'éthologie des comportements sociaux, et le développement des sciences infirmières (avec l'obtention de deux chaires¹³) complètent ce panorama scientifique de haut niveau et confirment le caractère résolument pluridisciplinaire de l'établissement. La reconnaissance acquise dans ces domaines, et les interactions existantes justifient le positionnement scientifique de l'USPN autour du triptyque « science-santé-société ». Pour pleinement conforter cette visibilité, **le comité recommande à l'USPN de consolider et dynamiser ses relations partenariales au sein du Campus Condorcet en s'appuyant, pour cela, sur l'axe « santé-société ». Il souligne que la Maison des Sciences Numériques (structure fédérative de recherche interdisciplinaire) est un atout essentiel associant développement territorial socio-économique et interdisciplinarité.**

Le positionnement à l'international au titre de l'ouverture « pour et dans le monde » a souffert des années de pandémie, qu'il s'agisse de la mobilité entrante et sortante, ou des relations partenariales, mais on constate une reprise de celles-ci (cf. ci-dessous). L'élaboration du projet UNINOVIS a mis en évidence un sujet pluridisciplinaire, à savoir les Sciences des données : **le comité recommande à l'établissement de se saisir des**

⁹ Moins de 28 % de la population a un diplôme du supérieur contre 40 % au niveau national.

¹⁰ Plaine Commune, Est Ensemble Grand Paris, le département de Seine Saint Denis.

¹¹ RAE.

¹² Bilan Contrat USPN juin 2023.

¹³ Une chaire « Sciences infirmières » créée en 2014 et renouvelée, une chaire « Patient expert » depuis 2020.

possibilités offertes par ce sujet fédérateur pour structurer ses partenariats internationaux tout en s'assurant de l'adhésion interne de sa communauté.

L'absence d'indicateurs et, *de facto*, de leur analyse pluriannuelle, ainsi que la dispersion initiale des services administratifs, signalée lors de l'évaluation précédente, ne permet à l'établissement ni de fournir des éléments satisfaisants quant à la trajectoire de son positionnement au cours de la période évaluée¹⁴, ni de s'appuyer sur des comparaisons avec des établissements de référence¹⁵. L'établissement a tenté de remédier à cette lacune en restructurant l'ensemble de ses services administratifs et en créant une direction spécifique, la direction appui à la stratégie et amélioration continue (DASAC)¹⁶. **Compte tenu de l'absence d'analyse critique de la part de la direction de l'établissement, et du caractère très récent de cette restructuration, le comité ne peut apprécier pleinement la pertinence de cette démarche, les objectifs qui l'accompagnent, les difficultés rencontrées et dépassées, ou non, pour les atteindre, ce qu'il regrette fortement.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Un projet d'établissement encore en construction

La stratégie de l'USPN énoncée en 2017 a été définie avant une période turbulente, marquée par de fortes évolutions dans le paysage académique parisien, et, pour l'USPN, par la perte de l'Idex et son exclusion de tout autre ensemble de ce type. L'USPN a dû adapter sa stratégie à la suite de son intégration à l'Alliance Sorbonne-Paris-Cité (ASPC), et c'est d'ailleurs dans ce seul cadre que l'USPN a rédigé des axes d'orientation stratégiques. Les retards dans leur mise en œuvre sont liés en partie à la crise sanitaire, et aussi à l'appropriation difficile de ce nouveau contexte partenarial par l'établissement. En juin 2023¹⁷, ce dernier a dressé un bilan lucide des actions menées dans le cadre de cette alliance en précisant les jalons atteints¹⁸. Marqueur fort de l'identité de l'USPN, l'interdisciplinarité a été consolidée par plusieurs éléments : l'émergence des quatre structures de recherche fédératives¹⁹, la Maison des sciences du numérique (LaMSN) (jalon 13), l'obtention de l'EUR Math info associant trois masters et trois laboratoires, l'ouverture d'une double licence math-info (jalon 5) et la consolidation de sept plateformes fédératives de recherche²⁰ (jalon 10). L'introduction d'unités d'enseignements (UE) transversales en SHS dans toutes les formations de premier cycle témoigne de la volonté de mettre les SHS au cœur de projets interdisciplinaires (jalon 2). **Le comité recommande de poursuivre cette dynamique, de renforcer la coordination des SHS avec les autres axes de recherche et d'en accentuer la visibilité.**

Pour accroître son ancrage territorial, l'USPN bénéficie par ailleurs du projet « Pôle de référence inclusif sportif métropolitain » (PRISME)²¹ et pilote la fédération de recherche associée : l'IFRF PROSPECTIVE²² officialisée en 2023, regroupement de sept laboratoires de l'USPN et d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS). Une chaire pour les territoires mise en place depuis 2018 affiche un bilan positif. À cela ajoutent des actions visant à améliorer l'information et l'orientation des plus jeunes et des étudiants eux-mêmes : un schéma directeur de la vie étudiante a été rédigé en 2022, un budget participatif a été élaboré et l'université a lancé des appels à projets pour mobiliser les associations étudiantes et leur donner les moyens d'accompagner les usagers (cf. Domaine 3).

¹⁴ À l'exception des données figurant dans le Bilan Contrat USPN juin 2023 CF.

¹⁵ La seule comparaison est faite au niveau macroscopique pour les coûts des activités.

¹⁶ Création de la DASAC en 2021, création de la direction de la recherche en 2023.

¹⁷ Bilan Contrat USPN juin 2023 CF.

¹⁸ L'indication (jalon, indicateur) dans la suite du texte correspond au jalon et indicateur mentionnés dans le Bilan Contrat USPN juin 2023 CF.

¹⁹ Depuis 2019 : Institut fédératif de recherche biomédicale (santé-biologie) ; Institut de recherche fédérative sur les cultures contemporaines du livre, de la culture et du jeu ; Nanosciences et applications : modélisation, synthèse, caractérisation et applications (nanosciences-nanotechnologies) ; LESCOMMUNS (juriste, politiste, économique, sociologie, développement durable, nouvelles technologies).

²⁰ TISCCEL13, Spectroscopie RMN, REV-TECH : C (PN) 2, MAGI, Génomiques et traitement de Données, Animalerie, Livres au trésor.

²¹ Pôle de Référence Inclusif Sportif Métropolitain.

²² Promotion de la Santé, du Pouvoir d'agir et de l'Emancipation des Citoyens dans leur Territoire, par une approche Inclusive et une Vie active.

Le comité observe cependant que l'USPN n'a pas établi de projet d'établissement propre et dresse seulement un bilan du contrat spécifique élaboré dans le cadre de l'ASPC. Il en résulte une lecture difficile de la trajectoire empruntée par l'USPN, et une absence d'analyses de ses réussites comme de ses échecs. L'USPN est consciente du manque d'accompagnement de sa stratégie, lacune qui devait être comblée avec la création de la DASAC en 2021, et surtout grâce à un travail récent sur les indicateurs. **Le comité recommande que toutes les autres directions de l'établissement soient parties prenantes de ce travail.**

Le comité relève l'existence de nombreuses actions²³ en cours, en phase avec l'ambition stratégique de l'établissement pour la période future. Ainsi, la catégorie de SFR a été étendue à des structures fédératives de recherche et formation (SFRF), à l'image de l'IFR PROSPECTIVE. Le pôle santé, reconnu Q1 en recherche clinique, a été renforcé avec la croissance du GHU Paris Seine-Saint-Denis, en accord avec l'AP-HP, et la création d'une EUR Sciences infirmières en 2024. La mise en place d'un IFSI est prévue pour 2026. L'USPN participera également, à partir de 2026, au projet PIA 3 Territoires d'innovation « ORRACLE ». Enfin, l'ouverture de la Maison des étudiants est prévue pour 2026 et celle de la Maison de la culture scientifique pour 2027.

Cependant, nombre de ces démarches sont à l'initiative d'unités de formation et de recherche (UFR), de laboratoires ou d'équipes pédagogiques, sans apparente valorisation ni coordination, et sans priorités établies. **Le comité recommande à l'établissement de définir pour l'avenir un projet d'établissement et des axes stratégiques qui lui soient propres, ceux-ci devant être déclinés en objectifs opérationnels. Le comité recommande que ce projet d'établissement s'appuie sur l'analyse des nombreux projets en émergence et implique les composantes (UFR et laboratoires) afin de clarifier la répartition des compétences et des degrés de subsidiarité entre la direction de l'Université et ses composantes. Le comité recommande également de préciser les processus de décisions, ainsi que les degrés de subsidiarité entre les différentes instances.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / De solides partenariats académiques malgré la restructuration du paysage institutionnel parisien

Le partenariat fort avec le Centre national de la recherche (CNRS), s'établit autour de trois domaines : 1) les sciences humaines et sociales (SHS) et les sciences économiques et de gestion (SEG), 2) les sciences de la matière et 3) les sciences formelles, les sciences de l'ingénierie. Dans ces trois domaines, l'USPN dispose de six Unités en cotutelle unique, dont une UPR²⁴, et trois autres en cotutelles multiples avec des effectifs CNRS à hauteur de 20 %²⁵. L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) est un autre partenaire académique fort de l'USPN, avec trois équipes en cotutelle unique et six autres en cotutelles multiples, et avec une participation de 22 % dans les effectifs²⁶. Là encore, ce partenariat s'établit autour de trois domaines : 1) la cancérologie, 2) la physiopathologie, et 3) les technologies pour la santé, la microbiologie et la santé des populations²⁷. Le comité relève que deux unités Inserm-USPN n'ont pas de personnel Inserm, ce qui implique un très gros investissement humain de la part de l'USPN. Une convention de reversement prévoit la prise en compte des frais de gestion et d'hébergement. La valorisation de la recherche est assurée par Inserm Transfert.

Le comité recommande une meilleure appropriation par l'USPN de la gestion des contrats opérés par les UMR, en examinant un équilibre des ressources et de la valorisation entre les tutelles, au travers de délégation de gestion institutionnalisée, d'autant plus que les frais d'hébergement ont augmenté significativement ces dernières années (cf. Domaine 2).

²³ Extension de la notion de SFR à des structures fédératives de recherche et formation (SFRF) à l'image de l'IFR PROSPECTIVE. Création de l'EUR Sciences infirmières en 2024 et de l'IFSI en 2026. Renforcement du pôle santé, reconnu Q1 en recherche clinique avec une croissance du GHUPSSD (en accord avec l'APHP). Participation au projet PIA3 Territoires d'innovation « ORRACLE » (2026). Ouverture de la Maison des étudiants en 2026 et de la Maison de la Culture Scientifique, technique et Industrielle en 2027. Finalisation du SPSI en 2024 en prenant en compte la dimension DDRS.

²⁴ UPR 3407 Laboratoire des sciences des procédés et des matériaux.

²⁵ 120 ETPT (chercheurs/BIATSS/IT) CNRS pour un total des effectifs des UMR en cotutelles de plus de 340.

²⁶ Total des effectifs des UMR en cotutelles avec l'Inserm : 111.

²⁷ RAE.

La collaboration de l'USPN avec le centre hospitalo-universitaire (CHU) de Paris complète sa politique partenariale au plan académique. Elle se traduit par la participation au directoire de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP), par l'implication forte du doyen de l'UFR Santé Médecine et Biologie Humaine (SMBH) à la gouvernance du GH HUPSSD, et par la localisation de l'UFR SMBH et des unités de recherche (UR) en santé-biologie sur le site de Bobigny. Ce partenariat s'étend à deux groupements hospitaliers de territoire (GHT), le GHT Grand Paris Nord Est et le GHT Plaine de France, et se traduit de manière significative par l'intégration du paramédical dans le champ universitaire (six Instituts de formation en soins infirmiers [IFS]), une chaire « Sciences infirmières », une chaire « Patient expert », des bourses de thèse).

L'USPN, on l'a vu, est par ailleurs membre de l'ASPC, qui a adopté un fonctionnement très collégial : le montage de ses projets émane très souvent de discussions bilatérales préalables, le financement de base est fonction du nombre d'étudiants, et les présidences des établissements se réunissent tous les deux mois. Les principaux champs d'action sont le développement de l'entrepreneuriat des jeunes, avec le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) et la formation des doctorants. L'EPCC, autre structure académique dont l'USPN est fondatrice, fonctionne de manière similaire.

La coopération stratégique de l'USPN avec l'Université Paris Cité (cinq UMR en cotutelle et quatre laboratoires d'excellence [LabEx]²⁸) repose également sur un dialogue bilatéral. Le renouvellement des LabEx dans lesquels l'USPN est fortement impliquée sera un des gages de réussite de ce partenariat.

L'Université Paris-VIII-Vincennes-Saint-Denis est également un partenaire académique de l'USPN avec lequel elle partage la tutelle d'un laboratoire (LAGA) et de la Maison des Sciences de l'Homme Paris Nord (MSH). Les relations entre les deux établissements s'articulent autour de l'axe « Santé-Société », ce qui représente un atout pour le développement de l'EPCC.

Le comité encourage le montage de tels projets collaboratifs qui permettront une montée en puissance d'axes de recherche et de formation d'excellence sur le territoire.

4 / Un effort de structuration de la politique internationale à poursuivre

Les actions visant l'ouverture à l'international, une des priorités affichées de l'USPN, se déclinent en plusieurs axes : l'ambition de développer une formation innovante et une recherche de pointe, la construction d'un réseau européen, l'accroissement de la mobilité entrante et sortante, ainsi que la délocalisation de formations. Le pilotage est confié à un VP accompagné de trois chargés de mission associés à trois zones géographiques²⁹ et à la direction des relations internationales (DRI). **Le comité souligne le rôle essentiel de la DRI pour soutenir les actions de coopération internationale, portées par les entités de l'USPN** : la DRI répond aux appels d'offres, instruit les accords-cadres³⁰, et suit les projets dont le nombre a très fortement augmenté depuis 2022³¹ ; elle assure la présence de l'USPN au sein des réseaux interacadémiques internationaux³² ; elle organise et facilite la mobilité étudiante (cf. Domaine 3).

L'effort de structuration à l'international s'est concrétisé par le montage du projet UNINOVIS réunissant sept universités³³ dans le domaine des **sciences de la donnée**, domaine en parfaite adéquation avec les pôles d'excellence de l'USPN, et avec l'interdisciplinarité affichée par l'établissement. **Le comité recommande de profiter de ce travail en profondeur pour créer une dynamique autour de cette thématique interdisciplinaire en démontrant le potentiel au-delà même de l'Europe et en veillant à l'adhésion de la communauté.**

²⁸ LabEx Fondements Empiriques de la Linguistique (EFL), LabEx Inflammex, LabEx Industries Culturelles et Création Artistique (ICCA), LabEx Science and Engineering for Advanced Materials (SEAM) (ces deux derniers sont coportés par l'USPN).

²⁹ Europe, Amérique du Nord/Amérique latine, Maghreb/Afrique Subsaharienne, Asie.

³⁰ En 2023 : 135 accords internationaux actifs (dont 30 en instruction), 830 accords bilatéraux Erasmus avec 288 universités européennes.

³¹ 12 dépôts de projets (majoritairement des programmes ERASMUS KA dont 1 dans le cadre d'UNINOVIS) pour un total demandé de plus de 13 M€ sur 2022-2023.

³² Campus France, AUF, EUA, EUF, EAEC, EAIE, BUSINET, MICEFA, BCI.

³³ Universités de Tirana (Albanie), de Malaga (Espagne), de Campanie Luigi Vanvitelli (Italie), universités des sciences appliquées de Tampere (Finlande), de Würzburg Schweinfurt (Allemagne) et Kaunas (Lituanie).

Le comité recommande à l'USPN de s'appuyer sur les composantes et les laboratoires actifs à l'international et sur l'expertise de la DRI, pour promouvoir une ambition collective à l'international et son appropriation par tous.

