



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université de Cergy-Pontoise (UCP)



Octobre 2014



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3
novembre 2006¹,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la
section des établissements

Au nom du comité d'experts,

- Christine Roizard, présidente du
comité

¹ Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné »
(Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire

Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Un positionnement stratégique à conforter.....	9
1 ● Une équipe de gouvernance à l’écoute.....	9
2 ● Des acteurs à mettre en synergie.....	9
3 ● Une organisation interne trop compartimentée.....	10
4 ● Une stratégie à déployer.....	10
II – Une politique de site et un ancrage territorial complexes.....	10
III – Une politique exemplaire de partenariat avec les collectivités territoriales.....	11
IV – Une politique de partenariat avec le monde socioéconomique, volontaire, partagée, en lien avec le territoire.....	11
1 ● Des liens réels, multiples, structurants à valoriser auprès des étudiants.....	11
2 ● Une politique de partenariat socioéconomique structurant la formation comme la recherche, en sciences expérimentales comme en sciences humaines et sociales.....	12
3 ● Une structuration et une communication à poursuivre.....	12
V – Enrichir l’identité UCP par l’intérieur.....	12
VI – Les débuts d’une démarche qualité.....	13
La recherche et la formation.....	15
I – La recherche : un domaine fortement revendiqué.....	15
1 ● Une relation de confiance avec l’équipe dirigeante.....	15
2 ● Une volonté de cohésion.....	15
3 ● Une transversalité bien comprise mais qui reste à étendre.....	16
4 ● Un contexte géographique complexe.....	16
II – Une offre de formation professionnalisante.....	16
1 ● Accompagner les étudiants vers une qualification et un emploi.....	16
2 ● Les UFR et les instituts : des acteurs majeurs en évolution.....	17
Continuité et recomposition.....	17
Autonomie et politique commune.....	17
3 ● Le chantier du renouvellement de la pédagogie.....	18
Un atout à mieux valoriser : les liens formation/recherche.....	19
Ouvrir à l’international.....	19

L'enjeu central du numérique et de la documentation.....	19
La réussite des étudiants	21
I – Une université à taille humaine qui accompagne ses étudiants depuis le lycée jusqu'à l'insertion dans la vie professionnelle.....	21
II – Une vie étudiante fragilisée	21
1 ● Une université humaine mais dispersée.....	21
2 ● Un outil numérique d'appui à la vie étudiante sous-dimensionné.....	22
3 ● Une vie étudiante à soutenir davantage et des étudiants à mobiliser.....	22
La valorisation et la culture scientifique.....	23
I – La valorisation de la recherche : un éventail d'outils très complémentaires.....	23
1 ● Une stratégie et un opérationnel fort.....	23
2 ● Un ciblage à recentrer vers les PME, PMI	23
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	24
Les relations européennes et internationales.....	25
Le pilotage et la gestion	27
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : un passage de la construction des outils d'aide à la décision à la mise en œuvre des priorités.....	27
II – Une stratégie des ressources humaines à concrétiser	27
III – Une fonction financière et comptable maîtrisée.....	28
IV – Un effort significatif de l'UCP pour améliorer la gestion de son patrimoine	29
V – Un système d'information embryonnaire	30
Conclusion.....	31
I – Les points forts.....	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	31
Liste des sigles.....	33
Observations du président.....	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

Créée en 1991, l'université de Cergy-Pontoise (UCP) s'est pleinement impliquée dans les missions des quatre nouvelles universités du plan Universités 2000², notamment en ce qui concerne l'intégration au territoire et la contribution à son aménagement. Dès sa création, l'UCP a mis en œuvre une stratégie dont l'objectif est de développer des spécificités et des complémentarités en formation et en recherche au regard des universités de Paris *intra-muros*.

L'UCP est une université pluridisciplinaire qui comprend cinq UFR (Droit, Économie et Gestion, Langues et Études Internationales, Lettres et Sciences Humaines, Sciences et Techniques), un institut universitaire de technologie (IUT)³, auxquels viennent s'adjoindre deux créations en 2013, l'institut d'éducation (IE) et l'institut d'études politiques (IEP) en partenariat avec l'université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ). L'institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) de l'académie de Versailles, rattaché à l'UCP en 2007, a été transformé en école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) en 2013. Présente sur 10 sites et 3 départements (187 000 m² bâtis), le personnel de l'UCP représente, en 2013, un effectif de 1 721 personnes (dont 467 contractuels) répartis en 1 038 enseignants, dont 444 enseignants-chercheurs (EC) titulaires, et 683 Biatss. En 2012-2013, 14 255 étudiants étaient inscrits à l'UCP : 55 % étaient des étudiantes, 28 % des boursiers, 12 % des salariés ; 50 % étudiaient en licence, 9 % en DUT, 6 % en licences professionnelles, 30 % en master, 3 % en doctorat et 3 % dans d'autres parcours (DU, DAEU, IEJ, certificats, etc.). L'UCP est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2009, son budget (2013) est de 142 M€, dont 111 M€ de masse salariale.

Dès sa création, l'UCP a eu comme objectif la professionnalisation de ses formations et a ainsi mis en place des formations en apprentissage et en alternance dans l'ensemble des disciplines y compris en sciences humaines et sociales (SHS). Aujourd'hui, 9 % des étudiants de l'UCP sont des apprentis.

Les efforts accomplis par l'établissement pour implanter et développer une recherche de grande qualité dans des domaines spécifiques se traduisent par la reconnaissance, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), de 6 laboratoires d'excellence (Labex) dont 2 portés par l'UCP (Patrima et MME-DII), 2 équipements d'excellence (Équipex), dont Patrimex porté par l'UCP, la société d'accélération de transfert de technologies (SATT) Île-de-France Innov, 1 institut d'excellence dans le domaine des énergies décarbonnées (IEED - ITE-VéDécom, institut pour la transition énergétique) et la participation à l'initiative d'excellence en formations innovantes (Idéfi) Figure.

L'UCP a développé des partenariats, tant en formation qu'en recherche, avec le monde socioéconomique, avec les collectivités territoriales et participe à des réseaux nationaux reconnus pour leur excellence dans le cadre du PIA. Cependant, le retrait de l'UVSQ du projet de Communauté d'universités et établissements (Comue) Université Paris grand-ouest (Upgo)⁴ en 2013 rend la politique de site difficile. L'UCP mise désormais sur une Comue territoriale avec des partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche, privés et publics dans des disciplines très larges, comme par exemple le commerce (ESSEC) ou encore les arts (ENSA Cergy) et l'architecture (ENSA Versailles).

La politique de site a été naturellement un premier axe de travail du présent comité d'évaluation en raison du contexte actuel de profonde restructuration de l'enseignement supérieur français ; l'UCP est directement concernée en raison de sa position géographique en périphérie de Paris.

Lors de la précédente évaluation en 2009, le comité d'experts avait notamment recommandé un travail sur le partage de la politique stratégique par l'ensemble de l'établissement, la politique internationale et la mise en œuvre

² Le plan Université 2000 a été conçu à la fin des années quatre-vingt (période 1991-1998) pour assurer la démocratisation de l'accès à l'université, pour mieux faire face à la forte croissance annuelle des étudiants et pour participer à l'aménagement du territoire par un rééquilibrage des équipements universitaires dans l'hexagone. Il s'accompagnait d'un plan de financement de constructions universitaires et d'opérations de réhabilitation de locaux. Ce schéma a permis de construire 3,5 millions de mètres carrés de locaux neufs destinés à l'enseignement supérieur et la recherche, avec notamment : huit universités nouvelles, 196 départements d'IUT et 24 IUT de plein exercice, 7 pôles européens (devenus des PRES).

³ L'institut de préparation à l'administration générale (Ipag) a été supprimé et la structure répartie entre l'UFR de Droit et l'IEP.

⁴ Au moment de la mission d'évaluation, la Comue portait le nom de « Upgo », ce qui explique son utilisation tout au long du rapport. La Comue Upgo est devenue récemment Comue Université Paris Seine.

d'outils modernes de pilotage. À l'appui du dossier d'autoévaluation fourni par l'UCP en 2013, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière à la mise en œuvre du projet stratégique de l'UCP d'une part, et au pilotage des moyens financiers et humains au service des missions de l'établissement, d'autre part.

La stratégie et la gouvernance

I – Un positionnement stratégique à conforter

Tous les acteurs de l'UCP, depuis sa création, prennent à leur compte et revendiquent les caractéristiques de l'établissement : université à taille humaine, intégrée à son territoire et en fort partenariat avec le monde socioéconomique. L'établissement affiche clairement une stratégie ambitieuse en lien avec les missions fondamentales de l'université : la formation et l'insertion professionnelle, la recherche et l'international. Le travail d'autoévaluation a permis à la présidence d'afficher les axes stratégiques de l'UCP autour de trois cercles⁵ :

- Gouvernance : Budget-Efficience-Communication ;
- Formation : Environnement-Positionnement-Ouverture des diplômes ;
- Recherche : Recherche-Valorisation-International.

1 ● Une équipe de gouvernance à l'écoute

Cette stratégie est largement partagée par un dialogue nourri avec les composantes et unités de recherche (UR) lors des nombreuses réunions : bilatérales, comité de direction (Codir)⁶, conseil d'orientation stratégique (COS)⁷, conseils statutaires, etc. Ce climat, propice au bon fonctionnement de l'université et à l'appropriation d'une politique, doit beaucoup à la qualité d'écoute de l'équipe présidentielle. Elle pose la base d'un large consensus qui facilitera le déploiement de la stratégie conçue par l'équipe de direction. Si cette qualité du dialogue est avérée à l'UCP, des marges de progrès existent quant aux suites données à ces débats qui gagneraient à déboucher plus souvent sur des décisions opérationnelles concrètes. Il est en effet à craindre que le temps consacré au dialogue ne finisse par lasser certains acteurs en attente d'un cadre plus précis de l'exercice de leur mission et d'une priorisation des efforts à porter. La forte proximité de la présidence vis-à-vis du personnel, toutes catégories confondues, constituera alors un atout majeur pour mobiliser l'ensemble de ces forces vives autour d'une stratégie bien comprise.

2 ● Des acteurs à mettre en synergie

Depuis son origine, l'UCP s'est complètement inscrite dans les objectifs assignés de forte professionnalisation des formations et de proximité avec ses partenaires. Rapprocher les mondes académique et socioéconomique sous-tend la stratégie dessinée par l'équipe de direction ; cette stratégie est parfaitement comprise et l'ensemble des acteurs se l'est appropriée. Tout en capitalisant les acquis de l'université, les projets de structuration territoriale (Comue) en cours sont conçus comme autant de moyens d'accroître la visibilité de l'établissement tant auprès du public étudiant que de celui du monde économique. Cette stratégie entend s'appuyer sur le potentiel des composantes - historiques ou plus récentes (Espé, IEP) - ainsi que sur celui des laboratoires et des plateformes récemment créées. Pourtant, revendiquant la grande liberté qu'elles ont, les composantes développent leur propre stratégie et politique de projets, sans toutefois afficher une volonté de l'inscrire pleinement dans celle de l'UCP. De fait, la stratégie de l'UCP se résume à un jeu d'acteurs œuvrant chacun dans son domaine et contribuant, dans son champ de compétences, à l'effort collectif pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus. Ce mode de fonctionnement pourrait trouver rapidement ses limites si ces acteurs s'en tenaient à des relations linéaires caractérisées par la juxtaposition d'outils et de compétences. Des effets de synergie sont donc à rechercher - et à organiser - si la direction de l'établissement souhaite mettre de la plus-value dans ses actions.