5 / Des partenariats avec le monde socio-économique nombreux, mais peu coordonnés, et une relation de confiance avec les collectivités

Le monde socio-économique en relation avec l'USPN est essentiellement composé de grandes entreprises³⁴. Les relations sont classiques : contrats de partenariat de recherche, convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), stages, interventions en formation initiale, programmes de formation dans le cadre de la formation tout au long de la vie (FTLV)³⁵, qu'il s'agisse de formation continue (FC), de validation des acquis de l'expérience (VAE), ou de reprise d'études. Le monde des petites et moyennes entreprises (PME), des très petites entreprises (TPE) et des *startups*, est absent, et le volet « innovation transfert » reste timide. Ces liens sont, dans l'ensemble, établis de manière isolée par les équipes (de recherche ou de formation). Même si deux structures institutionnelles, Plaine Commune Formation et la Fondation de l'USPN, facilitent les échanges, et si des tentatives d'organisation interne ont été proposées (guichet unique des entreprises, formalisation de partenariats, réseau d'acteurs...), le comité observe qu'il n'existe pas de stratégie visible élaborée par l'USPN pour structurer ses relations avec le monde socio-économique. **Le comité recommande de les consolider et de les coordonner en profitant d'installations à fort potentiel comme la MSN, le bâtiment PRISME ou les plates-formes techniques, et en s'appuyant sur la création du pôle FTLV de la direction de la formation.**

Comme mentionné plus haut, les collectivités territoriales sont fortement impliquées dans plusieurs actions d'envergure aux côtés de l'établissement. Même si le schéma régional enseignement supérieur recherche innovation (SRESRI) ne mentionne pas explicitement l'apport de l'USPN, à l'exception de son implication dans les IFSI, la Région soutient la recherche et la démarche sociale de l'université.

Le Département de Seine Saint Denis, le territoire Est Ensemble, la structure intercommunale Plaine Commune, les communes de Villeteuse et de Bobigny apportent des soutiens importants dans un esprit de réciprocité. C'est ainsi que la Maison de santé (2024) de Villeteuse pourra être construite sur un terrain de l'USPN, que l'Université a soutenu la reconstruction d'une piscine, et qu'elle soutient un projet porté par la mairie qui vise au réaménagement commercial d'une place de la ville.

Il faut également rappeler l'installation de l'IFR PROSPECTIVE dans des locaux du projet PRISME. La grande richesse des manifestations culturelles³⁶, fruit de nombreuses coopérations avec les institutions culturelles locales, et l'implication sociale de l'établissement avec l'accueil d'apprenants en difficulté (DAEU, DU Passerelle-Étudiants en exil³⁷) complètent ce panorama. **Le comité salue ces réalisations, et encourage la poursuite de ces partenariats exemplaires avec les collectivités territoriales.**

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

6 / Un fonctionnement peu efficace de la gouvernance et une absence de dynamique avec les composantes

Le président est entouré d'une équipe réduite de vice-présidents (VP) : les VP statutaires, un VP chargé des relations internationales (RI) et un VP en charge des conditions de travail et des carrières. Lors des réunions hebdomadaires, ils sont rejoints par le directeur général des services (DGS), la directrice générale des services

³⁴ EDF, Safran SNCF, Capgemini, St Gobain, Fondation Mozaik RH.

³⁵ Domaine 3, référence 13.

³⁶ « Savante Banlieue », tous les ans sur 2 jours ; université d'été pour les lycéens avec "Science ouverte" chaque année ; Festival des Idées Paris, 290 événements durant la période avec l'ASPC.

³⁷ Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi et des solidarités d'Ile de France, Mairie de Paris.

adjointe (DGSA), la directrice de la communication et l'agent comptable, ainsi que le VPE. À noter que les deux tiers des chargés de mission et référents sont en charge des missions sociales portées par l'établissement au quotidien.

Le manque de communication et de collaboration entre les différents conseils et commissions nuit à la compréhension de la stratégie de l'établissement par les élus, qui ont le sentiment de ne participer qu'à de simples « chambres d'enregistrement »³⁸. **Le comité recommande d'améliorer le dialogue entre les instances afin de susciter, en leur sein, de véritables délibérations.** Les projets de décisions votées dans les instances sont élaborés, au préalable, au sein de groupes de travail, placés sous la responsabilité de chefs de projet ou de commissions spécialisées (finances, statut, COS spécifiques, postes). Des comités de site, en cours de constitution pour certains, complètent le dispositif de gouvernance. **Le comité recommande à l'établissement de procéder à une analyse de l'efficacité des groupes de travail, et de redéfinir leur composition pour y intégrer des experts non élus.**

Le rôle du conseil de directeurs des composantes (CDDC), réuni une fois par mois, se limite à l'information et jusqu'à récemment, au partage des décisions relevant des UFR et des Instituts. Pour que l'articulation entre stratégie d'établissement, dialogues de gestion annuels et futurs contrats d'objectif et de moyen (COM) soit la plus efficiente possible, **le comité recommande à l'établissement d'impliquer les membres du CDDC et des DU dans l'élaboration des orientations stratégiques globales de l'établissement, pour aller au-delà de la simple information.**

Conformément à la recommandation formulée par le Hcéres dans son précédent rapport³⁹, l'USPN a revu l'organisation de ses services en créant dix directions administratives. La direction des affaires financières (DAF) et la DASAC ont été réorganisées en 2021, et la direction des ressources humaines (DRH) en 2023. Le patrimoine et les SI (cf. ci-après) bénéficient chacun d'un comité d'orientation stratégique afin de favoriser la transversalité et la cohérence des démarches. Certaines fonctions, comme la prévention, restent rattachées à la présidence et à la direction générale des services. Néanmoins, le comité constate qu'aucun élément de coordination ne garantit la transversalité de leurs actions, à l'exception de réunions, mises en place en 2022, entre l'ingénieur en charge de la prévention et les assistants de prévention. Le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ont particulièrement été mobilisés pendant la pandémie, et plus récemment pour la mise en place de cette nouvelle organisation et des nouvelles dispositions de rémunération (RIFSEEP, RIPEC, repyramidage).

Le comité recommande de dresser un premier bilan de la récente réorganisation des services, de s'assurer que celle-ci soit bien formalisée et lisible, et qu'elle s'accompagne d'un plan de formation permettant la montée en compétence des personnels. Le comité recommande également de formaliser les degrés de subsidiarité et le partage des compétences entre les nouvelles directions administratives et les services des composantes (UFR et laboratoires).

L'articulation entre les fonctions politiques et le personnel administratif, notamment en RH et en RI, reste à préciser. La multiplication des postes de chargés de mission et de référents risque de mettre à mal la cohérence de l'organisation de l'établissement et d'engendrer une fatigue « des services qui font face à la multiplication de personnes donneurs d'ordre »⁴⁰. **Le comité recommande la plus grande vigilance dans la définition des rôles de chacun en s'assurant de la complémentarité entre les lettres de mission de chaque politique et les prérogatives de chaque service, et en dressant des bilans des activités, qui soient réguliers et partagés,** comme la DRI l'a fait.

Suite aux recommandations formulées dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, la direction de la communication de l'établissement a enclenché l'élaboration d'un plan de communication stratégique. Le travail sur la marque⁴¹ est positif et s'appuie sur les forces de l'établissement, en utilisant les codes de la culture urbaine et de l'excellence. Le travail est engagé depuis 2021 et un plan de communication selon trois axes⁴² a été mis en place. **Le comité recommande de diffuser ce plan de communication à l'ensemble de**

³⁸ Visite sur site.

³⁹ « Améliorer l'organisation et la synergie des services vers plus de mutualisation ou d'intégration ».

⁴⁰ Visite sur site.

⁴¹ RAE.

⁴² RAE.

l'établissement afin que les composantes (UFR, Instituts et laboratoire) puissent se l'approprier, et que la cohérence entre la communication interne et la communication externe soit assurée. Enfin le comité recommande à l'établissement de se saisir pleinement du travail effectué par la direction de la communication pour améliorer son attractivité.

Le pilotage des SI est assuré par des réunions mensuelles, réunissant le président, les DGS et les directeurs des systèmes d'information (DSI), mais aussi par un conseil d'orientation stratégique et un comité de pilotage RSSI. Même si aucun schéma directeur du numérique n'a été rédigé, de nombreuses améliorations ont été apportées : sécurisation informatique, actualisation des postes, accompagnement du fonctionnement à distance, mise en place d'importants logiciels de service⁴³, fiabilisation de l'environnement technique. La direction anticipe les évolutions et les enjeux (sobriété numérique, innovation pédagogique, sécurité...) propres au monde du numérique. Néanmoins, et sans surprise, la DSI se heurte au problème de recrutement d'informaticiens.

Le comité recommande de s'appuyer sur le savoir-faire de la DSI en termes de pilotage en mode projet pour renforcer la culture numérique de l'établissement (en associant, par exemple, la DSI à l'élaboration du plan de formation) et pour développer le SI recherche.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

7 / Une politique de la qualité embryonnaire qui nécessite encore d'être formalisée

Le comité regrette que l'USPN ne se soit pas saisie plus tôt des recommandations du dernier rapport d'évaluation du Hcéres. L'établissement n'a, en effet, formalisé une politique qualité qu'en mai 2023. Celle-ci se traduit, notamment, par la recherche de certifications et de labellisations et, surtout, par la mise en place de la DASAC, créée afin de structurer le pilotage de la qualité.

Cependant, l'établissement ne s'est pas encore doté des indicateurs indispensables, tels que les projets annuels de performance (PAP) ou les rapports annuels de performance (RAP), pour mener un pilotage éclairé s'appuyant sur la production et l'analyse de données qui permettent d'anticiper les difficultés. La démarche qualité de l'établissement repose sur des outils dispersés⁴⁴, ce qui entraîne un risque financier, juridique, humain réel. **Le comité recommande vivement à l'établissement de se doter de ces indicateurs, de mettre en place un contrôle des procédures et de la donnée, et une cartographie des processus afin d'accroître ses capacités de pilotage, en optimisant la gestion et la planification de la démarche qualité.**

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

8 / Un modèle économique fragile

La description de la situation financière par l'établissement reste partielle ; de nombreuses données, notamment les éléments prospectifs, le plan pluriannuel d'investissement, ou la projection de la masse salariale, n'ont pas pu être communiqués au comité. Il en résulte que le comité peut difficilement se prononcer sur la cohérence entre les priorités et les actions engagées, et la trajectoire financière.

Le coût de l'offre de formation reste préoccupant, les réformes imposées n'étant pas accompagnées de moyens suffisants (voir Domaine 3), et le recrutement de nombreux vacataires devenant incontournable. Ces

⁴³ PEGASE, SINAPS, STERENNES.

⁴⁴ RAE.

éléments mettent en lumière la difficulté pour l'établissement d'avoir un pilotage solide avec une « subvention pour charge de service public par étudiant (SCSP) qui ne correspond pas à ses besoins réels »⁴⁵.

La clôture des comptes est intervenue le 12 février 2024 et a coïncidé avec la bascule au système d'Information financier analytique et comptable (SIFAC). Ce retard, qui ne permet pas d'assurer un bon fonctionnement, est en partie imputable aux dysfonctionnements des chaînes de la dépense et de la recette : des conventions non signées depuis plusieurs années, un retard dans le titrage des recettes, 20 centres financiers ayant un processus financier qui n'est pas consolidé, une politique d'achat non partagée avec les composantes... Ainsi, le résultat du compte financier 2023 est dégradé⁴⁶.

L'établissement émet le souhait de sécuriser les processus et de structurer la fonction financière. La clarification du périmètre de la DAF est en cours, tout comme l'organisation du fonctionnement des comités immobiliers, les SI et la préparation budgétaire. **Le comité recommande d'accorder la priorité à la sécurisation des processus financiers, de formaliser les procédures et d'accompagner ces changements par un plan de formation. La politique d'achat doit faire l'objet d'un document-cadre qui pourra inclure un volet opérationnel.**

Le pilotage de la masse salariale a été transféré récemment de la DAF à la DRH suite à la mise en place du logiciel SIHAM (mi-2023). Ce transfert n'a pas été accompagné immédiatement d'un transfert de compétences : l'établissement ne dispose donc pas encore d'une vision claire de la trajectoire de la masse salariale. **Le comité recommande de faire de la capacité à piloter cette dernière un axe prioritaire.**

Les dialogues de gestion annuels, mis en place il y a une dizaine d'années, ont vocation à se transformer en COM. **Le comité recommande de renforcer la dimension stratégique des échanges pour y inclure la participation à la stratégie d'établissement.** Différentes commissions ont été créées notamment pour les arbitrages RH ; il reste encore à expliciter la cohérence des décisions et à clarifier les clés de répartition des ressources propres entre les services centraux et les composantes.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

9 / Une réorganisation de la politique de recrutement et d'emploi à poursuivre

La DRH a été récemment réorganisée en 2023, et un pôle formation, ainsi qu'un pôle accompagnement de carrières ont été créés en son sein. Au-delà de ce service centralisé, il existe des référents RH dans les composantes, dont le rôle n'est pas clairement explicité. Par ailleurs, un nombre important de chargés de mission et la gouvernance sont très impliqués dans toutes les questions liées à la gestion des ressources humaines. **Le comité recommande à l'établissement de clarifier la répartition des compétences entre la DRH et les référents RH, au sein des composantes, dont le rôle doit être clairement défini, afin que l'établissement mène une politique cohérente en la matière.** Au cours de la période, l'établissement a engagé de nombreuses actions pour mieux encadrer sa politique de recrutement et d'emploi (commission des postes⁴⁷, procédure de recrutement des EC et des ATER), et pour renforcer son attractivité. Les lignes directrices en matière de gestion (LDG) sont discutées et votées dans les instances, sans toutefois que celles-ci disposent d'éléments solides et fiables sur la masse salariale.

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) n'a pas été correctement réalisée par manque de personnel compétent et en raison de l'absence d'une cartographie actualisée des emplois. Il faut ajouter que les heures d'enseignement ne sont pas pilotées malgré les recommandations de la

⁴⁵ Cour des Comptes.

⁴⁶ En particulier du fait de la difficulté à rattacher les produits au bon exercice (3,5 millions d'euros de factures oubliées lors de la clôture).

Source : visite sur site.

⁴⁷ La commission des postes est composée de 3 groupes de travail) bénéficiant d'une lettre de cadrage. Elle a une mission de prospective

Cour des comptes⁴⁸. La DRH a certes entamé le travail sur la pré-liquidation, mais une structuration des dispositifs RH reste encore à réaliser. **Le comité recommande de définir le périmètre d'action de la DRH et des gestionnaires RH, et d'établir des priorités afin d'utiliser efficacement les ressources et de préserver l'énergie des personnels.**

Le système indemnitaire, qu'il s'agisse du RIPEC ou du RIFSEEP, a été revu très progressivement. Le travail engagé sur le RIFSEEP, qui a permis de mettre au point des grilles qui ont été préalablement discutées en groupes de travail, est salué comme une avancée, mais il n'est pas suffisamment documenté et partagé, et ne s'appuie pas sur une gestion prévisionnelle des emplois ou une classification des fonctions, ni sur une collaboration avec les encadrants. Ces dysfonctionnements ont causé des insatisfactions au sein du personnel et certaines composantes s'organisent pour retravailler la classification des fonctions.