⁵ Source : Document « L'UCP : Enjeux et Stratégie ».

⁶ Le Codir rassemble les directeurs de composantes autour du cabinet élargi (Président, Vice-Présidents, DGS et DGS adjoints, agent comptable, chef de cabinet, chef du service de communication).

⁷ Le Conseil d'Orientation Stratégique, instance d'aide au pilotage de l'UCP, rassemble des personnalités du monde académique et du monde socioéconomique.

3 ● Une organisation interne trop compartimentée

Cette logique de juxtaposition est palpable dans la présentation qui est faite de l'organigramme de l'université. Mise à part l'absence notable des UR, les différents services et composantes y sont listés de manière classique. Est moins classique la présentation purement administrative des vice-présidences et des chargés de mission classés par « catégorie » sans aucune mise en valeur de leurs relations réciproques. Ceci suggère que leur action n'est pas clairement structurée sur la base de la définition et du pilotage de missions précises. Toutefois, une information concise, pour ne pas dire minimale, est donnée sur ces relations dans les lettres de mission adressées aux chargés de mission. Un exemple frappant concerne la construction du système d'information dont les pilotes sont dispersés dans l'organigramme, ce qui empêche de rendre lisible l'action de l'université dans ce domaine. Si l'organigramme, ainsi conçu, a son utilité pour la gestion des services et des composantes, il pourrait être utile qu'un second organigramme, fonctionnel celui-ci, soit élaboré pour dynamiser et structurer l'action de l'université vis-à-vis des missions et évolutions qu'elle s'est assignées. Cela permettrait à chacun de mieux appréhender l'écosystème propre à sa mission et accroîtrait significativement la lisibilité de la stratégie de l'établissement, tant en interne, qu'à l'externe.

4 ● Une stratégie à déployer

Se basant sur ses acquis en termes de structuration, de mise en œuvre ou encore de construction de partenariats, la stratégie élaborée par la présidence consiste surtout à donner de la visibilité au potentiel réel de l'établissement. Les choix qui s'opèrent sont très progressifs et visent à maintenir un climat consensuel, cela est clair dans la politique de site liée aux regroupements d'établissements. Si la taille de l'université permet ce mode de fonctionnement très organique « tout le monde se connaît », il n'est pas certain que ce type de relations entre acteurs suffise à faire évoluer l'UCP en profondeur, notamment pour faire face aux mutations actuelles que vit le monde de l'ESR.

Dans les documents produits par l'établissement, les projets politiques en matière de recherche et de formation ne font pas référence aux axes stratégiques de l'UCP (cercles précisés précédemment). Ces axes stratégiques pourraient avantageusement être déclinés pour l'ensemble de l'UCP en plans d'actions afin de conduire le développement de l'établissement au-delà du territoire historique, au niveau national et surtout international.

II – Une politique de site et un ancrage territorial complexes

L'engagement de l'UCP dans les réseaux d'établissements est réel, cependant la mise en place des alliances est fortement dépendante des stratégies des partenaires, comme le prouve la chronologie de créations successives des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et Comue. En 2006, l'UCP crée le PRES Cergy-University ancré sur la ville de Cergy-Pontoise, dont les membres à côté de l'UCP sont les écoles et instituts publics et privés implantés dans la ville : ESSEC, ENSEA, EISTI, IPSL, ENS d'arts de Cergy-Paris (ENSACP), ITIN-ESCIA.

En 2012, l'UVSQ et l'UCP créent le PRES Université Paris Grand Ouest (Upgo). Celui-ci couvre un vaste territoire, du plateau de Saclay à Roissy, et rassemble à côté des deux universités de nombreux membres associés : ENSA Versailles, ENSP Versailles, etc. Notons que l'ESSEC ne faisait pas initialement partie du projet Upgo. En septembre 2013, la stratégie poursuivie par l'UVSQ l'a conduite à se retirer du PRES Upgo pour entrer dans le projet de Comue Université Paris-Saclay. À cette époque, l'éloignement géographique est perçu comme un frein au développement de partenariats avec l'UCP. Cependant, les partenariats avec l'UVSQ ont notamment permis de créer l'IEP à Saint-Germain-en-Laye (ouverture en septembre 2014), exemple d'un partenariat réussi.

L'UCP a dû alors repenser sa stratégie en matière de Comue ; le COS, l'équipe de présidence et les conseils ont choisi de poursuivre le projet Upgo en y jouant un rôle de premier plan. Les caractéristiques de la Comue Upgo sont un ancrage territorial fort, avec une volonté affichée de partenariats et de mutualisation au sein de la Comue, mais aussi avec l'ambition de poursuivre les projets sur la vallée de la Seine (Projet Pépité Vallée de Seine⁸, plateforme Efficacité Énergétique Seine Aval).

La Comue Upgo rassemble à côté de l'UCP, les écoles et instituts de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, mais aussi les écoles d'art, architecture, paysage de Versailles. L'ESSEC a rejoint très récemment la Comue Upgo. Les principales réalisations du PRES sont, en plus de celles citées plus haut, un institut d'études avancées (IEA), un institut d'études doctorales, un MBA éco-construction, etc. Ces partenariats ont permis de développer un axe fort autour du patrimoine, reconnu par un Labex et un Equipex. Une Comue particulière au sens où les membres publics et

⁸ Le projet Pépité est un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat en association entre les PRES Upgo et Normandie Université.

privés présentent des spécificités et des spécialités qui devraient permettre d'initier et de développer des projets pluridisciplinaires, à l'image des réalisations exemplaires autour du patrimoine.

III – Une politique exemplaire de partenariat avec les collectivités territoriales

L'intérêt des collectivités territoriales⁹ est extrêmement important pour l'UCP, une université qui s'est développée en même temps que sa ville et son département, et qui en est un facteur d'attractivité essentiel. L'établissement a su inscrire son rôle et ses orientations dans une politique de territoire partenariale cohérente, attentive et continue. Elle a su intégrer un dialogue étroit avec les représentants des collectivités, membres notamment de son conseil d'administration (CA) ou de son COS, mais également dans une qualité de dialogue avec la présidence.

La vision qu'a l'université de ses missions et de sa stratégie semble recouper pleinement celle des collectivités locales partenaires : une université dont l'identité est fondée sur le territoire, étroitement liée au développement économique en étant attentive aux besoins des entreprises, novatrice dans la conception de ses enseignements, de sa recherche, de ses partenariats académiques, avec les établissements privés également.

La prise en compte du territoire dans la stratégie de l'université est aujourd'hui décisive, à l'heure où se définit une politique de site qui vise à développer un rôle structurant en Île-de-France tout en préservant une dynamique et une identité fortement territoriales, en capitalisant les actifs de son territoire, parmi lesquels la richesse de ses partenariats.

Ces orientations sont évidemment soutenues par les collectivités, notamment en termes immobiliers (maison internationale de la recherche et maison de la vie étudiante à Neuville, installation de l'IEP à Saint-Germain-en-Laye par exemple). Cependant, les défis sont nombreux pour conjuguer ces différentes échelles : l'éparpillement des antennes de l'UCP sur 10 sites, 3 départements et 10 communes pose difficulté, les attentes exprimées à l'échelle du département par les collectivités pour répondre aux besoins de pôles économiques en rapide développement (solicitations autour de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle), l'image d'excellence de l'université enfin, qui nécessite des liens stratégiques plus larges.

IV – Une politique de partenariat avec le monde socioéconomique, volontaire, partagée, en lien avec le territoire

- 1 ● Des liens réels, multiples, structurants à valoriser auprès des étudiants

Le partenariat avec le monde socioéconomique a constitué un objectif majeur de l'établissement depuis son origine et demeure une priorité pour l'équipe présidentielle actuelle. Il constitue une dimension fondamentale de l'offre de formation proposée aux étudiants. Pour autant, l'université ne parvient pas à la reconnaissance de cette spécificité auprès des étudiants malgré diverses actions (journées entreprises-étudiants, *summerschools*, *speedrecruits*) et à en faire un réel facteur d'attractivité des étudiants en licences, alors même que les formations professionnalisantes sont abondamment développées. Ceci devrait interroger l'UCP sur la visibilité de cette remarquable spécificité.

La prise en compte du monde socioéconomique dans la stratégie de l'université se déploie pourtant dans une politique globale bien partagée par la communauté universitaire. Pour enrichir et structurer ces partenariats, de nombreux choix en matière de gouvernance et de services ont été opérés : la vice-présidence chargée de la professionnalisation et des relations avec les entreprises, le COS, le service commun des relations avec les entreprises et de la professionnalisation (SCREP), le service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP), une cellule de développement, une fondation, une commission relations entreprises, des chargés de relations universités-entreprises centraux et locaux, des conventions partenariales.

L'établissement a judicieusement constitué sa propre fondation partenariale, dont le rôle paraît décisif dans la qualification de la politique de l'UCP (sa structuration en 5 pôles¹⁰ notamment), le développement des liens avec de

⁹ Les collectivités territoriales concernées sont la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, les conseils généraux Val d'Oise, Hauts de Seine, Yvelines, la région Île-de-France et la commune de Saint-Germain-en-Laye.

¹⁰ Les 5 pôles de recherche de l'UCP : Modélisation mathématique et économique : analyse et management des systèmes complexes, Droit et sciences politiques, Matériaux et sciences expérimentales, Technologies de l'information et intelligence embarquée, Transmission des savoirs et sciences de l'éducation.

nombreuses grandes entreprises et le dialogue avec celles-ci. Les liens avec les petites et moyennes entreprises (PME) restent à construire, mission confiée notamment au Comité "Val d'Oise"¹¹ de la Fondation.

Aussi les partenariats avec les entreprises s'incarnent-ils sous des formes très diverses : conventions, mécénats, présentations de l'UCP en entreprises, journées entreprises-étudiants, stages en entreprises (1 532 en 2012), participation au Carrefour Enseignement Supérieur Entreprises du Comité d'expansion économique du Val d'Oise (CEEVO), conférences, présence de professionnels dans les enseignements, réseau de professionnels anciens étudiants de l'UCP, participation active aux pôles de compétitivité, etc.