En ce qui concerne le dialogue social, le comité a constaté une amélioration, grâce à l'effort réalisé par la direction de l'établissement. En effet, celle-ci se rend disponible pour échanger, régulièrement, avec les représentants du personnel. Au-delà du cadre des instances, de nombreuses réunions ont eu lieu avec les organisations syndicales et les CT/comité sociaux d'administration (CSA) et CHST, alimentés par les réflexions de groupes de travail. Les rencontres⁴⁹ se passent dans un climat serein sans pour autant être suivies d'effet. **Le comité recommande à l'établissement que la DRH et/ou la DGS participent aux échanges afin de favoriser un suivi plus opérationnel des décisions, et ce, en plus de leurs présences dans les instances.** La réorganisation des services, malgré le temps pris et les passages en instances, a en général, été ressentie comme menée à marche forcée, et a entraîné parfois certains dysfonctionnements⁵⁰. **Malgré des objectifs clairs, il manque un accompagnement pour la montée en compétence des acteurs.**

Concernant la qualité de vie au travail, l'USPN affiche sa volonté d'avancer dans le domaine de la prévention, de l'accompagnement des situations difficiles et de la lutte contre les discriminations ou les VSS. La nomination de la VP Conditions de travail et carrières, mais aussi de plusieurs chargés de mission et référents le montre bien. **Le comité recommande cependant de clarifier le rôle respectif de la DRH et des politiques.** L'action sociale est complétée par la création d'un comité des loisirs et de l'action sociale en 2023, service positionné au sein de la direction de la vie universitaire (DVU) et dont les bénéficiaires sont l'ensemble du personnel ; à noter que l'USPN s'investit particulièrement pour accompagner les étudiants (cf. Domaine 3).

Le comité recommande à l'établissement de formaliser et de structurer la politique RH dans un plan d'action pluriannuel, en accompagnant en parallèle la structuration de la direction en charge de ces questions.

Référence 8. «L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.»

10 / Une gestion du patrimoine immobilier qui s'améliore

Plusieurs bâtiments, répartis sur cinq sites, datent des années 1970. Cette situation entraîne un certain nombre de difficultés quant à la maintenance et à la réhabilitation, dont un problème majeur lié à la présence d'amiante, soulignée par la Cour des comptes⁵¹. Des améliorations ont été réalisées : mise en sécurité suite à des alertes, plan de prévention après des incidents sur les chantiers, suivi strict des diagnostics Technique Amiante⁵².

L'établissement a su mobiliser des financements extérieurs pour répondre à ses besoins immobiliers. Cette posture proactive est couronnée de succès puisque l'USPN bénéficie d'appui dans le cadre de projets

⁴⁸ Recommandation n° 7 : (UP 13) (Nouvelle) Automatiser le contrôle des heures d'enseignement, en développant les interfaces informatiques (rapprochement des outils Sepia, Apogee et Hyperplanning) et réaliser chaque année a posteriori un contrôle de situations individuelles par échantillon (enjeu : 369 455 HETD décomptées en 2018-2019)

⁴⁹ Visite sur site.

⁵⁰ Visite sur site.

⁵¹ Rapport Cour des comptes — 233 M€ de PPI face à une capacité de financement de 19 à 24 M€.

⁵² Diagnostics Technique Amiante — Logiciel Amiante 360.

immobiliers indirects (logements CROUS et Maison de Santé sur le site de Villetaneuse), de constructions et de rénovations à l'aide de financements provenant du contrat du plan État-Région (CPER) : création du bâtiment Math-Info sur le site de Villetaneuse⁵³, réhabilitation finale du bâtiment dit de l'Illustration⁵⁴ pour le futur IFSI, réhabilitation de l'ancienne bibliothèque sur le site de Villetaneuse⁵⁵, qui est ainsi devenue la Maison des Étudiants.

L'établissement déploie de réels efforts pour assurer une cohérence entre les politiques engagées (transition écologique) et les travaux réalisés. Le plan de sobriété voté en décembre 2022 en est une illustration convaincante. **Le comité recommande à l'USPN d'évaluer la démarche engagée pour faire adhérer la communauté à cette trajectoire et estimer si elle peut être dupliquée dans d'autres domaines.**

Le taux d'occupation des locaux est de 80 % en période d'enseignement⁵⁶, mais la réalité par site est plus disparate avec un manque de salles à Villetaneuse, qui a conduit à l'installation, en 2024, de structures modulaires. **Le comité recommande non seulement de renforcer la démarche engagée pour mutualiser les salles entre les composantes, mais également d'acquérir une vision complète de la répartition précise des activités par site.**

Le SPSI, validé en 2020, est en cours de renouvellement afin, notamment, de donner une dimension pluriannuelle au pilotage immobilier, tant technique que financière, et de l'élargir à la question de la sobriété énergétique. Des espaces de concertation ont été mis en place pour établir les priorités des actions et partager les arbitrages qui en découlent. **Le comité préconise d'accorder la priorité à l'élaboration du PPI, indispensable au pilotage financier, qui manque d'une visibilité pluriannuelle.** Comme l'établissement l'a bien compris, le patrimoine est un enjeu fort. Laissé à l'abandon pendant de nombreuses années, le sujet a été pris en main par une direction identifiée et légitime, ainsi que par la mise en place d'un conseil d'orientation stratégique. **Le comité recommande de s'appuyer sur cet exemple de réussite.**

⁵³ 2 CPER 13,2 M€ + 18,2 M€.

⁵⁴ 2 CPER 15,5 M€ + 11 M€.

⁵⁵ 2 CPER : 21,67 M€.

⁵⁶ Valeurs obtenues grâce au logiciel Hyperplanning.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un positionnement institutionnel clairement affiché et argumenté, qui met l'accent sur les trois thématiques que sont le territoire, l'interdisciplinarité et l'ouverture au monde.
- Un potentiel stratégique important autour de trois domaines de haut niveau : les mathématiques, l'informatique et la recherche biomédicale.

b) Faiblesses

- Un pilotage insuffisant, et une gouvernance qui, ne pouvant s'appuyer sur des procédures formalisées, se voit dans l'incapacité de définir un projet d'établissement propre à l'USPN.
- Un manque d'articulation entre la présidence et les composantes, qui ne permet pas une élaboration commune de la stratégie de l'établissement.
- Un manque de hiérarchisation des actions prioritaires, avec une forme de dispersion qui nuit à la lisibilité et au sens de ce qui est entrepris. Les actions mises en œuvre ne s'appuient pas suffisamment sur des analyses, ce qui induit, dans les documents structurants, un aspect descriptif plus que stratégique.

c) Recommandations

- Poursuivre la consolidation du positionnement de l'USPN en l'accompagnant d'un vrai projet d'établissement et d'un suivi régulier des objectifs et des actions mises en œuvre, pour rendre compte, tout au long du contrat, de la trajectoire suivie.
- Partager la stratégie à l'international entre les composantes, UFR et laboratoires, de l'établissement
- Consolider la présence de l'USPN au sein de l'EPCC.
- Rédiger un SPSI pluriannuel et formaliser un PPI autour de la réhabilitation des locaux, de la réduction des consommations et de la mise en place de mobilités douces.
- Expliciter, sous ses divers aspects, la stratégie de l'USPN dans une feuille de route pour les VP et les directions.
- Établir le bilan de la nouvelle organisation administrative et s'appuyer sur les réussites de cette organisation pour la développer et la pérenniser.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 / Une politique de recherche peu lisible qui mériterait d'être structurée autour d'une direction de la recherche repensée

La recherche de l'Université Sorbonne Paris Nord, s'est progressivement structurée en trois grands axes : sciences exactes, sciences biomédicales et sciences humaines et sociales. L'USPN, qui compte une trentaine d'unités de recherche, est en cotutelle exclusive pour 5 d'entre elles (4 UMR, 1 UPR) avec le CNRS, et pour 3 autres avec l'Inserm ; 10 UMR, dont l'UAR MSH, sont en cotutelle avec un établissement du supérieur, et 11 sont des UR internes (dont une en cotutelle avec le ministère des armées). L'établissement offre un support technique important à ses UR et UMR au travers de nombreux plateaux techniques permettant de mutualiser les équipements, les techniques et le savoir-faire. L'USPN comprend une fédération de recherche en mathématiques en cotutelle avec le CNRS ainsi que 5 structures fédératives de recherche. Elle participe à trois EquipEx et a fait partie de deux LabEx et de deux IdEx, durant la période.

Le champ d'action de la vice-présidence chargée de la recherche est très large puisqu'elle s'occupe à la fois de la recherche et de l'innovation, des plateaux techniques, et également des écoles doctorales. Afin de l'accompagner, trois chargés de mission, chacun en charge d'un domaine, ont été nommés en 2021. La commission recherche, dont les sessions sont précédées systématiquement d'une réunion des directeurs d'unité (DU), se réunit six fois par an. Les directrices et directeurs d'UFR sont peu associés à la construction et à la déclinaison de la politique de recherche. Il en est de même de la direction des services de formation et de recherche (SFR), alors que les uns et les autres sont associés à la politique RH de l'établissement.

Au regard du classement thématique de Shanghai et des indicateurs IPERU, la production scientifique se situe légèrement en dessous de 1 000 publications annuelles. Elle est en particulier de très bon niveau dans trois thématiques fortes : les mathématiques, l'informatique et la recherche biomédicale⁵⁷. Plusieurs lauréats à l'Institut universitaire de France (IUF) sont membres du même laboratoire en sciences des mathématiques (LAGA). Trois lauréats à l'IUF sont membres du laboratoire PLEIADE qui rassemble des géographes, des linguistes, des historiens, des historiens de l'art et du cinéma, des littéraires et des civilisationnistes, travaillant sur les aires gréco-latine, française, francophone, anglophone, hispanophone et lusophone. L'Université Sorbonne Paris Nord a par ailleurs soutenu activement la construction d'un bâtiment regroupant les laboratoires en informatique et mathématiques⁵⁸. Les 45 contrats doctoraux d'établissement (CDE) ont été « sanctuarisés », et répartis entre les ED au prorata des habilitations à diriger des recherches (HDR) par domaine⁵⁹ ; trois contrats sont délivrés par le Collège des ED en appui à la politique de la recherche. Il existe par ailleurs une politique proactive pour l'accueil de professeurs invités (70 par an), ce qui est une force sur le plan des relations internationales.

L'interdisciplinarité est un objectif majeur de l'université, sans toutefois que la place des SFR et l'implication des UFR dans cette recherche d'une transversalité disciplinaire soient clairement identifiées. L'ambition de croiser davantage la santé avec les sciences exactes, notamment les mathématiques et le numérique, est réelle, bien qu'elle soit très peu mise en œuvre concrètement par l'établissement. **Le comité considère que l'axe « Santé et Territoire », tant sous l'angle de la prévention que des soins primaires, est pertinent et peut conduire à impliquer davantage les compétences des SHS⁶⁰.** La montée en puissance des sciences infirmières et le soutien de l'AP-

⁵⁷ Même s'il faut noter que ce type de moissonnage permet difficilement d'apprécier correctement le véritable poids des thématiques en sciences humaines et sociales, les biais des indicateurs de l'OST et l'algorithme du Web of Science sous-estimant les SHS.

⁵⁸ RAE.

⁵⁹ Visite sur site.

⁶⁰ Certaines réalisations peuvent être citées (RAE) : outre les unités en sciences de l'éducation et en promotion de la santé (EXPERICE et LEPS), ou en psychologie, le CEPN développe des travaux en économie de la santé et l'IRIS possède un axe « la santé comme gouvernement des individus et des populations ».

HP sont autant d'atouts pour le déploiement de l'ambition de l'USPN de devenir fédératrice des recherches dans ce domaine, et le comité recommande à l'établissement de veiller à ce que l'ensemble des parties prenantes y soient associées.

Les relations de l'université avec les EPST, l'AP-HP et les acteurs du territoire, sont nombreuses. Les dialogues « objectif ressources » avec le CNRS et l'Inserm sont réguliers. Les relations avec l'AP-HP sont dynamiques et elles se concrétisent par de nombreuses publications de très haut niveau, ainsi que par la création de nouvelles structures dépendant de l'Inserm ou de l'institut de recherche biomédical des armées (IRBA). Avec le campus Condorcet, la visibilité des SHS est appelée à se renforcer et la place de l'USPN au sein de l'EPCC doit encore s'affirmer pour en prendre la pleine mesure.

Les partenariats internationaux sont gérés principalement à l'échelle des UR. L'USPN recense 18 projets européens au cours de la période, dont 13 sont encore actifs.

L'USPN mène une politique volontariste avec les moyens qui sont les siens en matière d'intégrité scientifique, des sciences ouvertes et du développement durable. La responsabilité de l'intégrité scientifique repose, essentiellement, sur l'implication d'un collègue émérite, même si, depuis 2023, un réseau de correspondants IS existe et se réunit deux fois par an. **Le comité recommande de partager plus largement cette charge.** Un effort important est actuellement conduit pour la meilleure gestion des données de la recherche en coordonnant les services de la recherche, de la formation doctorale, des bibliothèques ainsi que ceux des UR.

Du point de vue administratif, aucun lien n'existait entre les services de valorisation et le BRED⁶¹, en ce qui concerne les ressources propres des laboratoires qui sont gérés par le SAIC. En 2023, le BRED et le SAIC ont fusionné pour doter l'université d'un pôle « partenariat et ingénierie de projets » au sein de la direction de la recherche. Le service a été doté du logiciel TROPIC afin de suivre et de gérer les contrats de recherche. Cette restructuration reste toutefois inachevée avec plusieurs postes vacants, en cours de recrutement⁶², et le maintien d'une localisation sur deux sites. Le regroupement est prévu en 2025. **Le comité recommande de poursuivre la stabilisation des tâches de ce service, sous l'impulsion de la nouvelle directrice, en veillant à limiter le *turn-over* actuel des personnels administratifs. Il recommande aussi de rapidement exploiter les indicateurs désormais disponibles.**

Le comité recommande enfin à l'établissement de finaliser la structuration du pôle « partenariat et ingénierie de projets » en définissant les tâches qui lui sont dévolues et ses orientations structurantes, et de veiller à maintenir, grâce aux indicateurs désormais disponibles, une équipe administrative stable au sein de ce pôle.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / Une politique de soutien à la recherche à peine ébauchée

Si l'USPN a engagé un certain nombre d'actions pour soutenir la recherche au sein de l'établissement, sa politique en la matière reste trop peu formalisée et la plupart de ces initiatives restent inachevées du fait d'un manque de ressources humaines ou financières.

La répartition annuelle des dotations des UR et UMR se fonde uniquement sur le nombre d'EC et d'ingénieurs de recherche (IR) et sur un coefficient dépendant du domaine d'activités ; il n'est pas fait mention d'autres critères comme le nombre d'HDR, le niveau de publications... La commission recherche finance chaque année deux appels à projets (AAP), l'un servant de tremplin à de jeunes MCF, et l'autre concernant les chercheurs invités. Un AAP pour l'aide aux publications ou à l'organisation de colloques cible les unités de recherche du domaine des SHS. Ces différents AAP rencontrent un réel intérêt et sont l'occasion de favoriser l'interdisciplinarité au sein de l'université.

⁶¹ Bureau de la recherche et des écoles doctorales.

⁶² Visite sur site.

Concernant la campagne des emplois, les profils de recherche et d'enseignement sont définis parallèlement et sont ensuite repris dans une commission qui assure la cohérence entre les demandes et les supports de poste (cf. Domaine 1). Cependant, le comité regrette que les directeurs d'UFR ne soient pas associés à cette démarche. **Le comité recommande ainsi que les profils de recherche et d'enseignements soient d'abord définis au sein des UFR avant d'être transmis à la commission recherche.**

Les jeunes MCF bénéficient d'une décharge d'enseignements de 64 heures la première année et de 32 heures la seconde. Dans une université dont beaucoup d'EC sont en sur-service du fait du sous-encadrement, **le comité juge cet effort très intéressant.** Malheureusement, certains bénéficiaires⁶³ ne peuvent pas en profiter, car ils sont, dès leur nomination, accablés par des charges de formation, du fait du manque de personnel, ce qui a un impact sur leurs travaux de recherche, et annule l'effort, pourtant louable, de l'établissement. Les nouveaux MCF bénéficient également de la dotation de la loi de programmation de la recherche (LPR) pour mener leurs propres travaux de recherche.

L'USPN dispose de plusieurs plates-formes et centres de ressources labellisés par la direction de la recherche. Les plates-formes sont en réalité des plateaux techniques de l'université, car aucune d'entre elles n'est membre d'un génopôle, n'est labellisée par IBISA ou bien n'est engagée dans une quelconque démarche de certification. Elles sont financées par la direction de la recherche sur la base d'un budget⁶⁴ établi tous les cinq ans, hors gros investissements financés par les laboratoires, et par des appels à projets⁶⁵. L'université a donné la priorité aux recrutements de personnels. Dans une période tendue financièrement, les plates-formes ont bénéficié de plusieurs créations de postes : un ingénieur d'étude pour la plate-forme C (PN) 2 en 2022, un autre pour le Fonds patrimonial des jeux en 2023, un poste de technicien pour la bio-banque en 2021⁶⁶. **Le comité juge la valorisation de ces ressources insuffisante et recommande à l'établissement de se doter d'une stratégie pour la gestion de ses plateaux techniques.**

Le pôle partenariat et ingénierie de projets de la direction de la recherche assure la veille des AAP, diffuse ces informations auprès des chercheurs concernés et accompagne le montage de projets de recherche ; il dispose de l'outil *Open4research*. L'objectif de ce pôle est d'accroître le nombre de déposants en identifiant les freins que rencontrent les chercheurs. **Le comité recommande à l'établissement de soutenir un tel dispositif, véritable plus-value pour les chercheurs.**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Une stratégie en faveur de l'innovation insuffisamment affirmée

L'université affiche une forte volonté d'ouverture vers le territoire pour accompagner son développement économique et tenter de réaliser un objectif en faveur de la valorisation de la recherche qui figure dans le contrat de site. Cependant, l'USPN ne dispose ni de VP Valorisation, et ce depuis 2020, ni de chargé de mission responsable de la valorisation, la priorité étant mise sur la structuration des services. Il en ressort qu'en dépit d'une activité soutenue au sein des unités de recherche, on ne perçoit ni stratégie, ni plan d'action coordonné à l'échelle de l'établissement en faveur de l'innovation. Des perspectives s'ouvrent avec les collaborations à venir dans le cadre des pôles universitaires d'innovation (PUI) auxquels l'université est associée (avec Paris Cité et CY Cergy Paris Université). **Compte tenu des enjeux, le comité souligne qu'un engagement et un pilotage politique forts sont nécessaires et il attire l'attention de l'établissement sur la difficulté à atteindre ses objectifs en l'absence de VP en charge de la valorisation.**

Dans un bassin industriel très dense et très dynamique, les liens de l'établissement avec les entreprises du territoire restent modestes, et semblent même être en recul par rapport à la période précédente. Les quelques indicateurs fournis dans le bilan du contrat de site signé par ASPC⁶⁷ et l'état des financements du pôle

⁶³ Visite sur site.

⁶⁴ RAE : 140 k€/an issus de la CR.

⁶⁵ Région/SESAME, ITMO Cancer...) ou des fonds FEDER.

⁶⁶ RAE.

⁶⁷ Bilan Contrat USPN juin 2023 CF, p.22.

partenariat ne permettent pas d'analyser la trajectoire de l'établissement au cours de la période. Toutefois, plusieurs partenariats établis par les laboratoires se poursuivent avec des projets d'envergure et des succès emblématiques dans plusieurs domaines⁶⁸. Le rapport d'évaluation de la recherche de l'USPN témoigne d'une activité très significative des laboratoires en termes de valorisation (contrats industriels, brevets). Ces observations hétérogènes indiquent une insuffisante appropriation de ces activités par l'USPN, et ce au profit des EPST. À titre d'exemple, la convention signée avec le CNRS ne précise pas de politique de valorisation partagée, hors modalités de gestion. **Le comité recommande à l'établissement de construire un dialogue plus équilibré avec les EPST afin de veiller à une meilleure appropriation par l'USPN de la valorisation de sa recherche, potentielle source de nouvelles ressources.**

L'USPN est membre de plusieurs pôles de compétitivité⁶⁹. **Le comité suggère d'élargir et d'intensifier les collaborations actuelles (labellisation des projets ANR, accompagnement des LabComs et des projets du PIA, réseau d'experts...) dans plusieurs domaines, notamment ceux de l'optique-photonique, mais également celui des SHS dont les recherches pourraient croiser celles qui sont menées dans le domaine du numérique ou de la cosmétique. Le comité encourage également l'USPN à convier les responsables de pôles en commission recherche afin qu'ils viennent y présenter les différentes possibilités de collaboration.**

Depuis l'arrêt de la COMUE, l'université siège au CA de la société d'accélération du transfert de technologie (SATT) ERGANEO à qui elle confie depuis 2012 certaines de ses activités de valorisation. Les résultats ne sont pas à la hauteur du potentiel de l'établissement : trois *startups* de l'USPN ont été accompagnées depuis 2020, et 12 contrats sont en cours⁷⁰, dont le montant total est inférieur à celui de la période précédente⁷¹. Au-delà de l'extrême incertitude quant à l'avenir de la SATT, plusieurs éléments expliquent ce bilan mitigé : surcharge des enseignements pour les EC aux dépens de la recherche et de l'innovation⁷², faiblesse de la prématuration des projets soumis, prise en charge de plusieurs projets par les filiales de valorisation des ESPT plutôt que par la SATT.

Le comité encourage l'université à s'appuyer sur les PUI Université Cité et CY, auxquels elle est associée, pour intensifier la dynamique d'innovation, et notamment renforcer la prématuration de ses projets afin d'augmenter le flux pris en charge par la SATT.

4 / Un fort engagement en faveur des sciences pour et avec la société

L'USPN porte l'ambition d'être une université engagée pour la société⁷³. S'appuyant notamment sur le triptyque sciences-santé-société, cette ambition se retrouve principalement dans la diffusion de la culture scientifique. La stratégie, clairement définie, est déclinée en trois volets : sciences participatives, accueil du public et formation du personnel. Elle s'appuie sur un état des lieux réalisé par la chargée de mission nommée en 2022 et récemment désignée VP SAPS.

Pendant la période de référence, de nombreuses actions de médiation ont été menées avec succès, souvent en partenariat avec des associations du territoire⁷⁴ et à destination d'un jeune public. L'association Atout sciences⁷⁵ accompagne des actions de vulgarisation, comme le MOOC « Osez la physique », les expériences

⁶⁸ Ainsi, par exemple, en 2022, le réseau francilien QuantIP — *Quantum Technologies in Paris Region*, porté par le CNRS et coordonné par le LPL, a été labellisé Domaine de recherche et d'innovation majeur (DIM) par la Région Île-de-France pour une durée de cinq ans. L'UMR 1272 Hypoxie & Poumon et le Service de chirurgie thoracique du GHUPSSD ont également développé un axe de recherche original associant chirurgie innovante, bio ingénierie et médecine régénérative de la trachée et des voies aériennes et cette chirurgie innovante est actuellement testée pour plusieurs indications cliniques à l'Hôpital Avicenne de Bobigny. Pour ce qui est des SHS, le Fonds Patrimonial du Jeu de Société (FPJS) a été donné par le centre ludique de Boulogne-Billancourt, anciennement appelé Centre national du jeu.

⁶⁹ CAP Digital, Medicen, Systematic, Cosmetic Valley.

⁷⁰ RAE, montant : 844 k€.

⁷¹ RAE 2018 : 1 M€ déjà jugés modeste.

⁷² Visite sur site.

⁷³ RAE.

⁷⁴ RAE.

⁷⁵ Créé par le LPL.

didactiques ou le projet Lightbox Kit⁷⁶. Un atelier pluridisciplinaire « Ma recherche en 180 briques »⁷⁷ est mis en place depuis 2019 à la Cité des sciences et de l'industrie, et un partenariat avec l'association d'éducation populaire « Sciences Ouvertes » permet d'organiser une université d'été sur le campus de Bobigny pour les lycéens et lycéennes du département. Grâce à *The conversation*, dont elle est l'un des membres fondateurs, et diverses interventions dans les médias, l'USPN contribue à la diffusion des connaissances vers un plus large public.

Par ailleurs, l'université promeut des actions de recherche participative exemplaires dans les domaines de la santé et de la nutrition : chaire d'engagement des patients créée en 2020 (la première du genre dans le paysage universitaire français), ambassadeurs santé déployés en Seine Saint-Denis (une trentaine sont ainsi formées par an depuis 2021)⁷⁸, patients experts, base nutri-net⁷⁹ ... Il convient de souligner également l'investissement de l'USPN pour préserver et enrichir deux fonds patrimoniaux exceptionnels, le Fonds patrimonial du jeu de Société (FPJS), et le fonds « Livres au trésor »⁸⁰ qui ont vocation à être partagés avec un large public.

Le récent état des lieux réalisé a souligné une certaine dispersion des initiatives et une insuffisante structuration de l'activité dans le domaine de la SAPS. Il a abouti à la définition d'un plan d'action à horizon 2030. Les premières étapes de ce plan sont engagées au travers notamment de la structuration de la gouvernance de la politique dans ce domaine. Le financement des actions structurantes associées, comme la maison des sciences de l'USPN, le « camion des sciences », la formation des enseignants, doit mobiliser des solutions alternatives, l'Université n'ayant pas obtenu de financement dans le cadre de l'AAP ExcellenceS. L'établissement pourrait s'appuyer sur les ressources que mobilisera la fondation universitaire de l'USPN grâce à sa prospection auprès des entreprises. L'université peut compter sur des enseignants-chercheurs convaincus de l'importance de créer du lien entre science et société dans un territoire où la culture scientifique est difficilement accessible. **Le comité salue cette implication et cette dynamique de structuration des SAPS. Suivant cette logique, il recommande de mieux formaliser les partenariats avec les associations et il encourage l'élaboration d'indicateurs adaptés, permettant d'évaluer, au-delà de la fréquentation, l'impact des actions conduites sur le long terme.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

5 / Des services en cours de réorganisation, ce qui a pour conséquence un suivi des ressources disponibles encore insuffisant

Un pôle valorisation a été créé⁸¹ au sein de la direction de la recherche. **Le comité alerte sur la nécessité d'achever rapidement la réorganisation des services en charge de la valorisation ; il recommande la mise en place d'un tableau de bord détaillé des activités réalisées par année, qui précise l'origine des financements**

⁷⁶ La LightBox est un kit pédagogique mis à la disposition d'enseignants, de formateurs, d'animateurs, d'associations ou de clubs étudiants, développé par la Société Française d'Optique et l'association Atouts Sciences. Chaque projet est porté localement par un responsable de projet (enseignant, animateur, formateur, étudiant...) qui est accompagné par un référent scientifique (chercheur, enseignant-chercheur, ingénieur ou doctorant).

⁷⁷ Marque déposée par l'USPN en 2023.

⁷⁸ RAE.

⁷⁹ À l'origine du Nutri-score adopté par 7 pays européens et près de 1 400 marques sur le marché français (Source : Santé Publique France 2024).

⁸⁰ « Livres au trésor » a été créé à la fin des années 1980 par la Ville de Bobigny et le Conseil Général de Seine-Saint-Denis. De 1989 à 2009, des bibliothécaires ont constitué un fonds de plusieurs dizaines de milliers de livres et de revues pour enfants et l'ont mis au service de la lecture publique en Seine-Saint-Denis. Ce fonds a cessé ses activités en 2010 et a fait l'objet d'un don de la Ville de Bobigny à l'université Sorbonne Paris Nord en 2013. En 2014, la plateforme fédérative Livres au trésor, financée par la Commission recherche de l'université Sorbonne Paris Nord, a été officiellement inaugurée et continue aujourd'hui encore à faire vivre ce fonds. La Bibliothèque universitaire, partie prenante de la plateforme, a accueilli ce fonds dans ses espaces et travaille à sa valorisation auprès d'un public aussi large que possible ainsi qu'à son enrichissement au travers de ses acquisitions et du recueil de dons. Le fonds est aujourd'hui constitué de plus de 58 000 documents, dont des livres rares et épuisés.

⁸¹ RAE.

publics et privés ; le suivi effectué par ce pôle permettra un pilotage précis et réactif des différentes dimensions de l'innovation et de l'activité de transfert.

La plupart des personnels des plates-formes et des centres de ressources de l'USPN réalisent des prestations pour les acteurs académiques partenaires, mais seules deux plates-formes (Salle blanche et Tiscel13) réalisent des prestations pour les entreprises. Les grilles tarifaires, parfois anciennes, n'ont pas été actualisées et n'intègrent pas toutes les mêmes coûts (fluides, personnels ou investissements)⁸². La politique de prestations insuffisamment harmonisée est identifiée comme un point faible par l'établissement, qui a confié à la direction de la recherche une mission dans ce sens⁸³. **Le comité recommande de prévoir une révision annuelle du budget des plates-formes en tenant compte de l'augmentation du coût des fluides, de prévoir la possibilité de reporter les budgets non utilisés d'une année sur l'autre pour faciliter la jouvence des matériels et d'intensifier la politique de prestations de services vers les académiques et industriels sur la base de grilles tarifaires détaillées et mises à jour avec l'aide de la SATT. Cette politique, potentiellement génératrice de ressources propres, devra s'appuyer sur des actions de communication et de prospection pilotées par le pôle valorisation, celui-ci étant encore en cours de création.**

L'incub'USPN⁸⁴ a accompagné 93 projets pendant la période, et 37 startups ont ainsi été créées. Sur les 3 Labcoms présentés dans le RAE, seul IRISER⁸⁵ est encore actif (jusqu'en 2026). Lors des entretiens, aucune perspective ou démarche engagée pour la création de nouveaux Labcoms n'a été évoquée. Les contrats passés avec la SATT sont modestes et en diminution (844 k€⁸⁶, contre 1 M€ lors de la précédente évaluation). Ils devraient pouvoir s'intensifier avec l'intégration en cours aux PUI Paris Cité et CY.

La relation aux entreprises doit être mieux structurée pour identifier les besoins, faire connaître les domaines d'expertise de l'USPN, sources de projets collaboratifs et d'offre de services et, par voie de conséquence, de ressources propres. Les rapprochements récents avec les pôles de compétitivité sont à encourager. **Le comité renouvelle la recommandation de la précédente évaluation de mettre en œuvre la structuration d'une communication externe vers les milieux économiques.**

Une Fondation universitaire a été créée en 2019, avec une ambition déclinée en cinq priorités : attractivité de l'université, égalité des chances et accompagnement des étudiants, projets de formation et de recherche innovants, transformation numérique écologique et sociale, innovation et création d'entreprises et cadre de vie du campus. L'activité n'a pu démarrer qu'au second semestre 2022, avec le recrutement de l'actuelle directrice. Ce retard a conduit au retrait d'une des collectivités fondatrices.

Son modèle économique étant encore fragile, la fondation doit pouvoir bénéficier, outre la dotation initiale (600 k€), de dons permettant de financer de grands projets en cohésion avec les attentes d'un territoire⁸⁷. La prospection auprès d'entreprises potentiellement mécènes est en cours. C'est un processus qui nécessite du temps, mais qui commence à donner des résultats⁸⁸.

Afin d'encourager le mécénat, le comité recommande à l'université de contribuer elle-même au fonctionnement de la fondation. Il lui recommande aussi d'inciter les entreprises membres du conseil de gestion de la fondation et du conseil d'administration de l'établissement à faire de même.