- 2 ● Une politique de partenariat socioéconomique structurant la formation comme la recherche, en sciences expérimentales comme en sciences humaines et sociales

L'implication de l'université est remarquable dans la conception de ses formations, avec le développement de filières professionnalisantes, de l'apprentissage, de l'alternance ou de la formation continue (233 étudiants en 2012), l'élaboration de formations à la demande de certaines entreprises ou encore la co-construction de formations. L'ensemble des composantes semble partie prenante de cette politique tournée vers le monde socioéconomique, y compris dans une prise de conscience de la valorisation des formations par les partenariats.

De fait, si les entreprises témoignent de leur intérêt initial pour l'UCP comme vivier de recrutement, elles saluent la qualité des échanges avec l'université, son esprit d'ouverture et sa réactivité, qui ont permis d'enrichir fortement cette relation.

Ces liens irriguent aujourd'hui la politique de recherche de l'université, en sciences expérimentales comme en sciences humaines et sociales. Si les entreprises sollicitent directement les laboratoires pour établir des partenariats, l'organisation de la recherche en cinq pôles d'innovation et de compétences a rendu plus lisible pour le monde socioéconomique les savoir-faire de l'université, qui a su également réorienter certains axes de recherche, dans une démarche pluridisciplinaire. Les six plateformes technologiques (Cosmetomique, FacLab, Institut des Matériaux, LaserLab, PeptLab, TechEduLab) mettent à disposition des équipements et compétences issus de l'innovation et favorisent la mutualisation des savoir-faire au bénéfice de projets de recherche partenariaux. Les deux Labex et l'Equipex ont contribué à renforcer les approches pluridisciplinaires et ouvertes. La Fondation des sciences du Patrimoine, constituée avec des partenaires culturels prestigieux, témoigne du potentiel de l'établissement.

- 3 ● Une structuration et une communication à poursuivre

Si cette politique de partenariats socioéconomiques est indiscutablement instaurée, il sera important d'en poursuivre la structuration et d'en améliorer la communication. En effet, le foisonnement des guichets d'entrée proposés aux partenaires, auxquels s'ajoutent les contacts directs entre enseignants-chercheurs et entreprises, nuit à l'objectif de clarification et de simplification des relations de l'université auprès du monde économique.

Des efforts de lisibilité ont été faits, tels que la réalisation d'une carte des formations par secteurs et par métiers. Pour autant, la communication externe faite par l'université, *via* son site internet par exemple, ne valorise pas clairement cet axe majeur de sa politique. Cette carence est d'autant plus regrettable qu'elle obère également la perception par les étudiants, ou futurs étudiants de cette politique très riche.

V – Enrichir l'identité UCP par l'intérieur

L'université de Cergy-Pontoise a le souci de diffuser son identité au monde extérieur. L'établissement travaille son image vers différents publics avec des actions complémentaires : partenaires socioéconomiques (trimestriel et plaquettes d'informations notamment sur la formation), futurs étudiants et leur famille (campagne de promotion dans les lycées et ouverture de l'UCP aux lycéens), et réseau des anciens (remise de diplômes, création d'une communauté *via* les réseaux sociaux, offres de services à ses anciens étudiants, Carte Rézo UCP Privilèges par exemple). L'université a renouvelé son site internet en 2012.

En ce qui concerne la communication interne, deux outils numériques existent pour les personnels : une lettre d'information bimensuelle (*UCP.net*) et un fil de dépêche (*Flash info*). Néanmoins, leurs utilisations et leurs contenus sont en deçà de ce qu'ils pourraient permettre, avec, à titre d'exemple, l'émission de dépêches après chaque séance des instances. Le contenu de la lettre d'information est peu enrichi de contributions et actualités émanant de

¹¹ « Constitué de mécènes et ambassadeurs actifs du Val d'Oise, ce comité aidera la Fondation à déterminer ses priorités stratégiques mais aussi à identifier et évaluer les donateurs et partenaires potentiels », source : site internet de la Fondation de l'UCP.

l'ensemble de la communauté par manque d'un réseau de correspondants communication dans l'ensemble des services et des composantes. Enfin, l'information auprès des étudiants paraît très limitée. Une réflexion à ce sujet semble nécessaire afin de leur permettre de renforcer leur sentiment d'appartenance, et donc leur contribution à l'établissement.

L'établissement a quasiment doublé l'effectif de son service communication depuis le printemps 2013 (passant de six à onze personnes). Le service communication est aussi très présent dans les instances de direction de l'établissement et bénéficie d'une écoute particulière. Ceci montre l'importance accordée par l'UCP à la communication.

Le comité a noté une insuffisante coordination des informations transmises (redondance des envois de courriels par exemple) et une charte graphique diversement utilisée pour les publications externes ou internes. De plus, il estime que l'absence d'un réseau efficace de personnes relais au sein de l'établissement ne lui permet pas de communiquer réellement sur l'ensemble de ses forces et de les promouvoir en interne et surtout vers ses partenaires de manière plus ciblée. Les nouveaux recrutements devraient permettre de mettre en place ces circuits d'information opérationnels entre les services, les composantes et auprès des personnels et des étudiants.

Enfin, l'élaboration d'un schéma directeur de la communication coordonné et intégré par tous les acteurs serait à envisager. Cela permettrait de mettre en place un outil de pilotage utile et cohérent de promotion de l'identité de l'université en interne et vers l'extérieur de l'UCP.

VI – Les débuts d'une démarche qualité

La politique de la qualité est encore à l'état embryonnaire au sein de l'université Cergy-Pontoise, seul l'IUT est certifié ISO9001 depuis mars 2011 pour la conception, l'organisation et la réalisation de ses formations.

Le travail accompli au cours de l'année 2013 lors notamment de l'élaboration du document d'autoévaluation a permis d'identifier des besoins partagés entre l'université et ses composantes. C'est pourquoi, afin de conserver cette dynamique collective, l'établissement a initié dès 2014 une démarche qualité s'illustrant notamment par le recrutement d'un directeur qualité. Son positionnement au sein de l'organigramme témoigne de l'importance attribuée à ce projet. La présentation dans les différentes instances de l'université de la démarche qualité et notamment en CA le 29 avril 2014 a permis dès à présent de diffuser les objectifs de la politique de la qualité auprès de nombreux responsables et membres de l'établissement.

La mise en place de cette démarche a pour ambition première d'assurer l'excellence de la formation et de la recherche et d'améliorer la gouvernance de l'établissement. À ces fins, l'université a identifié plusieurs objectifs et modalités d'actions sur lesquels elle aspire à concentrer à court terme son travail.

Outre les modalités classiques de la déclinaison d'une politique qualité (enquêtes, revue de direction, mise en place d'un système de management de la qualité) l'établissement constate, à raison, qu'un besoin important de formalisation des processus/procédures en interne existe tout autant que la nécessité d'une appropriation collective. Dans le même temps, la définition précise du périmètre des missions et des activités des services pourrait constituer un atout pour favoriser la coordination des actions entre services, et par ailleurs fluidifier la communication notamment en interne.

En définitive, la déclinaison opérationnelle de la démarche qualité de l'université de Cergy-Pontoise s'appuie sur la mise en place d'une logique collective des modalités d'actions de l'établissement et de ses projets. Sa mise en œuvre devrait permettre de renforcer, par la connaissance plus fine des attentes et des besoins, la capacité décisionnelle de l'université. Enfin, elle devrait favoriser le décloisonnement entamé des services, d'accroître la transversalité du travail et de développer, par le partage de bonnes pratiques, le sentiment d'appartenance que l'établissement souhaite promouvoir.

La recherche et la formation



I – La recherche : un domaine fortement revendiqué

La recherche se situe à un échelon élevé dans le positionnement stratégique de l'établissement qui revendique pleinement cette mission destinée à venir en appui au territoire et, en interne, à la formation. La volonté de l'équipe de direction est de développer en recherche l'interdisciplinarité et les synergies entre sciences humaines et sociales et sciences naturelles et exactes. La recherche est structurée en 22 laboratoires et 6 domaines : mathématiques, STIC, micro et nanotechnologie ; physique, chimie, sciences pour l'ingénieur ; sciences de la Terre, de l'univers et de l'environnement ; sciences de la vie, biotechnologies et santé ; sciences de l'Homme et de la société ; recherche interdisciplinaire et transversale. La définition de ces domaines répond au souhait de mettre en valeur les savoir-faire transversaux afin de doter les territoires de cadres qui seront en capacité d'innover. Ce point est en effet perçu comme un facteur limitant du développement économique du pays. Travailler autour de thématiques bien identifiées, répondre à de larges enjeux sociétaux constituent le fil rouge des développements en recherche à l'UCP. Ceci est facilité par la diversité des champs couverts par les 22 laboratoires qui renvoient de la meilleure manière à la dimension pluridisciplinaire de l'université.

L'UCP a été, entre autres, lauréate d'un Labex (Patrima) qui résulte d'une véritable construction stratégique fondée sur les valeurs et les objectifs définis dans la stratégie de l'établissement. Ces valeurs reposent essentiellement sur l'ancrage territorial, la complémentarité entre formation et recherche et la volonté de servir un projet de société. Il est rare de rencontrer une mise en œuvre qui soit aussi proche des objectifs assignés. Ce projet, centré sur le patrimoine, sa préservation et sa transmission, allie en effet un grand nombre de compétences très complémentaires, allant des sciences humaines jusqu'à la physico-chimie et la spectroscopie. De même, un lien fort avec la formation en constitue une autre caractéristique puisque le rôle joué par les directeurs de masters a été jugé très positif par les directeurs d'UR. Ce projet peut donc être considéré comme emblématique de la capacité d'innovation de l'UCP. Les investissements d'avenir ont été unanimement considérés comme un facteur facilitant pour lever les verrous qui freinent la transversalité. Parmi ceux-ci, la spécialisation des écoles doctorales (ED) et la lourdeur des procédures administratives sont considérées comme les plus pénalisantes au développement de la transversalité.

Désireuse de surmonter ces difficultés, la présidence a prévu d'organiser un appel à projets transversaux fin 2014 pour susciter d'autres constructions du même type dans le cadre du prochain appel à projets du Programme d'investissement d'avenir (PIA). Il faudra s'assurer que le pilotage de ces projets soit le plus fluide possible pour que les attentes de l'établissement soient au rendez-vous.

1 ● Une relation de confiance avec l'équipe dirigeante

Il est à noter que les laboratoires sont bien intégrés au fonctionnement global de l'université. Un climat de confiance règne car les propositions émises par les directeurs d'UR sont prises en compte par l'équipe de direction. Il existe de fréquentes réunions entre eux et la direction de leurs UFR. Les composantes de l'université ont un poids réel y compris dans la recherche car les arbitrages des campagnes d'emplois s'élaborent, à partir des demandes des laboratoires, entre VP commission recherche et direction de composante. C'est donc cette dernière qui intègre la mission formation du futur recruté. Un soutien fort est apporté à la recherche avec des moyens alloués « sanctuarisés » dans un contexte budgétaire défavorable. La cohésion avec la stratégie d'établissement semble être appuyée, au moins en partie, par un financement complémentaire discuté dans le cadre du dialogue de gestion, intégré à la dotation du laboratoire, pour promouvoir les démarches projets portées par les laboratoires. Concernant la gestion des ressources humaines (RH), il serait souhaitable qu'une démarche prospective sur les renouvellements de postes à trois ans soit mise en place ce qui faciliterait les redéploiements que pourraient nécessiter les projets inter composantes souhaités par la présidence.