Une meilleure structuration de la relation avec les entreprises faciliterait la mission de la fondation dans ce domaine et éviterait les doublons. **Le comité encourage une étroite coordination entre la fondation, le pôle valorisation et la direction de la formation (en charge des alumni), ce qui implique que soient définies plus clairement les missions confiées à chacune de ces entités.**

⁸² Visite sur site.

⁸³ RAE.

⁸⁴ Budget de 81 k€ pour 2022.

⁸⁵ Porté par le L2TI en lien avec le LIPN et l'entreprise COSE.

⁸⁶ RAE.

⁸⁷ Cultures de l'imaginaire, Prismes, Maison des sciences...

⁸⁸ Visite sur site : 28 000 € recueillis validés début 2024 (Crédit Agricole, Ville de Paris...).

S'agissant du domaine « sciences avec et pour la société », les ressources en personnel qui lui ont été allouées sont encore modestes : elles comprennent un volontaire en mission de service civique et des étudiants bénéficiant de missions doctorales, dont l'établissement prévoit d'augmenter le nombre (au nombre de deux à l'heure actuelle, il est prévu qu'il y en ait jusqu'à six par an⁸⁹). Le service culturel est mobilisé ponctuellement pour les expositions ou la fête de la science. Quelques ressources financières sont octroyées par la fondation. En cas de succès à l'appel à projets ANR SAPS, déposé avec l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, l'établissement disposera de ressources complémentaires pour mettre en œuvre le plan d'action associé, qu'il a adopté. Des moyens pourront être également recherchés auprès des collectivités territoriales, au premier rang desquels la région, qui a inscrit dans son schéma 2023-2028 une priorité en faveur du dialogue entre la science et la société.

⁸⁹ Visite sur site.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Un fort positionnement en Santé et Société avec un lien structurant entre le pôle universitaire de Santé et le Groupement hospitalier de territoire (GHT) autour des besoins sanitaires des personnes vivant dans le territoire.
- La reconnaissance par les EPST de plus de la moitié des unités de recherche.
- Une activité de recherche scientifique variée, et une structuration claire autour de trois axes : SHS, Santé et Sciences exactes.

b) Faiblesses

- Des SHS qui manquent encore de visibilité et de coordination avec les autres axes de recherche.
- Un dialogue parfois insuffisant de l'USPN avec les EPST concernant la gestion des UMR et la valorisation des travaux de recherche.
- Une structuration du pilotage et du soutien à la recherche inachevée.
- Un pilotage insuffisant des activités d'innovation et de transfert, marqué par l'absence d'un vice-président chargé de la valorisation au sein de l'équipe de gouvernance.

c) Recommandations

- Veiller à maintenir la participation de l'USPN aux Labex au degré d'implication initial.
- Établir les priorités au sein des objectifs de la politique de la recherche, pour définir une stratégie et des moyens adaptés.
- Rééquilibrer les relations avec les EPST.
- Influer davantage dans la coordination du partenariat avec le Campus Condorcet et s'appuyer sur celui-ci pour renforcer la visibilité de la recherche en sciences humaines et sociales menée au sein de l'USPN.
- Définir des priorités et une stratégie en matière d'innovation, et encourager la valorisation et la diffusion de la recherche menée en SHS, en profitant de leur relation avec le domaine de la santé et du bien-être et avec celui du numérique.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation cohérente, mais sans cadrage ni pilotage

Le comité observe une réelle volonté de la part de la communauté enseignante de proposer une offre de formation répondant au positionnement de l'établissement et tournée vers la réussite de l'étudiant. Quelques actions prometteuses sont ainsi mises en place (Ecri+, dispositif « oui-si », diversité des parcours santé, extension des IFSI, introduction de l'interdisciplinarité), mais uniquement en premier cycle. **Le comité constate également une grande disparité entre les composantes de l'USPN au niveau de la mise en place de ces dispositifs.**

En cohérence avec son positionnement (cf. référence 1), l'USPN déploie une offre de formation riche et variée, aussi bien en termes disciplinaires⁹⁰ qu'en ce qui concerne les types de diplomation⁹¹, et ce afin de répondre aux besoins d'un public d'apprenants très variés du point de vue socio-économique, tout en intégrant les trois dernières réformes majeures de l'ESR (loi ORE, Études de Santé PASS-L.AS, BUT).

Les 16 000 étudiants inscrits dans les 56 formations de premier cycle se répartissent à 67 % dans les licences générales, à 28 % dans les BUT et LP, et à 5 % dans les formations de santé. L'établissement coordonne une offre riche de 13 parcours santé (1 PASS, 6 LAS, 1 Licence Sciences pour la Santé et 5 LAS des universités partenaires⁹²). Cette implication forte dans la formation aux métiers de la santé est également visible⁹³ avec la création de l'EUR en Sciences infirmières en promotion santé, au sein de l'UFR SMBH et l'intégration prochaine, au sein de l'USPN, d'un IFSI. Afin de favoriser l'insertion de public spécifique et/ou fragile, des dispositifs « oui-si » ont été mis en place dans 8 des 19 licences, ainsi que le DAEU et le DU « passeport pour réussir et s'orienter » (PAREO). Un bilan intermédiaire a été effectué fin 2022 au travers d'une enquête ; **le comité recommande de consolider la démarche entreprise, afin de suivre l'évolution de ces parcours et de comprendre la persistance de certains phénomènes comme le taux d'abandon élevé.**

Au-delà des formations PASS et LAS qui offrent nécessairement un contenu de formation pluridisciplinaire, l'existence de trois doubles diplomations⁹⁴ en licence confirme cette orientation en faveur de la pluridisciplinarité. Pris en début de contrat, l'engagement de doubler le nombre de licences bi-disciplinaires (de trois à six) et d'ouvrir trois doubles masters n'a pu être tenu en raison de la pandémie ; **le comité suggère de relancer et d'accompagner cette démarche, dans un souci d'accroissement de l'attractivité des formations proposées. Par ailleurs, le comité estime que la refonte de la structuration de l'offre de licence en bloc fondamental, bloc transversal et bloc complémentaire, tout comme la structuration en majeure/mineure, sont de réels atouts pour développer la pluridisciplinarité.**

En deuxième cycle, avec 32 masters et deux formations de santé⁹⁵, l'établissement propose à 4 000 étudiants une offre répartie de manière équilibrée entre les quatre domaines, et répondant aux priorités affichées en matière de pluridisciplinarité, ouverture, inclusivité et décloisonnement vers le territoire⁹⁶, en accord avec le périmètre scientifique des unités de recherche et l'émergence de l'axe « science-santé-société ». Tout comme

⁹⁰ Domaines d'enseignement : ALL (2 L), DEG (4 L et 2 DL), CC (1 L) STS (8 L, 1 DL, 1 CPGE), SHS (4 L).

⁹¹ Diplômes nationaux (L, LP, M, BUT, doctorat), diplôme d'ingénieur-CTI —, DFGM et DFSM, DES, capacité, DU, D.

⁹² Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis et CY Cergy Paris Université.

⁹³ 6 IFSI.

⁹⁴ 2 DL en DEG, 1 DL en STS.

⁹⁵ DFSAM et IPA.

⁹⁶ DEF-Rapport-evaluation-2^e-cycle.pdf.

la création de l'EUR MathSTIC, cet axe contribuera rendre plus visible la signature de l'USPN en matière de formation.

L'offre de formation à l'international se traduit principalement par des formations délocalisées⁹⁷ et des doubles diplômes, **sans que soit mise en œuvre une stratégie privilégiant des universités ou des sites géographiques⁹⁸, et ce malgré de nombreux accords-cadres conclus.**

L'affiliation à la fondation UVED⁹⁹ a pour vocation de faciliter l'intégration du développement durable dans toutes les formations, sujet actuellement peu abordé, en premier cycle, comme en deuxième cycle.

Le comité constate, une très grande faiblesse dans le pilotage de l'offre de formation. Des lettres de cadrage existent sur certains points précis¹⁰⁰, mais aucun document de référence n'affiche les priorités politiques de l'établissement. **Le comité recommande la rédaction d'un tel document, dans le cadre de l'amélioration continue de l'OF, en établissant des priorités parmi les objectifs stratégiques à mener, dans le domaine de l'accompagnement à la réussite, de la professionnalisation des étudiants et de la formation à et par la recherche. Les actions associées doivent être accompagnées de jalons/indicateurs et de cibles objectivement réalisables, compte tenu des moyens attribués et de leur soutenabilité.**

2 / Une formation à et par la recherche peu développée

Le comité constate que la formation à et par la recherche des étudiants reste peu développée. L'établissement propose aux étudiants de premier cycle de suivre des séminaires et d'effectuer des stages au sein des unités de recherche, sans préciser, pour autant, le nombre de stages effectivement réalisés et leur statut, facultatif ou obligatoire. De plus, les étudiants de licence sont difficilement accueillis dans les laboratoires¹⁰¹. Plus préoccupant, il en est de même pour les étudiants de master malgré l'effort de l'établissement, qui finance à hauteur de 50 % les gratifications des stagiaires. Le constat¹⁰² est que l'offre de formation, bien que globalement cohérente et adossée à des unités de recherche, n'amène que relativement peu d'étudiants diplômés de premier cycle à poursuivre leurs études à l'USPN. Il en va de même entre le deuxième cycle et le doctorat, même pour les masters ayant une forte valence recherche¹⁰³. **La formation à et par la recherche dépend des enseignants-chercheurs intervenants et ne relève pas d'une politique d'établissement.**

L'établissement dispose d'une école universitaire de recherche de Paris Nord en mathématiques et Informatique (EUR M&CS), et une autre, en Sciences infirmières en Promotion de la Santé (EUR-SlePS), émerge. **Le comité salue l'ouverture de cette première école universitaire française de recherche en sciences infirmières, qui témoigne de la reconnaissance par la profession. L'USPN confirme ainsi sa volonté de faire entrer ces formations dans le champ universitaire.**

La fin de la COMUE a impliqué la création du collège doctoral de l'USPN rassemblant ses deux écoles doctorales¹⁰⁴ et la création en 2020 du Pôle des études doctorales au sein de la DR. L'offre de formation doctorale a été repensée en harmonisant et en mutualisant les contenus (dont l'intégrité scientifique, l'éthique, la science ouverte, les VSS) ; elle bénéficie d'un partenariat avec l'Université Paris Cité et elle est mise à jour chaque année. Le Collège assure l'organisation de la journée de rentrée, de la cérémonie de remise des diplômes. Par ailleurs, les doctorants participent à la formation « Ma thèse en 180 secondes » organisée par l'ASPC.

⁹⁷ RAE : 4 Licences et 5 masters.

⁹⁸ Italie, Maroc, le Vietnam, Chine, Russie, Sénégal, Grèce, Côte d'Ivoire, Tunisie, Cambodge, Costa-Rica, République Démocratique du Congo.

⁹⁹ Fondation UVED, former aux transformations écologique et sociétale.

¹⁰⁰ Note de cadrage APC. Cadrage des services d'enseignement, conseil de perfectionnement.

¹⁰¹ RAE.

¹⁰² DEF-Rapport-evaluation-2^e-cycle.pdf et entretien.

¹⁰³ DEF-rapport-evaluation-3^e-cycle.pdf.

¹⁰⁴ ED Galilée, ED Erasme.

Le comité recommande à l'USPN de structurer et d'homogénéiser le pilotage de la formation à et par la recherche afin qu'elle relève véritablement d'une politique d'établissement. Il recommande de repenser l'adossement à la recherche pour toutes les formations de licence et de master, mais surtout de proposer une formation à et par la recherche plus approfondie et réfléchie en termes de compétences, dans tous les parcours de master, et de partager ce cadrage avec les composantes.

3 / Un rééquilibrage de la politique de documentation conforme aux besoins des étudiants

La politique de documentation de l'USPN a d'abord été élaborée pour apporter des ressources pour les activités de recherche. L'établissement a désormais la volonté **de mieux répondre aux besoins des étudiants et notamment ceux de licence. Sa politique se traduit par un renforcement des ressources humaines, dont un conservateur pour les relations avec les UFR et les instituts, et un rééquilibrage du budget en faveur du public de licence.**

Le service commun des bibliothèques et de la documentation (SCBD) joue actuellement **un rôle important dans la formation des étudiants des premier, deuxième et troisième cycles.** Ressource pour la recherche documentaire, ce service veille également à favoriser la science ouverte en partageant les connaissances. Deux commissions documentation, pour la recherche et pour la formation, ont été mises en place. Le comité s'étonne qu'une seule ne suffise pas et **préconise la mise en place d'un seul conseil de la documentation, comprenant d'éventuels sous-groupes.**

En réponse aux besoins des étudiants, l'USPN a élargi les horaires d'ouverture sur les trois principaux sites de l'université, y compris le dimanche à Bobigny¹⁰⁵, notamment grâce au plan bibliothèque+, et à des recrutements de moniteurs et de tuteurs. Sur un territoire défavorisé, les bibliothèques offrent ainsi un lieu de travail calme et un accès au wifi, l'un et l'autre n'étant pas garantis dans la sphère privée. L'ouverture de la Maison des Étudiants et la Médiathèque de Villeteuse complète cette offre.

Enfin, le SCBD a la chance de bénéficier de collections d'excellence, qui servent tant aux chercheurs qu'aux étudiants. **Compte tenu des enjeux, le comité recommande à l'USPN d'exploiter le potentiel de ces collections en cataloguant l'ensemble de ressources de l'établissement, y compris les ressources pédagogiques en lien avec le service universitaire de pédagogie (SUP).**

4 / Une politique de professionnalisation peu pilotée

Le Service valorisation, orientation et insertion professionnelle (IP) de l'étudiant (VOIE)¹⁰⁶ est au cœur de l'organisation des actions en faveur de la préparation à l'IP.

La professionnalisation exploite les liens avec les partenaires du territoire dans la mesure où leurs interventions nombreuses dans les formations facilitent l'accès aux stages et aux emplois. Toutefois une disparité entre les formations existe, et ces dispositifs ne sont pas déployés dans certaines licences, comme la licence de mathématiques ou celle de lettres¹⁰⁷, voire en deuxième cycle où la professionnalisation des étudiants est inégale. Ce pilotage reste actuellement du ressort des seules UFR et des formations : dans près d'un tiers des formations, l'expérience obligatoire en milieu professionnel est absente¹⁰⁸. **Le comité recommande à l'USPN un pilotage plus volontariste rendant obligatoire la possibilité d'acquérir une expérience en milieu professionnel.**

Comme dans bien des universités, le développement de l'alternance et de l'apprentissage est affiché comme un enjeu majeur, pour des raisons certes financières, mais également en réponse à un besoin sociétal et territorial. Les équipes pédagogiques sont accompagnées par le pôle FTLV de la direction de la formation, et par des référents au sein de chaque entité. Cependant, ces enjeux de professionnalisation sont portés, de

¹⁰⁵ RAE.

¹⁰⁶ VOIE : valorisation, orientation, insertion des étudiants.

¹⁰⁷ RAE.

¹⁰⁸ Rapport d'évaluation des formations du 1er et du 2e cycle du Département d'évaluation des formations.

manière inégale, par les UFR et les instituts. Le nombre d'étudiants et le nombre de formations concernées, d'une part en FC (11 % des IA et 6 formations privilégiées¹⁰⁹) et d'autre part en apprentissage (6 % des IA, 58 diplômes délivrés en alternance) est en légère augmentation. Les chiffres disponibles (si on exclut ceux de l'UFR SMBH) ne sont cependant pas à la hauteur du potentiel de l'USPN, que ce soit en FC, en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. La VAE est quasiment inexistante.

Bien que l'USPN soit partie prenante du projet PEPITE CréaJ IDF porté par l'ASPC¹¹⁰, le comité s'interroge sur son appropriation par l'établissement. Il permet à l'USPN de proposer le diplôme d'université d'étudiant-entrepreneur et de conférer le statut national « Étudiant-Entrepreneur »¹¹¹, bien que le nombre de DNE délivré au cours de la période évaluée n'ait pas été communiqué au comité. La sensibilisation à l'entrepreneuriat reste cependant peu visible, même si l'USPN offre aux étudiants de premier cycle la possibilité de suivre une UE¹¹² de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

En conclusion et de manière générale, l'USPN est consciente d'un nécessaire besoin de montée en puissance de la formation professionnelle. Elle est consciente également de la grande disparité des pratiques. Le pilotage global a ainsi été confié récemment à la direction de la formation (créé en 2023, avec le pôle Formation FTLV, ex CEDIP¹¹³), un chargé des relations entreprises affecté à cette direction a été recruté et des outils ont été mis en place (Amétys ou Evasys). La création d'un CFA interne prévoyant le déploiement du FCA manager¹¹⁴ est envisagée.

Le comité recommande à l'USPN de clarifier la politique de professionnalisation de l'établissement au travers d'un cadrage volontariste élaboré avec les UFR et les instituts. Le besoin d'apprentissage et de FC sur son territoire n'étant pas à démontrer, et le cadre administratif étant désormais en place, l'USPN doit tirer profit des expériences positives de certaines composantes pour diffuser en interne les bonnes pratiques et permettre une réelle montée en puissance de la FTLV. L'USPN pourra alors faire valoir ce positionnement auprès des milieux socio-économiques. Le comité encourage la création du CFA, qui serait un pas supplémentaire dans cette direction, à condition de pouvoir lui assurer des moyens humains suffisants et des infrastructures adéquates.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

5 / Des pratiques pédagogiques qui se diversifient, et une approche par compétences en construction

La diversification actuelle des pratiques pédagogiques est liée à l'emploi du numérique et à la mise en œuvre de projets professionnalisants. Elle est plus importante dans les formations de santé¹¹⁵. De nombreux dispositifs (plates-formes Moodle et Teams, services du FormaLabs) sont utilisés avec l'aide d'un service d'appui à la pédagogie numérique. Des studios de tournage, un studio pédagogique, un studio d'enregistrement et des fablabs sont mis à disposition des enseignants et des étudiants. Les équipements audio-visuels, ainsi que l'environnement wifi sur l'ensemble des campus, ont été remis à niveau¹¹⁶. Depuis la fin des confinements, des directives données par la présidence établissent que la règle est l'enseignement en présentiel : l'enseignement à distance ne peut être que dérogatoire et doit être approuvé par la CFVU¹¹⁷.

Au cours de la période de référence, l'USPN n'a pas été capable d'offrir une véritable approche par compétences (APC) en licence comme en master ; seuls les BUT en bénéficient du fait de la réforme.

¹⁰⁹ RAE.

¹¹⁰ RAE.

¹¹¹ <https://creaj-idf.univ-paris13.fr/>.

¹¹² 4 samedis de formations, et des projets tutorés.

¹¹³ Centre du Développement et de l'Ingénierie de la Professionnalisation.

¹¹⁴ Outil de gestion de l'activité de Formation Continue et de l'Alternance développé en établissements.

¹¹⁵ RAE : Ateliers de simulation, matériel de pointe et manipulations sensibles.

¹¹⁶ Subvention de la région « Trophées du numérique » en 2021 (132 k€).

¹¹⁷ RAE.

Cependant, même dans ces formations, la démarche reste encore partielle, elle correspond à une phase de transition caractérisée par la mise en place des situations d'apprentissage et d'évaluation (SAÉ). Des réticences existent, dans la communauté, face à la mise en place d'une telle démarche APC¹¹⁸.

En termes d'accompagnement humain, une chargée de mission « innovation pédagogique » a été nommée en 2021 et les référents présents dans les composantes ont été mis en réseau ; un conseiller pédagogique pour l'APC va être recruté. Le service universitaire de pédagogie (SUP), positionné à la direction de la formation, prend le relais du service de formation et d'innovation pédagogique (SAPIENS-ASPC). Il est en charge du développement et de la diversification des pratiques pédagogiques, APC compris, qui implique une modification en profondeur des pratiques d'enseignement et de l'évaluation.

Le comité constate que l'USPN n'a pas su harmoniser sa politique pédagogique, en dépit des dispositifs et des moyens humains importants dont elle dispose. Ainsi, les pratiques pédagogiques sont mises en œuvre au sein des différentes formations, et sous la responsabilité de leurs responsables pédagogiques, sans aucune centralisation au niveau de la direction de l'établissement.

Aucune réflexion entre les composantes n'est menée ; ce manque de pilotage et de conduite du changement (surtout pour l'APC) freine toute évolution. Le comité ajoute que, si le SUP est bien identifié en interne, les personnels affectés à cette structure sont peu nombreux au regard de l'ampleur des missions qui leur sont confiées. **Le comité conseille d'effectuer un suivi du taux d'utilisation des équipements de façon à mieux identifier les leviers de développement des innovations pédagogiques au sein de l'USPN. Le comité recommande de préciser, dans le prochain contrat, les orientations prioritaires, tout en veillant à une diversification des méthodes pédagogiques, qui doivent être adaptées à chacun des publics. Par voie de conséquence, le comité recommande d'établir les priorités des missions du SUP durant les prochaines années.**

Les dispositifs pédagogiques au service de l'enseignement des langues relèvent de l'Espace Langues. Son offre importante comprend un dispositif « Hybrid' action Anglais ». Cependant, **très peu de parcours de formation sont dispensés en langue étrangère** sur les sites de l'USPN. De plus, si l'USPN affiche comme objectif de délivrer davantage de certifications de compétence en anglais, peu d'étudiants choisissent de s'inscrire et le taux de réussite reste trop bas.

Pour répondre aux recommandations formulées par le Hcéres, l'USPN a mis en place de nombreux dispositifs en soutien à la mobilité étudiante, qu'il s'agisse de la labellisation « Bienvenue en France », qui existe depuis 2020, ou de la labellisation « qualité FLE 2021 ». Des réponses favorables sont également données à toutes les demandes financières d'aides à la mobilité¹¹⁹ ; la Maison des Étudiants, pilotée par la DVU, et le guichet unique, géré par la DRI, répondent au besoin des étudiants en mobilité entrante.

Malgré ses efforts pour favoriser la mobilité étudiante, l'USPN est consciente que les objectifs (300 mobilités entrantes, 200 sortantes) ne sont pas atteints. **Le comité recommande que, forte de ces premières initiatives prometteuses, la démarche soit poursuivie en s'appuyant davantage sur les possibilités offertes par le projet UNINOVIS, en augmentant le nombre de parcours enseignés en langue étrangère et en veillant à la plus grande synchronisation possible entre la DRI et la DVU dans la gestion des dispositifs d'aide.**

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

6 / Des actions en direction du secondaire en adéquation avec le positionnement de l'établissement, malgré un manque de suivi

Conformément aux objectifs fixés en début de contrat, l'USPN a construit une relation pérenne avec les enseignants du secondaire, grâce à des séminaires de présentation de ses activités, et a renforcé la démarche d'information des lycéens (journées portes-ouvertes, salons, plaquettes de formation, terminales en immersion,

¹¹⁸ Visite sur site.

¹¹⁹ RAE : Erasmus+, Aide du ministère, Bourses université et bourses Eifel, accord CROUS.

cordées de la réussite avec le dispositif « Je parraine un lycéen »). La crise sanitaire n'a pas permis de remplir tous les objectifs¹²⁰, mais un nouvel élan est donné avec l'initiative des « Mercredi de l'orientation ». De plus, depuis 2022, l'établissement est engagé dans le projet ORACCLE (PAI3) en lien avec un grand nombre d'acteurs du secondaire et du supérieur, ainsi que des associations mobilisées autour de l'égalité des chances. Son but est de donner accès à des informations claires, lisibles, et d'adopter un langage commun auprès des jeunes, en luttant contre les stéréotypes liés au milieu social ou à l'origine. Ce type d'engagement ne peut que conforter l'ancrage de l'USPN dans un territoire en difficulté. Ces actions renforcent l'attractivité de l'établissement en premier cycle ; mais leur impact sur le profil des bacheliers admis à l'université n'est pas précisé (lycées, provenances géographiques, types de bacs, etc.), alors que l'USPN constate une forte hétérogénéité des bassins de recrutement.

Si l'attractivité de l'USPN est démontrée à l'entrée en premier cycle, il n'en est pas de même en deuxième et troisième cycles, comme l'illustre le petit nombre d'étudiants poursuivant en deuxième et troisième cycle à l'USPN et le faible taux de remplissage de certaines formations de master¹²¹.

Les initiatives, comme le suivi de l'attractivité des formations, reviennent aux composantes, ce qui provoque une forte hétérogénéité des pratiques. De même, les indicateurs ne sont pas issus d'une réflexion partagée au niveau de l'établissement comme en témoigne le document fourni en annexe du dossier d'auto-évaluation, et les résultats ne font pas l'objet d'une analyse approfondie. **Le comité encourage l'USPN à mener une analyse non seulement de ces chiffres, mais également des indices de performance en master pour clarifier les besoins de formation en deuxième cycle et dynamiser l'attractivité de ce niveau,**

7 / Un suivi de la performance et de l'insertion insuffisant

Les résultats en premier cycle, excepté pour les LP, sont préoccupants : la situation est particulièrement critique pour les BUT, alors qu'il s'agit de filières sélectives. Il en est de même en master avec des taux de réussite très fluctuants en M1 comme en M2, et des taux d'abandon élevés. **Malgré ces résultats décevants, le comité constate que l'USPN ne s'empare pas concrètement de la question de la réussite des étudiants. La précédente évaluation avait déjà relevé un manque d'outils de suivi ; l'établissement indique des améliorations à ce sujet en fournissant des résultats d'enquête qui restent néanmoins difficilement interprétables.**

De nombreuses actions d'accompagnement à la réussite au cours d'un cursus, sous l'égide du service VOIE, sont mises en place, mais leur portée est difficilement appréciable sur le plan qualitatif comme quantitatif, du fait du manque d'indicateurs. Le contrat pédagogique est mis en place, mais sans une personnalisation pour les étudiants fragiles. Le comité encourage **l'établissement à évaluer à la fois la mise en œuvre de ces actions et leurs impacts en termes de réussite.** Par ailleurs, l'accompagnement des étudiants de deuxième cycle est inégal et insuffisant au vu du taux d'abandon. **Même si des efforts ont été faits depuis la précédente évaluation menée par le Hcéres, avec notamment la nomination de deux chargées de mission, le comité recommande d'aller plus loin dans la systématisation des outils de suivi de la réussite en licence, LP, master et doctorat, et surtout dans l'analyse de ces données.**

Le suivi des diplômés et de leur insertion professionnelle ne fait actuellement pas l'objet d'un travail centralisé, l'observatoire de la vie étudiante étant sous-doté. Ces missions sont donc déléguées aux responsables de formation, ce qui a pour conséquence une hétérogénéité méthodologique inévitable. La poursuite d'études au sein de l'USPN est faible ; si cette situation s'explique dans certains cas par l'absence de filières appropriées (exemple : absence de spécialités dans le master Sciences de gestion ou de mention en droit pénal¹²²), elle est plus étonnante pour les formations de l'Institut Galilée.

¹²⁰ Bilan Contrat USPN juin 2023 CF.

¹²¹ Rapport d'évaluation des formations du 1^{er} et du 2^e cycle, Département d'évaluation des formations.

¹²² Visite sur site.

Le développement de ces actions de pilotage ne peut être mené, selon le comité, que par un cadrage et un portage politique fort de la part de la présidence, s'appuyant sur des moyens supplémentaires, et sur une démarche coordonnée,

Référence 16. «L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.»

8 / Une politique des ressources humaines en matière de formation peu maîtrisée

Une politique des ressources humaines en matière de formation est difficile à mettre en place, compte tenu de l'hétérogénéité des informations recueillies, par la présidence de l'Université, auprès des responsables de formation, faute de système d'information commun fiable. Le sous-encadrement est particulièrement sensible en premier cycle et conduit à une instabilité des équipes pédagogiques. Pour ce qui concerne les masters, la politique des ressources humaines est présentée comme affichant un « bilan positif » dans le RAE, mais elle repose finalement, en grande partie, sur les intervenants extérieurs.

L'établissement s'efforce de s'inscrire dans une démarche de valorisation de l'activité pédagogique avec la nomination d'un chargé de mission « innovation, pédagogie et pédagogie numérique », l'appui du SUP et l'application du dispositif réglementaire du congé pour projets pédagogiques. Des critères de nature pédagogique sont pris en compte pour la promotion des E et EC et l'attribution de quelques CP. **Le comité recommande d'étudier de manière approfondie les leviers d'incitation à la formation et à la transformation pédagogiques ; l'un d'eux pourrait être une actualisation du référentiel d'équivalence horaire (REH).**

L'établissement a récemment mis en œuvre le modèle P2CA pour calculer le coût global d'une formation et étudier sa soutenabilité (cf. Domaine 1). Cependant, ce travail, réalisé une seule fois, n'est pas exploité. Le dialogue de gestion avec les composantes s'appuie sur des critères quantitatifs (effectifs étudiants, effectifs enseignants, charge d'enseignement), et l'analyse de la soutenabilité s'effectue au niveau de la composante. De fait, l'utilisation des données n'est pas homogène, et ne peut donc pas faire l'objet d'une approche commune au sein de l'établissement. Ce dernier attribue cette carence à l'insuffisance des outils informatiques d'aide au pilotage sur lesquels il travaille, et espère y remédier avec le déploiement en cours de Sterennes¹²³.

Le comité recommande la mise en place rapide d'outils qui permettront de développer une véritable approche analytique du coût des formations. Il encourage l'USPN à définir des modalités de rééquilibrage des ressources en fonction de critères formalisés prenant en compte la qualité et la pertinence des formations (réussite, insertion professionnelle, adossement à la recherche, etc.).

9 / Une absence de pilotage de la démarche d'amélioration continue

Le processus de décision pour toute modification de maquette, comme pour toute ouverture ou fermeture de cours ou formation, est classique : la proposition émane du responsable de formation, elle est ensuite traitée par le conseil de la composante, puis par la CFVU et le CA. Cependant, le manque d'analyse des enquêtes et données recueillies, la mise en place différenciée, d'une formation à une autre, des conseils pédagogiques comme des conseils de perfectionnement, et des données qui manquent de fiabilité, conduisent le comité à s'interroger sur le pilotage du recueil des données, sur les modalités de leur analyse et, plus généralement, sur la démarche d'amélioration continue des formations durant la période d'évaluation.

L'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants n'est pas mise en place au niveau de l'établissement. Quelques tentatives¹²⁴ sont réalisées de manière isolée. Pour dépasser la simple remise de questionnaires par l'observatoire de la vie étudiante (OVE) avec un retour aléatoire des réponses, **le comité suggère une démarche volontariste générale, rendant obligatoire l'évaluation des formations au travers d'un**

¹²³ Sterennes est un logiciel permettant aux utilisateurs de consulter, en temps réel, les informations concernant les activités clés de l'université.

¹²⁴ Moins de 35 % des formations ont réalisé une EFEE en 2021-2022.

questionnaire partagé. L'appropriation du rôle des conseils de perfectionnement par les équipes pédagogiques et par l'établissement est de plus très hétérogène.

L'établissement a récemment mis en place une direction déléguée au pilotage et au suivi de l'offre de formation, au sein de la direction des formations. Des groupes de travail ont été animés pour dresser un bilan général sur l'offre de formation au cours de l'année 2022. **Le comité recommande qu'au-delà de cette évaluation absolument nécessaire et de la simple communication de ces bilans, les analyses se traduisent en préconisations pour définir une vraie politique de l'offre de formation.**

Référence 17. «L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.»