2 ● Une volonté de cohésion

L'UCP s'est distinguée en étant lauréate des IA (Equipex, Labex). Les dossiers présentés ont été le résultat de choix mûris qui ont nécessité une analyse fine des points forts. Conscients du risque que ces reconnaissances pouvaient cliver la recherche entre excellence et proximité (par exemple), la stratégie de l'université a porté sur le

caractère structurant des projets plutôt que sur la priorisation de tel ou tel domaine. On perçoit ici le souci de l'équipe de direction de faire essaimer vers son continuum recherche des approches thématiques répondant efficacement aux enjeux sociétaux, ce qui est de nature à prévenir les inévitables clivages disciplinaires. L'IEA, dont le projet repose sur plusieurs laboratoires, en est un bon exemple. De même, les directeurs de laboratoires ont une vision systémique de leur action en prenant en compte le fait que la création de niches scientifiques peut favoriser l'émergence de nouvelles formations, ce qui cadre bien avec la volonté de l'établissement de former des futurs salariés préparés à l'innovation et à contribuer à répondre aux enjeux sociétaux. Si la relation recherche-formation reste à approfondir dans sa méthodologie, elle est déjà acquise et voulue par ses acteurs.

3 ● Une transversalité bien comprise mais qui reste à étendre

L'articulation thématique repose sur cinq pôles qui ont vocation à faciliter la transversalité des recherches conduites à l'université. Le rapport d'autoévaluation porte l'attention davantage sur une transversalité au sein des pôles, plutôt qu'entre les pôles. Dans cette logique, on s'étonnera de voir, par exemple, figurer le BTP dans un pôle distinct de celui des matériaux. Si cette structuration en pôles donne de la lisibilité aux domaines couverts - et c'est sans doute son but premier - elle contribue peu aux développements réellement transversaux.

L'enjeu aujourd'hui pour l'UCP est de propager les valeurs et processus qui ont permis le montage du Labex Patrima au sein d'un espace plus vaste. Ce Labex est vu en effet comme une « émanation » des laboratoires et non comme un espace d'excellence destiné à vivre de ses propres forces avec une dynamique autocentrée. S'appuyer sur l'existant a permis à la présidence d'identifier une approche plurielle du Patrimoine. Le déploiement de la transversalité demandera sans doute, dans un second temps, d'infléchir certains domaines de la recherche pour conforter certaines thématiques. L'UCP pourra profiter de ces nombreuses structures d'échanges et bénéficier de ce climat de confiance. Cela nécessitera une réflexion forte pour faire converger les stratégies propres à chaque laboratoire avec celle définie par la présidence, réflexion qui devra prendre en compte les partenariats scientifiques et techniques des laboratoires ainsi que les « jeux » croisés que peuvent autoriser les plateformes techniques de l'UCP.

Enfin, une véritable gestion des ressources humaines articulée autour du potentiel humain dédié à la recherche devra être mise en place et pilotée. La qualité des relations entre laboratoires et UFR devrait faciliter le lien avec les formations.

4 ● Un contexte géographique complexe

Le développement de la recherche à l'UCP est vécu comme une problématique du fait de l'environnement francilien qui est perçu à la fois comme attractif (pour les masters et les futurs doctorants), et comme un espace de concurrence difficilement accessible aux laboratoires de l'UCP. Ceci explique que les partenariats (hors Labex et Equipex) locaux ou à l'international concernent des liens ponctuels mais qui ne sont pas suffisamment mis en réseau à l'échelle de l'établissement. La stratégie de recherche s'est donc construite dans le strict périmètre des forces en présence. Les structurations de sites envisagées au sein de la Comue Upgo élargiront quelque peu ce périmètre (avec les laboratoires de l'ESSEC) mais ne sont pas de nature à modifier significativement cet état de fait. Il faudra pourtant que l'UCP prenne en considération - en accord avec la stratégie dont elle s'est dotée - que le développement du territoire nécessite de construire un tissu de relations plus dense avec les acteurs économiques locaux, et ce, non seulement au travers d'échanges privilégiés avec quelques grands groupes mais aussi en se tournant vers les réseaux locaux de PME/PMI. L'écosystème Paris Grand-Ouest existe et devrait, à terme, devenir le « terrain d'exercice » des compétences présentes à l'UCP. Des pistes ont été identifiées comme la fluvialité, les transports ou encore l'aéronautique. Une réflexion sera à mener dans ce sens en identifiant au préalable le champ des partenariats possibles.

II – Une offre de formation professionnalisante

Tout en restant fidèle à ce qui fait sa force et son identité - une offre de formation de qualité, soucieuse de conduire les étudiants vers l'insertion professionnelle - l'UCP doit intégrer dans sa stratégie l'évolution de ses structures et le renouvellement de sa pédagogie.

1 ● Accompagner les étudiants vers une qualification et un emploi

L'offre de formation de l'UCP est, depuis sa création, tournée vers la professionnalisation. Cette ambition est la raison d'être des 34 spécialités de licences professionnelles, dont la majorité sont portées par l'IUT (15), l'UFR sciences et techniques (8) et l'UFR économie et gestion (6) mais qui sont aussi présentes, ce qui est plus rare, en lettres et sciences humaines (3) et langues et études internationales (2). Elle est également au cœur des 18 mentions

de master, la plupart à double finalité (recherche/professionnelle) mais qui font une très large place à la professionnalisation. Elle est enfin au cœur des licences générales qui accueillent près de la moitié des 15 000 étudiants de l'UCP et qui, par divers dispositifs, notamment un stage obligatoire en L2 et L3, les guident progressivement dans l'élaboration d'un projet professionnel.

Plus caractéristique encore est le recours à l'apprentissage, qui se généralise peu à peu en licence professionnelle et s'étend dans de nombreux masters, en droit-économie-gestion, géographie-aménagement, où l'alternance existait déjà, langues et commerce international et traduction économique et juridique, où elle se développe.

Cette tradition, que l'UCP revendique et entretient, est garante de l'homogénéité de l'offre de formation ; elle en constitue le socle. Elle rassemble autour d'un projet commun les différents acteurs de l'UCP, services communs, UFR et instituts, les plus anciens, comme l'IUT, ou les plus récents, l'IE et l'IEP, qui, à leur niveau de diplôme et dans leurs branches, affichent la même ambition.

Elle explique enfin le lien fort entre l'établissement et les partenaires institutionnels ou socioéconomiques, par le biais notamment des différents CFA partenaires, très impliqués dans le processus de formation, ou des structures de concertation comme les conseils de perfectionnement, quand ils existent. L'UCP a su nouer, depuis longtemps, des liens forts avec des entreprises et des réseaux d'entreprises, de tailles diverses, qui font confiance à l'établissement et que l'établissement sait solliciter et entendre.

Dans un tel contexte, on s'étonne que la formation continue, qui développe à travers le SCREP ses propres formations, DU ou DAEU, ne soit pas plus présente au sein de ces formations professionnalisantes et ne profite pas davantage d'une telle culture d'établissement.

2 ● Les UFR et les instituts : des acteurs majeurs en évolution

Continuité et recomposition

Les acteurs de cette politique de formation sont les composantes, les 5 UFR « historiques », droit, économie et gestion ; sciences et techniques ; lettres et sciences humaines ; langues et études internationales et les 4 instituts, IUT, Ipag et deux très récemment créés, l'IE (un temps envisagé comme UFR éducation) et l'IEP, l'Espé occupant dans le dispositif une place à part. Responsabilisées dans la gestion de leurs moyens, de leurs emplois, associées à l'élaboration et à la conduite de la politique de l'établissement, notamment dans le cadre du Codir, ces composantes sont à la fois force de proposition et opérateurs ; elles participent à l'élaboration de l'offre et de ses priorités et elles la mettent en œuvre, à leur façon et avec une certaine autonomie. Elles bénéficient pour cela des moyens qui leur sont attribués par l'établissement, tout en mobilisant leurs ressources propres, notamment par le biais de la taxe d'apprentissage, quitte à répartir en interne ces ressources, des formations les mieux dotées vers celles qui le sont moins. Le fait qu'elles se soient développées au même rythme que l'établissement, autour d'objectifs largement partagés, maîtrise la tendance à la dispersion que pourraient favoriser la pluridisciplinarité et une assez forte autonomie. Cette assise favorise également les partenariats qui se sont avec le temps créés puis développés avec des établissements voisins. Citons par exemple en licence, l'école de biologie industrielle (EBI) pour la mention Biologie, l'école d'ingénieurs en électricité, productique et management industriel (EPMI) pour la mention sciences de l'ingénieur et le conservatoire de Cergy-Pontoise pour la mention lettres et arts. On les retrouve en master avec l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA) et en doctorat, avec l'ESSEC. La création de l'IE, celle de l'IEP, qui va reprendre une partie des missions de l'Ipag, le positionnement original de l'Espé ne devraient pas bouleverser ces équilibres. Les composantes de l'UCP, constituent, à n'en pas douter, une assise solide, engagée et homogène.

Autonomie et politique commune

Une question demeure : quelle articulation entre ses composantes très autonomes et la politique globale de l'établissement ainsi que certains services, communs ou centraux ? Pour l'élaboration de l'offre elle-même, l'initiative est partagée. Expérimentations et orientations venant des UFR sont souvent bien accueillies par les instances de validation. De leur côté, les orientations stratégiques de l'établissement sont diffusées sans être imposées, par des dialogues ou échanges « bilatéraux », en vue d'une réappropriation par les acteurs. De fait, les composantes s'emparent progressivement de ces orientations. Prenons l'exemple des CMI (cursus masters en ingénierie), qui ont fait l'objet de riches débats, et sont observés avec beaucoup d'intérêt par l'ensemble des composantes. Les deux premiers, développés au sein de l'UFR sciences et techniques, seront suivis par quatre autres : un dans la même UFR, trois dans les UFR économie et gestion, langues et études internationales. Ces mêmes composantes ont intégré tout le travail effectué à partir du plan réussite en licence (PRL) et relayé par le service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO-IP). On peut noter une évolution

comparable au niveau des trois écoles doctorales, sciences et ingénierie (commune avec l'ENSEA et l'EPMI), économie, mathématiques et management de Cergy (cohabilitée avec l'ESSEC), droit et sciences humaines. La création d'un institut des études doctorales (IED), instance d'appui, d'harmonisation, de rencontre et de partage, a fortement contribué au rapprochement des procédures, à l'échange des bonnes pratiques et à une meilleure connaissance mutuelle. L'IED coordonne les relations avec les partenaires locaux et étrangers, prend en charge la difficile question du suivi des diplômés, pour lequel beaucoup reste à faire. On note globalement, au sein de l'UCP, un équilibre entre centre et composantes, entre projet global et autonomie, qui fonctionne bien, grâce à une multiplication d'instances, de rencontres, formelles ou informelles entre les responsables des différents niveaux, grâce aussi à la grande disponibilité de tous.