10 / Un réel accompagnement des étudiants en situation de précarité

Le contrat d'établissement prévoyait d'améliorer les conditions de vie et d'études des étudiants, notamment en renforçant l'accueil des primo-entrants par la création de points d'accueil sur chacun des sites. Un certain nombre de ces objectifs ont été atteints.

Avec la nomination d'un chargé de mission « vie universitaire » en 2021¹²⁵, la création d'une direction en charge de cette mission en 2022¹²⁶, la construction de la Maison des étudiants¹²⁷ sur le site de Villeteuse (2026) et la rédaction d'un schéma directeur de la vie étudiante¹²⁸, pour la période 2024-2028, en concertation avec ces derniers¹²⁹, l'USPN a structuré sa politique vie étudiante et accru son offre de service. L'événement *Start-campus*, organisé depuis deux ans sur les trois campus, informe un grand nombre d'étudiants sur ces services, comme sur les actions de leurs partenaires¹³⁰. Il reste à finaliser un point d'accueil à Bobigny et Saint-Denis. Du fait de l'abandon du projet de Maison des relations internationales, des Langues et des Territoires (MARILAT) avec la création de la DRI, un guichet unique d'accueil des étudiants étrangers au sein de la DVU a été créé, rendant plus visibles les services.

Les bilans de la CVEC¹³¹ témoignent du dynamisme de l'USPN sur les cinq volets principaux de la vie de campus que sont le sport, la vie étudiante, la santé, la culture et l'aide sociale. L'action sociale bénéficie du support d'une assistante sociale et d'un bureau de l'aide sociale étudiante. Des opérations de communication sont faites. **Le comité félicite l'université pour sa très grande réactivité lors de situations d'extrême urgence dans lesquelles peuvent se trouver les étudiants, qu'il s'agisse de soutien moral, pécuniaire et/ou matériel¹³². Il souligne la complémentarité des actions de l'université et des associations sociales qui est à préserver, dans un territoire défavorisé où les étudiants sont parfois en situation de grande précarité.**

Des actions en matière de santé sont déployées à destination des étudiants, qu'il s'agisse de soin ou de prévention¹³³. Les étudiants en situation de handicap sont accompagnés par une référente handicap et un réseau de relais de proximité. Ils disposent ainsi des moyens classiques pour les aider dans leur parcours : ils sont suivis par le secrétariat pédagogique, ils ont accès à des contenus numériques et bénéficient de tiers-temps ; les bâtiments respectent les normes d'accessibilité. Le suivi psychologique des étudiants s'est développé avec

¹²⁵ RAE + entretiens.

¹²⁶ Direction de la vie universitaire composée de deux services (activités culturelles/artistiques et santé), du département APS, du pôle Vie Étudiante et du CLAS.

¹²⁷ RAE + entretiens.

¹²⁸ Schémas Directeur de la Vie Etudiante (2024-2028).

¹²⁹ Visite sur site.

¹³⁰ Visite sur site.

¹³¹ Bilans CVEC 2020 2021 2022.

¹³² Visite sur site.

¹³³ RAE : Communication faite par le pôle VIE — Information grâce à l'ENT.

la création de la plate-forme *Nightline*¹³⁴, la présence d'une psychologue au sein du service de médecine préventive et la mise en place de la cellule d'orientation de suivi et d'insertion (Cosi)¹³⁵.

L'action de l'établissement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, et en matière de lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles, s'est traduite par la nomination de trois chargés de mission, la mise en place d'une cellule de signalement, et enfin, le financement de plusieurs actions d'envergure¹³⁶. Des actions de sensibilisation sont également menées : information lors de la rentrée des étudiants et des personnels par exemple. Ces deux thématiques sont également intégrées dans la formation des doctorants.

Le pôle « vie étudiante » ainsi qu'un chargé de projets culturels du service « activités culturelles » accompagnent les associations dans leurs projets¹³⁷. La vie associative est soutenue financièrement et matériellement par le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), une composante de la CVEC. Dans ce domaine, on peut observer une montée en puissance depuis 2020¹³⁸ (10 projets soutenus en 2020-2021, 51 en 2022-2023). **Le comité encourage l'USPN à renforcer cette démarche d'accompagnement grâce au pôle « Vie étudiante » en assurant un meilleur maillage et la mise en place de relais consacrés à la vie étudiante au sein des composantes. Il recommande une meilleure valorisation de cette action en donnant plus de visibilité aux structures associatives hébergées et en partageant des indicateurs sur la vie universitaire.**

11 / Des étudiants peu acteurs au sein de leur établissement

Les instances de gouvernance de l'université sont parfois peu connues des étudiants¹³⁹, mais les élus s'y impliquent. Ils se sentent écoutés, légitimes et utiles, même s'ils regrettent que certains documents nécessaires aux réunions arrivent trop tardivement et soient parfois trop complexes. **Le comité recommande de travailler sur la communication sur le fonctionnement de l'établissement auprès de l'ensemble de ses usagers et d'assurer la formation des élus. Le comité recommande également de revisiter les missions du VPE** qui, théoriquement membre de droit des réunions de direction, s'en trouve finalement exclu, **et de lui redonner un rôle actif au sein des conseils centraux.**

Les étudiants actifs dans le monde associatif et les élus au sein d'instances voient leur engagement reconnu selon différentes modalités. Dans certaines UFR, la vie associative participe à la formation où elle est valorisée¹⁴⁰. **Néanmoins, les étudiants n'ont pas les mêmes facilités à faire reconnaître leur engagement, d'une UFR à l'autre ; le comité recommande une harmonisation des pratiques au niveau de l'établissement.**

Compte tenu du dynamisme observé, le comité recommande aussi à l'USPN d'engager une collaboration encore plus étroite avec les associations étudiantes afin de les positionner comme de réels partenaires dans l'animation des campus, de renforcer l'adhésion des étudiants à l'identité de l'établissement et de s'appuyer sur les contributions des associations pour améliorer la réussite des étudiants.

¹³⁴ Plateforme d'écoute gratuite visant à apporter aux étudiants en situation de détresse psychologique un soutien psychologique, mis en place par l'association *Nightline*, créée en 2016.

¹³⁵ Cette cellule peut aider les étudiants en cas de problème d'orientation, d'insertion, de discriminations dans l'insertion. RAE + entretiens.

¹³⁶ REA : Événement « Start Campus », action « Point de contact VSS », participation à des manifestations culturelles.

¹³⁷ RAE + entretiens.

¹³⁸ Commission FSDIE.xlsx.

¹³⁹ Visite sur site.

¹⁴⁰ Visite sur site.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- L'existence de nombreux dispositifs sociaux pour les étudiants, et une forte réactivité des services en cas de problème majeur.
- Une offre de formation pluridisciplinaire pertinente, attirant de nombreux étudiants en premier cycle, et cohérente en deuxième cycle avec le périmètre scientifique des UR.
- Des associations qui dynamisent et valorisent la vie étudiante.

b) Faiblesses

- Un manque de cadrage à tous les niveaux, et une offre de formation qui n'est pas pilotée.
- Des taux d'échec préoccupants, qui requièrent des démarches pédagogiques plus dynamiques et plus innovantes.
- Une offre de formation insuffisamment centrée sur le développement des compétences.
- Un manque de suivi du devenir des étudiants, qu'il s'agisse de réorientation, de poursuite d'études ou d'insertion professionnelle.
- Des instances de gouvernance peu connues des étudiants.

c) Recommandations

- Renforcer le pilotage des formations par l'élaboration de cadrages rigoureux et de procédures précises à l'échelle de l'établissement, et par la mise en place systématique.
- Améliorer la professionnalisation des formations, en particulier celle des masters, avec la mise en place systématique d'expériences en milieu professionnel.
- Définir une stratégie pluriannuelle pour développer progressivement l'approche par compétences, en intégrant l'expérience des équipes pédagogiques des BUT. Réviser le référentiel en reconnaissant explicitement la pédagogie numérique.
- Construire des indicateurs de la vie universitaire (nombre d'associations hébergées, degré de sollicitation des aides sociales, répartition des dépenses totales par type...).

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en octobre 2018)...	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Le pilotage stratégique et opérationnel	10
1 / Une université ouverte sur son territoire et une ambition interdisciplinaire au service de la société	10
2 / Un projet d'établissement encore en construction	11
3 / De solides partenariats académiques malgré la restructuration du paysage institutionnel parisien	12
4 / Un effort de structuration de la politique internationale à poursuivre.....	13
5 / Des partenariats avec le monde socio-économique nombreux, mais peu coordonnés, et une relation de confiance avec les collectivités	14
6 / Un fonctionnement peu efficace de la gouvernance et une absence de dynamique avec les composantes.....	14
7 / Une politique de la qualité embryonnaire qui nécessite encore d'être formalisée	16
8 / Un modèle économique fragile	16
9 / Une réorganisation de la politique de recrutement et d'emploi à poursuivre.....	17
10 / Une gestion du patrimoine immobilier qui s'améliore.....	18
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	20
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	21
1 / Une politique de recherche peu lisible qui mériterait d'être structurée autour d'une direction de la recherche repensée.....	21
2 / Une politique de soutien à la recherche à peine ébauchée	22
3 / Une stratégie en faveur de l'innovation insuffisamment affirmée	23

4 / Un fort engagement en faveur des sciences pour et avec la société	24
5 / Des services en cours de réorganisation, ce qui a pour conséquence un suivi des ressources disponibles encore insuffisant	25
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	28
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....	29
1 / Une offre de formation cohérente, mais sans cadrage ni pilotage	29
2 / Une formation à et par la recherche peu développée	30
3 / Un rééquilibrage de la politique de documentation conforme aux besoins des étudiants.....	31
4 / Une politique de professionnalisation peu pilotée	31
5 / Des pratiques pédagogiques qui se diversifient, et une approche par compétences en construction.....	32
6 / Des actions en direction du secondaire en adéquation avec le positionnement de l'établissement, malgré un manque de suivi	33
7 / Un suivi de la performance et de l'insertion insuffisant	34
8 / Une politique des ressources humaines en matière de formation peu maîtrisée	35
9 / Une absence de pilotage de la démarche d'amélioration continue	35
10 / Un réel accompagnement des étudiants en situation de précarité	36
11 / Des étudiants peu acteurs au sein de leur établissement.....	37
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	38
Table des matières	39
Liste des sigles.....	41
Observations de la présidente de l'Université Sorbonne Paris nord	46
Organisation de l'évaluation.....	50

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
AP-HP	Assistance publique — Hôpitaux de Paris
ASPC	Alliance Sorbonne Paris cité
ATER	Attaché temporaire d'enseignement

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRED	Bureau de la recherche et des écoles doctorales
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CDE	Contrat doctoral d'établissement
CEDIP	Centre du Développement et de l'Ingénierie de la Professionnalisation
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CM	Chargé de mission
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectif et de moyen
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSA	Comité social d'administration
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité technique
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DASAC	Direction appui à la stratégie et amélioration continue

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DEC	Droit économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGSA	Directeur général des services adjoints
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSI	Directeur des services d'information
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DVU	Direction de la vie universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
EP	Établissement public
EPCC	Établissement public de coopération culturelle
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FPJJ	Fonds patrimonial du jeu de société
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GHT	Groupements hospitaliers de territoire
GH UPSSD	Groupe Hospitalier Hôpitaux Universitaires Paris Seine–Saint-Denis
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR Habilitation à diriger des recherches

I

IAE Institut d'administration des entreprises
Idéfi Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx Initiative d'excellence
Ifsi Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa Institut national des sciences appliquées
Insem Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Ipag Institut de préparation à l'administration générale
IPERU Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire
IR Ingénieur de recherche
IRBA Institut de Recherche Biomédicale des Armées
I-Site Initiative science innovation territoire économie
IUF Institut universitaire de France
IUT Institut universitaire de technologie

L

LabCom Laboratoire commun
LabEx Laboratoire d'excellence
LANSAD Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
L.AS Licence option accès santé
LDG Lignes directrice en matière de gestion
LaMSN La Maison des sciences du numérique
LPR Loi de programmation de la recherche
LMS *Learning Management System*
LSH Lettres et sciences humaines

M

MARILAT Maison des relations internationales, des langues et des territoires
MSHS Maison des sciences de l'Homme et de la société
M&CS Maths&computer sciences

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

ODD Objectifs de développement durable
ORE Loi d'orientation des étudiants
OREVE Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE Organisation des services d'enseignement
OVE Observatoire de la vie étudiante

P

PAP	Projet annuel de performance
PAREO	Passeport pour réussir et s'orienter
PASS	Parcours d'accès spécifique santé
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petites et moyennes entreprises
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PRISME	Pôle de Référence Inclusif Sportif Métropolitain
PUI	Pôle universitaire d'innovation

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RAP	Rapport annuel de performance
REH	Référentiel d'équivalence horaire
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RIPEC	Régime indemnitaire des personnels enseignants et des chercheurs

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAIC	Service d'activité industrielles et commerciales
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SCSP	subvention pour charge de service public
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SEG	Sciences économiques et de gestion
SFR	Structure fédérative de recherche
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SMBH	Santé médecine et biologie humaine

SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUP	Service universitaire de pédagogie
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UAR	Unité d'appui et de recherche
UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche
UVED	Université virtuelle environnement & développement durable

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VOIE	Valorisation, orientation, insertion professionnelle
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations de la présidente de l'Université Sorbonne Paris nord



Présidence de l'Université Sorbonne Paris Nord
1^{er} étage, Batiment de la Présidence,
Campus de Villetaneuse
99 Av. Jean Baptiste Clément,
93430 Villetaneuse

Lettre de Réponse
au rapport d'évaluation de l'USPN par l'HCERES
Campagne d'évaluation 2023-2024
Vague D

Mesdames, Messieurs,

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux membres du comité d'évaluation HCERES pour leur travail précieux et leur analyse fine, ainsi que pour leurs recommandations pertinentes. Leur engagement et leur expertise ont permis de mettre en lumière à la fois les forces de notre université et les défis auxquels nous devons faire face. Sur de nombreux points identifiés dans ce rapport, je voudrais vous présenter les actions déjà engagées, mais également celles à mettre en œuvre dans les semaines, mois et années à venir pour répondre à vos recommandations, et rendre notre université plus forte, plus inclusive, et plus innovante. J'ai commencé mon mandat de présidente le 9 janvier 2025, par une refonte profonde de notre système de gouvernance, et une redéfinition de nos priorités stratégiques. Par la suite, je ferai une analyse des points saillants de vos observations mentionnées dans votre rapport, et les actions que nous entreprendrons.

1. Pilotage stratégique et opérationnel

Extrait du rapport HCERES : " *Un pilotage insuffisant, et une gouvernance qui, ne pouvant s'appuyer sur des procédures formalisées, se voit dans l'incapacité de définir un projet d'établissement propre à l'USPN.* " (Page 20)

Réponse de l'USPN : Si cette critique est justifiée pour la période antérieure, nous pensons que le travail que nous avons initié depuis le début de mon mandat apporte déjà des éléments de réponses. D'abord, l'un de nos premiers engagements a été de construire un projet d'établissement fédérateur et ambitieux. Ce projet définit nos missions structurantes : la formation, la recherche et l'innovation, ainsi que le rayonnement. Il a été élaboré à l'issue d'une large consultation des composantes académiques et administratives, mais également des parties prenantes du territoire. Nous avons dégagé des priorités stratégiques sous lesquelles nous attribuons des indicateurs de suivi. Ces priorités seront discutées régulièrement pour les ajuster en fonction des résultats. Par ailleurs, nous avons réorganisé la présidence en instaurant des Vice-Présidences stratégiques (notamment VP stratégie et rayonnement, VP Innovation, VP Transition écologique et projets intercomposantes, VP Partenariat et territoire), en lien direct avec certaines de vos recommandations. Ces vice-présidences sont consultées et pleinement associées à la prise de décision dans les conseils centraux et les commissions stratégiques.

Extrait du rapport HCERES : " *Un manque d'articulation entre la présidence et les composantes, qui ne permet pas une élaboration commune de la stratégie de l'établissement.* " (Page 20)

Réponse de l'USPN : Notre première mesure est une gouvernance participative, au moyen d'échanges et d'écoute de chaque entité. Les réunions et discussions avec les différentes composantes, Labo et services centraux permettront de co-construire et d'ajuster les grandes orientations et priorités de notre université. Afin de mieux arrimer certaines initiatives locales avec des ambitions globales, une stratégie commune a été articulée. Un suivi concerté avec les composantes, de chacune des actions pédagogiques, de recherche ou d'innovation, permettra un ajustement aux priorités de l'université et un tout cohérent. Ces actions visent à créer une gouvernance plus collaborative où la présidence et les différentes composantes coopèrent pour identifier et réaliser la stratégie de l'établissement, adresser les défis et impliquer son développement durable.

Extrait du rapport HCERES : " *Un manque de hiérarchisation des actions prioritaires, avec une forme de dispersion qui nuit à la lisibilité et au sens de ce qui est entrepris. Les actions mises en œuvre ne s'appuient pas suffisamment sur des analyses, ce qui induit, dans les documents structurants, un aspect descriptif plus que stratégique.* " (Page 20)

Réponse de l'USPN : Nous avons pris des mesures significatives pour rendre nos objectifs plus clairs, renforcer l'analyse de projets prédéterminée, et améliorer la cohérence stratégique. Depuis mon élection, avec mon équipe, nous avons conçu un cadre de travail clair, structuré autour de cinq priorités : (i) Mener une politique stratégique co-construite de l'USPN, (ii) Affirmer l'excellence de notre recherche, (iii) Promouvoir la réussite et l'insertion

professionnelle de nos étudiant.e.s, (iv) Promouvoir le bien-être physique et mental des étudiant.e.s, et (v) Renforcer l'attractivité de l'USPN. Des revues stratégiques régulières seront planifiées, et nous réaliserons systématiquement une étude d'impact avant d'entreprendre une nouvelle action pour s'assurer de sa pertinence, de sa cohérence avec les objectifs de l'université. Un point sera fait tous les ans dans l'une des instances centrales pour connaître les actions avancées.

2. La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Extrait du rapport HCERES : " *Des SHS qui manquent encore de visibilité et de coordination avec les autres axes de recherche.* " (Page 28)

Réponse de l'USPN : Nous reconnaissons cette observation, et plusieurs initiatives seront prises pour rendre les SHS plus visibles dans notre politique scientifique. D'une part, les SHS participent à la stratégie de l'USPN en tant qu'elles permettent d'enrichir certains projets collaboratifs comme ceux mis en place avec les sciences numériques, la santé ou la transition écologique. Des collaborations sont en cours impliquant des équipes SHS dans diverses structures fédératives, comme la Maison des Sciences Numériques (LaMSN) autour des e-Humanités, Fintechs et transition énergétique, arts numériques, ... D'autre part, un programme de financement dédié à l'interdisciplinarité sera mis en place pour soutenir des projets collaboratifs incluant des équipes SHS. Des conférences et séminaires interdisciplinaires sont déjà existants pour valoriser les travaux réalisés par les différentes équipes SHS et montrer comment ils répondent aux grands challenges sociétaux (colloques Sciences et sens de l'IA, IA & Vulnérabilité, ...). Un renforcement des liens et de meilleures synergies entre les laboratoires SHS seront faits au sein du Campus Condorcet et de la Maison de la Recherche en SHS de CYU, inaugurée en septembre 2024.

Extrait du rapport HCERES : " *Un dialogue parfois insuffisant de l'USPN avec les EPST concernant la gestion des UMR et la valorisation des travaux de recherche.* " (Page 28)

Réponse de l'USPN : Nous sommes conscients de ce besoin et avons déployé un certain nombre d'actions pour renforcer ses dialogues. Ainsi, nous allons organiser des rendez-vous réguliers entre la présidence de l'USPN et les directions des EPST pour mieux coordonner nos actions. Nous proposerons aussi une mise à jour des contrats de partenariat entre l'USPN et les EPST comprenant des objectifs de valorisation partagés et des indicateurs de suivi. J'ai également nommé un Vice-Président en charge de l'Innovation et de la Valorisation de la recherche pour dynamiser ce dialogue avec tous les EPST et mieux exploiter les résultats de notre recherche.

Extrait du rapport HCERES : " *Une structuration du pilotage et du soutien à la recherche inachevée.* " (Page 28)

Réponse de l'USPN : La création de la Direction de la recherche (DR) à l'USPN est récente et en cours de structuration et de finalisation. Les missions de notre DR comprennent la coordination des activités de recherche de l'établissement, la formation doctorale, le suivi des projets, tout en s'assurant de leur alignement avec nos priorités stratégiques. Le rôle du Vice-Président Recherche, est de piloter de manière plus cohérente et structurée l'ensemble de nos actions de recherche autour de nos priorités. Ces actions visent à compléter la structuration du pilotage pour assurer une meilleure coordination interne des services, des laboratoires et des partenaires. Bien que récente, la DR est elle aussi au cœur de cette stratégie de pilotage et elle se renforce graduellement pour répondre pleinement à vos attentes.

Extrait du rapport HCERES : " *Un pilotage insuffisant des activités d'innovation et de transfert, marqué par l'absence d'un vice-président chargé de la valorisation au sein de l'équipe de gouvernance.* " (Page 28)

Réponse de l'USPN : Parmi les engagements formulés dans notre projet pour l'USPN, la nomination d'un Vice-Président (VP) en charge de l'innovation, s'imposait comme une priorité stratégique, pour la valorisation de notre recherche. Cette initiative répond également à votre observation explicite. Le VP Innovation est tenu d'élaborer une stratégie d'ensemble déclinée en partenariats industriels, valorisation des travaux de recherche et soutien à des projets innovants en tant qu'interlocuteur entre les laboratoires, les services et les acteurs socio-économiques au travers les PUI (notamment CY Transfer), les SATT et d'autres structures en lien avec l'innovation. Le VP Innovation se charge ainsi de renforcer les activités du service de la DR qui est en pleine restructuration et redéveloppement. L'intensification de nos rapports avec les entreprises, locales et nationales va se concrétiser par plusieurs initiatives, par exemple la création de chaires partenariales destinées à la recherche appliquée aux côtés

des industriels. Il s'agit là de premières annonces qui tendent à montrer notre volonté d'accroître le pilotage des activités d'innovation et de transfert, en phase avec vos recommandations.

3. La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Extrait du rapport HCERES : " *Un manque de cadrage à tous les niveaux, et une offre de formation qui n'est pas pilotée.*" (Page 38)

Réponse de l'USPN : Plusieurs actions organisationnelles, issues de notre projet d'établissement, ont été déjà initiées. Afin de renforcer le pilotage et la coordination, la direction de la formation (DF) est structurée sous la responsabilité de la Vice-Présidente de la Commission de la formation et de la vie étudiante. Cette dernière est épaulée par un Vice-Président Vie Étudiante et Campus, en charge d'établir un lien stratégique entre formation et accompagnement des étudiants en coordination avec la direction de la vie universitaire (DVU), une Vice-Présidente déléguée en charge de la qualité des formations, responsable du suivi et de l'évaluation de la qualité pédagogique, un délégué en charge de l'innovation pédagogique, qui porte la politique de l'établissement sur le développement de nouvelles approches pédagogiques, ainsi qu'un délégué en charge de la formation tout au long de la vie, pour structurer l'offre de formation continue et d'alternance et renforcer le lien entre diplôme, certifications, emplois. A cette équipe il faut adjoindre deux délégués à la réussite en premier et second cycle afin de pérenniser et mettre en œuvre des actions en faveur de la réussite, notamment dans l'établissement d'un schéma directeur de la réussite. En liaison avec le Vice-président du conseil académique un délégué au Handicap étudiant va participer notamment avec la finalisation du schéma directeur du handicap à la réussite étudiante par la sensibilisation aux handicaps et aux conditions d'étude et d'examen. Cette nouvelle organisation garantira un pilotage renforcé et une meilleure cohésion entre les différents pans de l'offre de formation.

Extrait du rapport HCERES : " *Des taux d'échec préoccupants, qui requièrent des démarches pédagogiques plus dynamiques et plus innovantes.*" (Page 38)

Réponse de l'USPN : Si ce constat est préoccupant, il faut néanmoins reconnaître qu'il n'est pas propre à notre université. La massification de l'enseignement supérieur, la diversité des publics étudiants, et des moyens parfois limités sont, de notre point de vue, les facteurs historiques expliquant un taux d'échec toujours élevé. Néanmoins, nous nous engageons pleinement à relever ce défi à travers plusieurs types de mesures et d'actions importantes et ciblées : nous travaillons sur l'intégration des néobacheliers, pour les aider à intégrer au mieux nos formations et au développement de passerelles entre les formations pour limiter les échecs. Pour dynamiser l'enseignement et favoriser la réussite, nous allons promouvoir et encourager l'introduction de plusieurs nouveaux dispositifs pédagogiques favorisant l'apprentissage actif (par exemple, le cloud éducatif MarioNum). Nous allons multiplier les projets collaboratifs, les études de cas, les simulations, et l'apprentissage par la pratique, notamment dans les filières professionnelles et scientifiques ; les parcours hybrides pour mieux ajuster les temps à la diversité des publics et des rythmes. Pour identifier et accompagner les étudiants en difficulté, nous allons proposer plusieurs types de mesures de proximité : renforcer le tutorat par les pairs, le soutien pédagogique personnalisé, ... Pour permettre aux enseignants de créer du lien et de développer de nouvelles pratiques, nous allons déployer les mesures suivantes : Formations à l'innovation pédagogique, Des espaces de partage et échanges sur les expériences et les nouvelles approches, ... Pour solliciter davantage les étudiants et les engager, nous renforçons nos propositions de parcours professionnalisant plus proche des besoins du marché. Des ateliers permettant aux étudiants de découvrir des métiers et de préparer leur insertion sur le marché du travail, seront aussi organisés en collaboration avec les acteurs socio-économiques locaux. Enfin, nous mettrons en place un système d'indicateurs destiné à suivre régulièrement l'impact de ces réformes sur le taux de réussite étudiant.

Extrait du rapport HCERES : " *Une offre de formation insuffisamment centrée sur le développement des compétences.*" (Page 38)

Réponse de l'USPN : Nous reconnaissons ce besoin d'évolution et nous allons engager des actions qui s'inscrivent dans une logique préexistante à l'université, par exemple dans les formations d'ingénieurs à Sup'Galilée, et dans nos trois IUT, où l'approche par compétences est déjà adoptée. Nous avons bien sûr amorcé un programme de généralisation de l'approche par compétences pour l'ensemble de nos formations. Désormais, toutes les formations se basent sur un socle de compétences précisés dans un référentiel où sont décrites les compétences techniques, analytiques mais aussi comportementales à acquérir par les étudiants. Ce référentiel permettra une cohérence et une lisibilité dans les offres de formation, tant pour les employeurs que pour les étudiants. Des formations transversales seront aussi développées grâce à des modules partagés qui permettront aux étudiants d'acquérir des

compétences transversales : le management de projet, la communication, la capacité d'analyse critique, etc. Nous accompagnons ces actions en formant aussi nos enseignants à l'approche par compétences et à son évaluation.

Extrait du rapport HCERES : " *Un manque de suivi du devenir des étudiants, qu'il s'agisse de réorientation, de poursuite d'études ou d'insertion professionnelle.*" (Page 38)

Réponse de l'USPN : Pour ce faire, nous allons renforcer le Service Valorisation, Orientation et Insertion professionnelle de l'Étudiant, qui assure au niveau de l'établissement, les missions générales d'orientation et d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Des enquêtes systématiques d'insertion d'un an, trois ans et cinq ans dégageront une cartographie encore plus riche de la situation professionnelle des diplômés. Cela permettra d'adapter nos formations et les services de l'université aux évolutions du marché de l'emploi et aux besoins des étudiants. Nous renforçons aussi les dispositifs de mobilité pour permettre à chaque étudiant d'ajuster son parcours avec un conseiller d'orientation et d'insertion sur chaque campus. Nous créerons des passerelles inter-formations que les étudiants peuvent emprunter selon les compétences acquises. Nous établirons un réseau actif d'alumni qui multipliera les occasions de mentorat, de stages ou d'emploi pour les étudiants en cours de formation. Enfin nous organiserons des événements réguliers qui permettront aux alumni de venir témoigner de leur parcours et de conseiller nos étudiant.e.s.

Extrait du rapport HCERES : " *Des instances de gouvernance peu connues des étudiants.*" (Page 38)

Réponse de l'USPN : Dans notre programme, nous avons ciblé ce problème et nous avons planifié des actions pour renforcer la communication, la transparence et la participation des étudiants à la gouvernance de l'USPN. Une page spéciale sur l'ENT sera dédiée aux différentes instances, conseils d'administration, académique, commission... ainsi qu'une présentation de leurs missions, les élus étudiants, les dates clés des réunions. Nous prévoyons aussi un envoi régulier de newsletters aux étudiants les informant des décisions importantes des conseils. Pour motiver leur engagement aux processus décisionnels, la participation aux instances de gouvernance sera valorisée par des crédits ECTS et reconnue dans leur parcours, accompagnée par des aménagements leur permettant d'assister aux réunions et poursuivre leurs études dans de bonnes conditions.

Pour terminer, avec une équipe de direction renforcée, et un programme ambitieux, je voudrais encore confirmer mon engagement à revitaliser l'USPN, en tant qu'université innovante et emblématique ancrée dans son terroir et ouverte à l'international. Les mesures que nous avons déjà prises, ou comptons mettre en place, sont en adéquation avec vos recommandations. Avec le soutien de l'ensemble de notre communauté universitaire, je suis convaincue que nous réussirons à inscrire l'USPN dans une dynamique de renouveau et de rayonnement.

Je reste à votre disposition pour toute question ou précision supplémentaire.

Bien cordialement,

Fait à Villetaneuse le 12 février 2025

Nathalie Charnaux
Présidente de l'Université Sorbonne Paris Nord



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université Sorbonne Paris Nord a eu lieu du 3 au 5 avril 2024. Le comité était présidé par Madame Régine André-Obrecht, professeure des Universités en informatique, ancienne présidente de l'Université Paul-Sabatier — Toulouse 3.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Christel Beaucourt, professeure des Universités en sciences de gestion, vice-présidente Processus organisationnels, simplification, indicateurs à l'Université de Lille ;
- Madame Irène Gazel, directrice générale des services à l'Université Lumière Lyon 2 ;
- Monsieur Sébastien Gigon, étudiant en 5^e année à l'Institut Agro Rennes-Angers, élu étudiant au Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Agricole, Agroalimentaire et Vétérinaire ;
- Monsieur David Leroy, professeur des Universités en Sciences et techniques des activités physiques et sportives et vice-président Pilotage et qualité des formations, Vie étudiante de l'Université de Rouen ;
- Monsieur Tristan Montier, PU-PH et vice-président Recherche et Innovation à l'Université de Brest ;
- Madame Florence Papini, ancienne cheffe du service Recherche Enseignement supérieur Santé Innovation — Région PACA.

Monsieur Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et Madame Éloïse Dreure, 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