Mais qu'advient-il quand les acteurs restent plus timorés ou quand les objectifs restent trop longtemps à l'état de projets toujours remis ? Jusqu'où et comment faut-il étendre un certain nombre de dispositifs sur lesquels repose la politique de l'établissement ? Qu'est-ce qui peut rester facultatif et qu'est-ce qui doit devenir obligatoire ? Le comité a noté, sur de nombreux points, des disparités voire un manque flagrant de cohérence entre les formations - dont certaines avaient déjà été relevées par la précédente évaluation.

Ainsi, le pilotage des formations est très inégalement assuré. Dans un domaine comme les sciences et technologies, un pilotage de haut niveau est mis en œuvre dans certaines formations, notamment la mention ingénierie des systèmes intelligents et des modélisations ou une absence de pilotage (mention mathématiques, physique et applications). Globalement, les formations ne sont pas encadrées comme elles devraient l'être et comme l'établissement s'y était engagé lors de la précédente évaluation, peinant à mettre en place de réelles instances de pilotage, alors qu'il en a l'expérience et l'esprit.

On peut faire la même remarque à propos de la politique d'acquisitions de compétences transversales et de certification, notamment en langues. Avec la création du Centre inter-composantes pour l'enseignement des langues (CIEL), l'UCP souhaitait inciter à l'« harmonisation des pratiques ». Pour autant, le CIEL n'est pas devenu l'opérateur d'un projet politique global ; l'enseignement des langues est laissé à l'initiative des UFR et, surtout, une réelle harmonisation des exigences en matière de certification ne s'est toujours pas imposée.

Il en va de même pour la difficile question de l'évaluation des enseignements qui reste à l'état de chantier ainsi que d'autres aspects importants de la politique de formation. Faut-il étendre, voire généraliser, le travail réalisé sur le portefeuille des expériences et des compétences de l'étudiant ou sur le projet professionnel de l'étudiant, ici baptisé projet de l'étudiant en licence (PEL), le comité constatant des différences sur ce point entre les formations ? Qui prend la mesure de doublons entre spécialités au sein d'une même mention ? Qui prend alors la décision de rapprocher les formations concernées ? Quels outils de suivi, d'évaluation des formations doivent être développés et à quel niveau, pour quelles instances ?

L'Observatoire de la vie étudiante (OVE), service commun chargé de suivre le parcours des étudiants de leur entrée à l'université jusqu'à leur insertion, est en capacité de fournir des indicateurs riches. Les acteurs de la formation, UFR, instituts, les relaient-ils auprès des responsables des formations ? Il est possible d'en douter et ce ne sont que quelques exemples d'une problématique plus large.

La direction de l'UCP entend favoriser l'expérimentation et laisser la bonne pratique s'imposer peu à peu, respectant l'autonomie des composantes très impliquées et la qualité de dialogue qui est une des forces de l'établissement. Son rôle peut et doit être davantage qu'un rôle de conseil, d'incitation et de contrôle; il lui faut aussi veiller à la qualité, très variable, et à l'homogénéité des dossiers, sur certains points, très relative, ainsi qu'à leur bonne transmission.

Le comité constate que l'établissement peine encore à mettre en place de façon homogène la politique affichée, avec des retards qui détonent par rapport à ses ambitions et doivent être réglés avant d'entrer dans des actions partagées avec d'autres établissements.

3 ● Le chantier du renouvellement de la pédagogie

Parmi les questions centrales et stratégiques se pose enfin celle de la rénovation pédagogique. Un établissement qui ambitionne un renouvellement de la pédagogie¹² doit se doter d'outils performants et partagés. L'UCP a déjà travaillé à la mise en place de dispositifs de réussite en licence (prolongement du PRL), et d'accompagnement vers l'emploi dont les effets doivent être mesurés par un meilleur pilotage. La mise en place

¹² Source : document de l'UCP « Éléments de politique de formation ».

d'une instance de pilotage du renouvellement de la pédagogie et d'évaluation des formations pourrait être un apport efficace.

Un atout à mieux valoriser : les liens formation/recherche

L'UCP compte trois écoles doctorales (ED) : l'ED Droit et sciences humaines - ED n°284 ; l'ED Économie, management et mathématiques de Cergy - ED n°405 ; l'ED Sciences et ingénierie - ED n°417. L'Institut des études doctorales (IED) a pour vocation de promouvoir et d'harmoniser les formations dispensées par ces trois écoles doctorales, d'accompagner les doctorants par une formation complémentaire au travail de recherche, et de les aider à préparer leur avenir professionnel à l'issue de leur doctorat.

Choisir la professionnalisation, le revendiquer et l'afficher ne signifie pas qu'on dissocie formation et recherche. Ces deux voies se distinguent de moins en moins au fur et à mesure du renouvellement des formations. De nombreuses formations de l'UCP, appuyées sur des équipes de recherche reconnues, ont aussi une forte capacité d'insertion - mais d'autres, comme la mention géographie-aménagement, ont choisi, avec succès, la voie de la professionnalisation sans exploiter suffisamment le potentiel scientifique de leurs laboratoires. Or, la recherche, de haut niveau, développée par plusieurs laboratoires, les Labex et les partenariats montrent comment répondre à ce qui pourrait apparaître comme une gageure. Il y a là une force, un potentiel, que la mise en valeur de projets, certes attractifs comme les CMI, pourrait laisser un peu trop dans l'ombre.

Ouvrir à l'international

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

L'enjeu central du numérique et de la documentation

Le renouvellement passe enfin par la construction ou la reconstruction d'un espace numérique à la hauteur des ambitions. Cela concerne l'enseignement à distance ou la pédagogie enrichie, l'accès aux ressources électroniques ou à tous les supports de cours, la mise à disposition et l'exploitation des informations concernant le parcours et l'insertion des étudiants. C'est une question centrale pour une université qui souhaite s'inscrire dans son territoire mais également s'ouvrir à des publics éloignés pour assurer ses missions (Espé) ou consolider ses formations.

Les difficultés rencontrées dans le domaine de la documentation sont représentatives. Le service commun de documentation (SCD) de l'université est déployé sur sept sites auxquels il faut ajouter les cinq de l'ex-IUFM (avant la fermeture du site d'Etiolles). Conformément à l'une des priorités de l'actuel contrat, le SCD a fait des efforts importants pour se doter d'abonnements à des bouquets électroniques qui s'adresseraient à l'ensemble des formations, des disciplines, des composantes et surtout des sites. Or, si ces ressources sont aujourd'hui accessibles à distance par le personnel, elles ne le sont toujours pas par les étudiants. Le développement de la politique documentaire pour une meilleure utilisation de ses ressources passe donc par l'évolution du système d'information dans son ensemble (cf. chapitre « Le pilotage et la gestion »).

L'UCP possède dans ce domaine des atouts tels que la plateforme TechEduLab (laboratoire EMA) ou le service d'expertise, de formation, d'ingénierie et d'assistance pédagogiques (Sefiap) mais gagnerait à préciser sa stratégie dans ce domaine. Faut-il seulement conforter des effectifs ponctuellement en difficulté en conquérant de nouveaux publics ou fournir plus largement aux formateurs et aux étudiants un environnement pédagogique profondément renouvelé ? Là encore, cet enjeu majeur passe par une mobilisation forte de l'équipe de direction, par des moyens permettant d'engager les compétences nécessaires et la volonté de faire partager les solutions.

La réussite des étudiants

I – Une université à taille humaine qui accompagne ses étudiants depuis le lycée jusqu’à l’insertion dans la vie professionnelle

L’insertion professionnelle passe d’abord par la réussite. Depuis plusieurs années (et notamment à travers le PRL, mais pas seulement), l’UCP a mis en place un dispositif d’accompagnement des étudiants, bien en amont de leur arrivée à l’université, à travers des collaborations suivies avec les lycées partenaires du département et des départements limitrophes et ce durant les trois années pré-baccalauréat. Le SCUJO-IP joue un rôle majeur dans la mise en place et la coordination de différentes actions (« Univ d’hiver », « Mercredis de l’université ») qui reposent sur des liens forts entre les équipes pédagogiques des UFR et les directions des établissements concernés. Ce travail d’accompagnement se prolonge par différentes initiatives qui ne sont pas propres à l’UCP mais qu’elle a su mettre en avant. Des passerelles permettant de se réorienter, y compris vers des formations professionnelles, existent mais sont peu empruntées. Les actions d’intégration visent à créer un sentiment d’appartenance à un établissement plus qu’à une composante ou à un site, tout en participant à ce même désir d’encadrement. Malgré ces dispositifs, qui mobilisent secrétariats, équipes pédagogiques et service de médecine préventive pour une approche globale de la vie étudiante, on constate dans certaines mentions, de licence notamment, des taux d’échec ou d’abandon qui restent importants, la tendance s’inversant dans les formations professionnalisantes.

Tout au long de leur parcours universitaire, les étudiants bénéficient de modules d’accompagnement à l’insertion professionnelle et à la préparation au projet professionnel (PEC, PEL)¹³. La généralisation du stage en licence, en complément de ceux de master, est en cours de mise en place et devrait être effective dans le prochain contrat quinquennal passé avec l’État. Un travail de traduction des masters en compétences a été effectué afin de donner des repères aux étudiants sur leurs formations. Des conférences de professionnels sont organisées régulièrement. Il est cependant dommageable que les étudiants ne puissent pas être libérés de leurs cours pour bénéficier de ces interventions.

Pour mieux évaluer et conduire cette volonté d’accompagnement vers l’emploi, les équipes pédagogiques gagneraient à se mettre en capacité de mesurer l’insertion de leurs diplômés et, plus largement, le devenir de leurs étudiants. L’OVE en a la compétence mais fournit aujourd’hui des données trop générales et tardives que les équipes ne peuvent ou ne souhaitent pas s’approprier. Ces données permettraient de renseigner des dossiers trop souvent lacunaires sur ce point et améliorer le pilotage des formations.

Un réseau des anciens diplômés, *RézoUCP*, a été mis en place en mars 2011 afin de créer une communauté d’anciens étudiants et de nouer des liens avec les étudiants actuels. Ce réseau sera prochainement animé par la fondation UCP.

II – Une vie étudiante fragilisée

1 ● Une université humaine mais dispersée

La relation de confiance et de suivi particulier mise en place par l’ensemble des équipes pédagogiques est appréciée par les étudiants. Ce sentiment de proximité semble important, voire valide l’existence de l’UCP pour certains. De plus, les étudiants sont en grande majorité issus des départements couverts par l’établissement ou limitrophes, ce qui renforce leurs liens avec cette université du territoire. De ce fait, beaucoup d’entre eux ne sont pas décohabitants. Le temps de transport moyen d’un étudiant pour se rendre sur son lieu d’études est supérieur à une heure trente (aller et retour). Cet élément, couplé à celui de l’éclatement de l’établissement sur dix sites assez éloignés, et très peu reliés par les infrastructures de transport en commun, fait que la vie étudiante prend corps à l’échelle des implantations plus qu’à celle de l’établissement. Quelques actions intersites ont été organisées cette année (tournois sportifs notamment), mais pour un nombre limité d’étudiants, et grâce à des partenaires privés qui ont pris en charge les coûts de déplacement importants.

¹³ Source : rapport d’autoévaluation, fiche « Dispositif d’accompagnement professionnel piloté par le BIPE ».

L'éloignement des étudiants de leurs lieux d'études ne favorise pas non plus leur participation aux activités et animations proposées. Seules les activités sportives et les activités culturelles ayant lieu en journée semblent dépasser cette contrainte. Le service de médecine préventive effectue les visites médicales obligatoires pour les 3 500 étudiants en L1 avec des difficultés pour rencontrer tout le monde [1.2 médecins et 3.4 Infirmiers]. Quelques actions de préventions sont organisées notamment le midi ou avec le SUAPS et le centre hospitalier, dans la limite des possibilités de chaque site.

Une réflexion avec les agglomérations accueillant les sites de l'établissement et les autres partenaires (comme le Crous) s'impose pour envisager des actions susceptibles d'être menées afin que ces villes favorisent une qualité de vie étudiante, avec une attention particulière sur le logement (rénovation des résidences et augmentation du nombre de lits), la restauration (création de restaurants universitaires avec des capacités en cohérence avec le nombre d'étudiants par site) et les lieux de vie.

2 ● Un outil numérique d'appui à la vie étudiante sous-dimensionné

De plus en plus de démarches administratives sont réalisables en ligne par les étudiants, cependant ces derniers ne disposent pas d'un environnement numérique de travail (ENT) réellement efficace pour leur usage. La refonte de cet outil est impérative et nécessitera des échanges réguliers avec les utilisateurs.

La messagerie électronique étudiante fournie par l'UCP semble être utilisée mais pas de manière systématique, alors que cet usage fait partie intégrante du processus de professionnalisation et d'identité prôné par l'établissement.

Les supports numériques complémentaires pour les formations sont variables selon les composantes, malgré la volonté affichée de l'établissement (des heures complémentaires étant attribuées aux enseignants).

Enfin, l'impossibilité de consulter les offres de documentation en ligne depuis son ordinateur personnel pour des raisons techniques devrait être résolue prochainement.

3 ● Une vie étudiante à soutenir davantage et des étudiants à mobiliser

L'établissement s'est structuré pour permettre aux étudiants d'être acteurs de leur propre vie, principalement *via* les associations étudiantes. À la rentrée 2014, trois Maisons des étudiants (Chênes, Saint-Martin et Neuville), permettront d'être les points de référence sur ces sites. Cependant, de nombreux services de la vie étudiante sont encore trop dispersés dans divers bâtiments d'un même site, même si la coordination entre les différents services et missions à destination des étudiants semble fonctionner, dans la limite des forces de chacun d'entre eux. Leur regroupement pourrait accroître l'efficacité en matière de soutien à la vie étudiante. Sur les autres localisations, des kiosques d'information sont mis en place et une coordination avec les services pédagogiques et de scolarité est en cours de développement.

L'UCP laisse une grande place de décision et d'action à ses étudiants. Toutefois, ceux-ci ne s'impliquent pas ou peu dans la gouvernance de l'établissement. Suite à ce constat, la Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) a décidé de ne plus octroyer de subventions aux associations étudiantes tant qu'aucun élu étudiant ne siègerait et travaillerait sur les dossiers, notamment celui du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). La place des élus, et celle du vice-président étudiant, au sein de la gouvernance de l'établissement ne semblent plus à obtenir et à définir mais à investir.

Afin de mobiliser les étudiants de l'UCP, le comité suggère à l'université d'identifier un ou deux projets fédérateurs pour les étudiants autour d'un des enjeux sociétaux qu'elle souhaite soutenir dans le cadre de son projet stratégique. Le développement, la gestion et l'animation de ce ou ces projets pourraient alors être confiés aux étudiants afin de les mobiliser et de leur permettre de se rencontrer. Cela renforcerait le sentiment d'appartenance et la volonté des étudiants de s'investir au sein de leur établissement.

La valorisation et la culture scientifique



I – La valorisation de la recherche : un éventail d’outils très complémentaires

À l’évidence, le potentiel des laboratoires peut s’exprimer, d’une part, à travers le portage de projets structurants lui conférant une forte visibilité dans un certain nombre de domaines et, d’autre part, en s’ouvrant sur l’éventail d’outils que représentent les plateformes technologiques qui se mettent en place. En atteste la signature récurrente de contrats à hauteur de 3,5 M€ par an. Dans ce contexte, la fondation joue un rôle important du fait des échanges directs qu’elle favorise entre directeurs de laboratoires et grandes entreprises. Ces échanges débouchent sur l’identification de problématiques partagées qui sont ensuite portées à travers des chaires (quatre en activité actuellement) financées par la fondation. En créant un lien institutionnel, la fondation joue un rôle de premier plan dans la qualité des relations qui unissent l’université à son environnement. La SATT Île-de-France Innov est également présente et attentive aux travaux menés avec un suivi de proximité destiné à recenser les projets collaboratifs prometteurs. Pour l’UCP, la valorisation des travaux de recherche s’inscrit dans une culture de recherche partenariale dont on devine que l’ossature est portée par la cellule de développement qui établit le lien entre université et fondation. De ce fait, elle porte une attention toute particulière aux besoins en compétences du milieu économique, souhaitant contribuer aux emplois de demain avec l’intelligence d’aujourd’hui. Le projet à moyen terme d’un campus international pourrait venir renforcer le dispositif, même si sa vocation première est ailleurs. On notera, situation peu fréquente, qu’un profil « recherche » est exigé pour les recrutements de PAST, ce qui dénote la volonté de l’établissement d’inclure cette mission même dans les recrutements de professionnels destinés avant tout à renforcer la professionnalisation des formations. Dans le même esprit, il n’existe pas à l’UCP de fort clivage entre masters professionnel et recherche, ce qui ouvre plus largement les débouchés des étudiants à Bac+5.

1 ● Une stratégie et un opérationnel fort

La stratégie de l’UCP en termes de valorisation s’inscrit dans une volonté forte de visibilité régionale. Les domaines prioritairement visés portent sur les questions liées au patrimoine immobilier (Labex et Équipex Patrima et Patrimex), le Bien-Être (avec le pôle Cosmetic Valley) et l’Intelligence embarquée. Cette démarche est illustrée par la création, en partenariat avec le pôle Cosmetic Valley, d’une cellule « Mesures et tests » pour la filière cosmétique destinée à évaluer les risques biologiques pour les consommateurs. On note toutefois que des actions certes très concrètes sont conduites en se basant sur l’existant, mais que la réflexion prospective reste à mener. De la capacité de l’université à se projeter dépendra pour une grande part la place qu’elle sera en mesure de tenir dans un avenir proche.

Il est en tout cas certain que la cellule valorisation travaille de manière professionnelle, en bon intelligence avec une SATT proactive sur la maturation de projets et un comité « Val d’Oise » de la fondation, véritable plaque tournante des réseaux régionaux d’entreprises. Un point qui mérite d’être éclairci, est celui qui concerne la définition d’un guichet unique. Tour à tour présentée comme une absolue nécessité ou comme une fonction support administrative et juridique, la fiabilisation des circuits d’information des échanges partenariaux sera à opérer. Il serait en effet souhaitable que l’établissement maintienne la diversité de ses liens avec les partenaires socioéconomiques tout en centralisant l’ingénierie du traitement de l’information et des projets partenariaux.

Il sera également utile de porter la transversalité jusqu’aux missions de valorisation scientifique qui, pour cette mission, semble être peu prise en compte. S’il est naturel de travailler avec les entreprises par filière, il est tout aussi vrai que des espaces vierges restent à découvrir au croisement des compétences : là encore, l’exemple de Patrimex réalisé en interne pourrait constituer un modèle pour travailler à l’externe dans le cadre de recherches partenariales. Un effort de décloisonnement entre discipline sera sans doute propice à ce type d’expériences.

2 ● Un ciblage à recentrer vers les PME, PMI

Il est tout à fait remarquable que le potentiel de l’UCP se soit tourné avant tout vers les grands groupes dont l’ancrage territorial ne correspond pas forcément à celui de l’UCP. L’établissement reconnaît en effet comme partenaires une dizaine d’acteurs industriels ayant des besoins de recrutement quantitativement importants que l’université tente de satisfaire. Les partenariats sont donc orientés avant tout au service de la recherche constante de

contrats d'apprentissage et de l'amélioration de l'employabilité des étudiants diplômés. Si les partenariats recherche existent, ils sont plus diffus et nettement moins organisés.

Les partenariats qui sont en cours d'être noués avec l'ESSEC et l'EISTI dans le cadre du projet de la Comue Upgo devraient permettre de mutualiser les réseaux de chacun, notamment ceux concernant les entreprises au bénéfice d'une diversification plus grande. On peut noter par exemple le partenariat qui se dessine entre le réseau de l'ESSEC et le laboratoire Thema de l'UCP.

Les plateformes comme PeptLab, TechEduLab, Patrimex ou FacLab auront à jouer un rôle crucial pour la visibilité des savoir-faire en recherche de l'UCP et devraient rapidement ouvrir de nouveaux canaux de communication avec l'environnement local. Ceci exigera la mise en place d'une ingénierie de projet et la définition de circuits d'information de qualité pour lier et fluidifier les échanges (scientifiques, techniques, financiers, juridiques, RH) entre parties prenantes de la valorisation. L'établissement pourrait avantageusement s'inspirer des modèles économiques des plateformes technologiques nationales (normes AFNOR) même s'il apparaît aujourd'hui qu'elles n'assureront pas de missions d'intérêt général (non lucratif).

L'écosystème économique de l'ouest francilien existe et fonctionne. Il importe que l'UCP, et plus largement la future Comue, en prenne la pleine mesure. C'est sans doute là que réside le champ d'exercice le mieux adapté au périmètre et aux spécificités de l'établissement.

II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Le développement de la culture scientifique et technique et la diffusion du patrimoine ne sont pas présentés comme des axes forts de la stratégie de l'université. Cependant, les publications sont accessibles et valorisées auprès du plus grand nombre par le site internet de l'établissement.

La diffusion et le développement de la culture scientifique sont en réalité totalement intégrés dans la politique de partenariats et de valorisation de la recherche construite par l'UCP avec les acteurs socioéconomiques. Nombreux sont en effet les projets, outils, dispositifs, qui permettent de partager les savoirs, savoir-faire et projets de recherche avec les équipes R&D des entreprises.

Une expérience notable qui peut contribuer significativement au partage des savoirs est représentée par le FacLab qui s'ouvre largement au public pour le développement de la culture scientifique et technique, sous le "slogan" « apprendre, créer, partager ». L'ouverture d'un deuxième site accessible 24h/24 est en projet.

L'Équipex Patrimex, enfin, associé au Labex Patrima, et qui bénéficie de l'appui d'une fondation partenariale spécifique, sous le haut patronage du Ministère de la culture et de la communication, se développe comme un nouvel acteur de la recherche nationale au profit de la préservation du patrimoine mobilier.

Le développement de la culture scientifique et technique et l'enrichissement du patrimoine, s'ils ne sont pas suffisamment valorisés par l'université, sont des composantes intrinsèques de sa politique de recherche et d'implication dans la vie économique et culturelle. L'établissement gagnerait cependant à mobiliser son personnel et ses étudiants pour l'organisation d'événementiels autour des fêtes de la science, de journées portes ouvertes ou de conférences-séminaires dans des lieux comme celui de la bibliothèque universitaire. Si ces manifestations existent, elles restent peu visibles.

Les relations européennes et internationales



Un axe stratégique de l'équipe dirigeante de l'UCP concerne la reconnaissance internationale de l'université, profitant de l'excellence de certains de ses laboratoires, reconnus par le CNRS et par les classements internationaux (Shanghai, *Green Metrics*, etc.). La proximité de Paris constitue un atout à cet égard, néanmoins l'équipe de direction se doit, en contrepartie de lutter contre la force d'attractivité des masters et des doctorats des universités parisiennes.

La projection à l'international de l'UCP se joue sur divers terrains :

- des efforts pour améliorer la mobilité internationale tant entrante que sortante qui est faible (128 étudiants de nationalité étrangère accueillis en 2013 à l'UCP dans le cadre d'un programme d'échange dont 97 dans le cadre d'un programme *Erasmus* et 214 étudiants de l'UCP partis dans le cadre d'un programme d'échange dont 141 en programme *Erasmus*) ; un moyen serait d'accroître l'offre de cours dispensés en anglais afin d'attirer davantage d'étudiants étrangers, mais surtout développer une communication spécifique à l'international ;
- la mise en place d'un centre inter-composante d'enseignement des langues (pour l'instant très modeste, cf. chapitre « La recherche et la formation ») pour améliorer l'apprentissage des langues étrangères des étudiants de l'UCP ;
- la mise en place d'un co-diplôme en génie civil délocalisé avec l'université de Science et Technologie de Zhejiang pour des étudiants chinois ;
- la collaboration avec l'université de Düsseldorf au travers d'un diplôme conjoint en droit ;
- l'amélioration des conditions d'accueil et d'accompagnement des étudiants internationaux intéressés par les cursus proposés par l'UCP en coopération avec le Crous de Versailles, la Bienvenue'UCP, la *Welcome Week* et les visites culturelles dans la région, auxquels s'ajoutent les échanges linguistiques (surtout dans le cadre du Centre international de langue française et action culturelle) ;
- l'accueil de professeurs universitaires étrangers pour l'organisation de cycles thématiques dans plusieurs laboratoires d'excellence des 5 pôles de recherche et des 3 écoles doctorales ;
- Enfin, la coopération avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) mais surtout le rayonnement de certains de ses laboratoires d'excellence (Labex MME-DII et Patrima) permet que 40 % des doctorants soient des étudiants étrangers. Le support de la Comue est envisagé dans cette optique. Par ailleurs, la fondation partenariale de l'université finance quelques dépenses sur site aux chercheurs étrangers invités à l'institut d'études avancées (IEA).

La dispersion des activités de l'UCP sur plusieurs sites entraîne des difficultés de communication et fait que la vie internationale de l'université n'offre pas une image unitaire : chaque entité et chaque laboratoire mènent une action individualisée quasiment sans synergie avec le reste de l'établissement.

Les projets phares de l'UCP à l'échelle internationale sont l'IEA qui reçoit de 60 à 80 chercheurs étrangers par an et la chaire internationale de recherche qui accueille un professeur international de renom chaque semestre. À l'avenir, et en partenariat avec l'UVSQ, l'UCP envisage que l'IEP devienne un centre à rayonnement international. Une maison internationale de la recherche et un campus international ont aussi vocation à aider l'ambition stratégique de l'UCP dans ce domaine.

L'UCP déclare avoir signé un total de 323 accords bilatéraux dans 52 pays mais une partie demeure inactive. Afin d'augmenter cette opérationnalité, le vice-président des relations internationales de l'UCP s'est engagé dans différentes missions internationales vers l'Asie et la Russie, initiées par les collectivités locales du Val d'Oise. Ces contacts ont permis jusqu'à présent la création d'un institut Confucius pour l'enseignement du chinois ainsi qu'une collaboration avec l'université d'Osaka pour l'enseignement du japonais ; l'attraction des étudiants russes reste cependant limitée.

L'UCP est une université de proximité, de professionnalisation et d'accompagnement au niveau local, les ambitions stratégiques d'internationalisation affichées ne correspondent toutefois pas aux timides, voire faibles, moyens mis en œuvre.

La formalisation d'une stratégie à l'international devrait permettre à l'UCP de répondre à ses ambitions, en s'appuyant sur ses activités d'enseignement et recherche, sur des possibilités offertes par le CNRS, la Comue, la fondation de l'UCP et les partenaires locaux ainsi que les grandes et petites entreprises avoisinantes.

Le pilotage et la gestion

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion : un passage de la construction des outils d'aide à la décision à la mise en œuvre des priorités

L'université privilégie pour son pilotage un mode de gouvernance collaboratif. Ce dernier est basé sur une approche ascendante et descendante de l'information. L'approche ascendante se matérialise lors des échanges fréquents entre les services centraux et les différentes entités de l'établissement. Bilatérales, conférences administratives générales, Codir et conseils statutaires (CTP, CHSCT, CA, etc.) sont des moments privilégiés au cours desquels l'ensemble des sujets est abordé avec les responsables ou élus de l'établissement et les besoins remontés. Ces rencontres sont aussi des moments où se matérialise l'approche descendante à travers laquelle l'UCP traduit sa stratégie à destination des différentes composantes et plus globalement à l'échelle de l'établissement. Pour construire et étayer ce dialogue, l'UCP dispose d'un nombre substantiel d'indicateurs (enquêtes fonctions par exemple) en lien notamment avec les fonctions supports (finances, RH, patrimoine). Des informations que l'université a mises en perspective avec des moyennes nationales notamment d'unités d'œuvre sur lesquelles elle peut alors s'appuyer pour justifier ses priorités.

L'absence d'un système global d'information intégré et le contexte budgétaire contraint ont obligé l'UCP à prendre des mesures conservatoires sur les exercices budgétaires 2011 et 2012 pour retrouver des marges de manœuvre notamment financières. L'ambition d'une programmation pluriannuelle de sa politique a donc été directement freinée par cette situation.

De nombreuses démarches prospectives, notamment conduites par le service d'aide au pilotage ainsi que la cellule du contrôle de gestion, ont permis de caractériser plusieurs domaines d'activités de l'université. L'enquête fonctions et métiers peut permettre à l'établissement de prioriser ses actions notamment dans le domaine des ressources humaines mais l'étape consistant à décliner ces éléments en trajectoires et choix stratégiques n'apparaît pas de manière explicite. Des situations d'opportunités ou de contraintes (intégration de l'IUFM et de ses moyens, gel de 40 emplois) ont pu se manifester sans que les orientations prises et les arbitrages effectués ne soient porteurs de sens.

Afin de passer du stade de la construction des outils d'aide à la décision à celui de la mise en œuvre effective de ses priorités, l'établissement devra s'appuyer sur la démarche qualité qu'il vient d'initier (cf. *supra*, la stratégie et la gouvernance). Les outils de cette dernière (identifications des besoins, formalisations des objectifs) que l'UCP met en place compléteront efficacement la culture de dialogue d'ores et déjà présente et permettront dans le même temps de poursuivre le décloisonnement souhaité des services et des activités et de rapprocher les priorités stratégiques des services centraux des préoccupations quotidiennes des composantes (cf. *supra*, la stratégie et la gouvernance).

II – Une stratégie des ressources humaines à concrétiser

Le pilotage des ressources humaines constitue pour l'université de Cergy-Pontoise un enjeu stratégique. Sa masse salariale a connu entre 2009 et 2011 une augmentation de 8,47%. La part significative des personnels contractuels parmi les personnels Biatss (1/4 des agents Biatss) doit constituer pour l'université un élément de vigilance compte tenu des mesures réglementaires limitant le recours à l'emploi contractuel dans le temps¹⁴.

Sur le plan opérationnel, la gestion des RH est partagée entre une gestion de proximité qui s'effectue sur les différents sites de l'université et un pilotage des ressources humaines (RH) centralisé assuré par la direction des ressources humaines (DRH).

Une vice-présidence des ressources humaines a été instituée. Le comité estime que le périmètre de cette fonction gagnerait à être mieux défini afin de le concentrer sur la stratégie de l'UCP.

¹⁴ Circulaire du 23 juillet 2013 NOR : RDFS1314245C & décret GBCP n°2012-1246 du 7 novembre 2012.

Le dialogue entre les deux principaux niveaux (services centraux et composantes) s'effectue lors des conférences administratives générales et lors des bilatérales. Ces lieux d'échanges permettent aux services centraux d'organiser les différents moments de l'année (campagne d'emplois-entretiens professionnels-avancements de corps et de grade) qu'ils utilisent, notamment lors du dialogue de gestion annuel, avec une lettre de cadrage du Président qui définit les priorités de l'établissement en matière de politique RH. Ces échanges nombreux contribuent à développer une culture collective et rapprochent efficacement l'encadrement intermédiaire des problématiques RH.

Depuis le passage aux RCE, l'université de Cergy-Pontoise est sensible aux problématiques RH liées aux enjeux financiers associés. Pilotage de la masse salariale et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constituent donc les deux principaux chantiers des travaux initiés.

L'importance accordée par l'équipe présidentielle actuelle au pilotage de la masse salariale, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et aux enjeux financiers qui leur sont associés témoigne du caractère stratégique que revêtent désormais ces domaines.

La masse salariale fait l'objet chaque année d'un travail d'évaluation précis mais l'absence d'un outil informatique dédié et d'un SI performant rendent complexe l'élaboration d'une prévision pluriannuelle qui permettrait d'inscrire la stratégie de l'établissement dans un temps plus long. Sujet connexe, la gestion des heures complémentaires est déconcentrée dans les composantes. Elle s'appuie sur un mode déclaratif et sur un logiciel interne à l'établissement : Mozart. Des écarts existent entre le prévisionnel et le réalisé. Le projet de l'établissement de s'appuyer sur les logiciels Apogée et CELCAT afin de croiser les données pour la constatation du service fait constitue incontestablement une nécessité.

L'université a débuté depuis 2011 un important travail d'identification de ses moyens et de fiabilisation de ses données RH. L'UCP produit chaque année une enquête fonction des personnels administratifs, techniques et de bibliothèque très détaillée. Ce travail livre une image fidèle de la réalité de l'établissement et des leviers existants. Cette démarche est à poursuivre et à articuler avec une stratégie RH pluriannuelle construite collectivement afin d'irriguer l'ensemble des composantes des éléments motivant ses choix.

Le dialogue social au sein de l'UCP est assurément fluide mais il connaît aussi des évolutions consécutives à l'intégration récente de l'ancien IUFM dont la présence et la culture syndicale était différente de celle de l'université. Les outils de communication se sont améliorés avec la mise en place d'un espace d'informations intersyndical dédié dans l'intranet de l'UCP et la création de listes de diffusion à destination des personnels. Afin de valoriser les travaux du CT et du CHSCT, le comité préconise que l'administration complète le compte-rendu des échanges de ces commissions par la rédaction d'un relevé de décisions au format plus court afin d'inscrire dans le temps les actions initiées et se parer du sentiment d'inertie parfois ressenti. Ces éléments permettront à l'université et aux représentants des personnels de s'inscrire dans une logique partagée d'échange d'informations et une volonté commune de concrétisation de projets.

III – Une fonction financière et comptable maîtrisée

L'université de Cergy-Pontoise a effectué d'importants progrès en matière d'analyse financière et de connaissance du coût de ses activités depuis quatre ans. Le passage à SIFAC a été l'occasion de produire de nombreuses procédures, d'améliorer le respect de la réglementation, d'harmoniser les politiques d'achats et de partager un certain nombre de bonnes pratiques avec l'ensemble des composantes. Dans le même temps, les impératifs budgétaires et notamment le déficit de la section de fonctionnement lors de l'exercice 2010 ont imposé un effort significatif sur la maîtrise des coûts, la sincérité budgétaire et les taux d'exécution des différents budgets de l'établissement.

La démarche budgétaire est construite à partir d'échanges fréquents entre composantes et services centraux qui permettent la mise en œuvre de mesures correctives établies selon les projets des composantes et selon les objectifs de l'établissement. Le budget de l'université est aujourd'hui élaboré afin de permettre à l'UCP de dégager des marges de manœuvre disponibles pour mettre en œuvre sa stratégie, notamment par le biais d'une reconstitution du fonds de roulement (17 M€ en 2012 contre 15 M€ en 2011) et d'une augmentation de sa capacité d'autofinancement. À la lecture des derniers comptes financiers, la capacité d'autofinancement a évolué de 1 561 931€ pour l'exercice 2010 à 3 328 544€ pour l'exercice 2012. Ces chiffres attestent de la trajectoire positive qu'emprunte l'université.

Il conviendra de poursuivre les efforts pour s'assurer du caractère structurel de ce redressement puisque le rapport financier de l'exercice 2012 établissait qu'il était complexe d'identifier l'origine de la réduction des dépenses courantes.

La stratégie budgétaire de l'université ne doit pas se réduire à l'affichage de la résorption d'un déficit. La reconstitution de leviers financiers pourrait être une étape préalable à la définition d'une stratégie plus globale. Aujourd'hui, la complexité des documents présentés en séance rend peu propice l'appropriation collective des enjeux et donc des orientations stratégiques de l'établissement. Une formation à ces sujets des membres du CA pourrait être opportune.

Parmi les éléments constitutifs du pilotage de la fonction financière et comptable, le choix, à contre-courant de la pratique largement adoptée des établissements ayant accédé aux RCE, de confier à l'agent comptable la fonction de responsable de la direction financière est vécu comme un élément positif. Une attention accrue pourra être portée sur la gestion de la paie pour laquelle aujourd'hui il n'existe pas de visa de l'agence comptable. De la même façon, un travail sur l'inventaire est à entreprendre afin de rapprocher celui-ci de sa réalité physique et d'élaborer par la suite un outil de suivi.

Outre ces éléments comptables, l'université a entamé une réflexion opportune sur l'organisation de sa fonction financière avec en perspective l'ambition de fiabiliser cette mission, compte tenu de sa technicité croissante et du besoin de se prémunir de risques dans ce domaine. L'établissement pourrait adjoindre à ce chantier une réflexion sur la structure budgétaire globale de l'UCP qui illustre, encore aujourd'hui, l'atomisation budgétaire de l'établissement.

IV – Un effort significatif de l'UCP pour améliorer la gestion de son patrimoine

L'établissement est présent actuellement sur 10 sites (au 1er janvier 2014) et aspire à conserver ce maillage territorial fort puisque bientôt deux nouveaux ensembles immobiliers seront livrés : une maison internationale de la recherche sur Neuville et un nouveau bâtiment sur le site de Cergy-Préfecture.

L'UCP a choisi de configurer l'organisation de sa politique patrimoniale en centralisant son pilotage et en créant deux directions distinctes : la Direction du patrimoine immobilier (DPI) et la Direction de l'hygiène, la sécurité et l'environnement (DHSE) placées sous l'autorité d'une DGS adjointe.

Le schéma opérationnel s'appuie, comme pour les autres fonctions support, sur des relais techniques présents dans les sites et sur des moments d'échanges entre les services communs et les responsables de composantes. Sur ce point, il est important que les responsables de l'université soient attentifs au maintien d'un équilibre entre les problématiques de gestion de proximité et la stratégie immobilière et logistique globale. Le danger existe que les priorités de ces deux objets puissent rapidement devenir orthogonales. L'importance accordée au recueil des besoins des sites revêt une portée particulière et la démarche qualité, par sa méthodologie de mise en œuvre, pourrait être un outil d'amélioration du dispositif actuel afin de se prémunir des crispations locales qui porteraient préjudice à la qualité du travail jusqu'à présent réalisé.

Grâce à son organisation immobilière construite autour de la DPI et de la DHSE, l'université a effectué un saut qualitatif important. Elle dispose désormais d'indicateurs lui permettant de prioriser son action et d'évaluer sa stratégie. Dans cet objectif, quatre schémas directeurs (immobilier, accessibilité, sécurité/sûreté, pluriannuel de stratégie immobilière) ont été élaborés au cours des années 2010 et 2011.

Ces schémas, adossés à de nombreuses enquêtes et tableaux de bord, ont permis de réaliser un premier chantier de rationalisation des surfaces avec la fermeture de deux sites (Saint-Christophe et Etioles) et d'afficher ainsi une diminution de 15 % des surfaces sur le plancher.

L'université dispose d'une visibilité fine sur les coûts de viabilisation, les dépenses d'exploitation, de sécurité et de logistique. Ces instruments devraient lui permettre de poursuivre les efforts entrepris et de corriger les écarts qui existent entre ses différentes implantations. Car si le ratio dépenses en euros/m² ne présente pas de variation importante entre les sites, le ratio m²/étudiant reflète lui une disparité réelle avec des écarts significatifs de densité. Le maillage territorial de l'établissement et son lien privilégié avec le milieu socioéconomique peuvent générer des opportunités de valorisation de ses sites vers des publics extérieurs à l'établissement durant les périodes de faible présence des étudiants procurant par la même de nouvelles recettes à l'UCP.

Cette problématique d'optimisation des ressources est indissociable du pilotage budgétaire. Les difficultés financières rencontrées, particulièrement sur l'exercice budgétaire 2010, ont pu limiter la capacité d'initiative de l'université. Pour autant, le comité encourage l'université à poursuivre son objectif d'amélioration du taux d'exécution des dépenses d'investissement. La prise en compte du caractère pluriannuel des investissements et l'évaluation des capacités de montée en charge de la DPI pourront constituer des éléments pour la construction et le suivi budgétaire. Le passage effectif pour l'exercice 2014 à un schéma de répartition budgétaire construit entre autorisations de programmes et crédits de paiement permettra d'intégrer ces contraintes.

La prévention des risques est confiée à la DHSE. Ce domaine constitue un enjeu historique de l'établissement mais l'atomisation des sites de l'UCP rend complexe ce travail. Des difficultés d'appropriation des dispositifs par l'ensemble des acteurs existent puisque les différentes démarches mises en œuvre ne diffusent pas toutes à l'ensemble des niveaux de l'établissement. Un effort de communication et de mesure de l'efficacité de ces dispositifs est en cours. Cette démarche pourrait se concrétiser par une appropriation plus collective de ces projets et ainsi permettre aux composantes d'être, en lieu et place de la DHSE, le lieu à partir duquel émanent les demandes dans ce domaine.

Au même titre que la prévention des risques, l'université a fourni significativement des efforts en matière de développement durable. La nomination en 2010 d'un chargé de mission développement durable a constitué la première étape d'un ensemble de projets environnementaux au sein de l'université. Si elles traduisent une prise de conscience de l'importance du sujet, ces actions demeurent ponctuelles. Pour répondre aux enjeux, l'UCP pourra amplifier le montage de projets de développement durable par exemple dans le domaine de la performance énergétique des bâtiments. Les étudiants et les personnels pourraient être associés à ces sujets tant le comportement humain et le partage des bonnes pratiques, constituent dans ce domaine les leviers du changement.

V – Un système d'information embryonnaire

Le pilotage du système d'information de l'université de Cergy-Pontoise est assuré par la présidence de l'université qui s'appuie sur la Direction informatique et du système d'information (DISI). Ce service a connu une forte instabilité à sa tête avec la succession de 4 directeurs entre 2010 et 2013. Les problématiques humaines sont donc à l'origine d'une importante fragilité du service et de son animation qui tend néanmoins à se stabiliser depuis deux ans avec l'arrivée d'un nouveau directeur.

Il convient de noter que l'architecte du système d'information¹⁵ n'appartient pas à la DISI. Cette articulation peut constituer un frein à la fluidité des échanges et surtout à l'émergence d'une vision partagée de l'organisation à mettre en œuvre pour structurer le SI de l'université. Un risque existe que le théorique et le technique s'affrontent sur l'opportunité de certains choix et que les contraintes imposées par l'état général de l'infrastructure réseau freinent la trajectoire envisagée par la direction de l'établissement. La matérialisation d'un relevé de décisions à la suite des échanges entre services ou lors des bilatérales permettrait d'asseoir la prise de décision, de garantir la cohérence des rôles entre les différents acteurs impliqués ainsi que la prise en compte des besoins des composantes.

L'établissement a, par le biais de la DISI, initié récemment quatre chantiers qui constituent les axes prioritaires du développement qualitatif des services et de l'infrastructure réseau :

- l'élaboration d'un schéma directeur ;
- la définition du périmètre des activités et des missions de la DISI et des services partenaires (Sefiap, Architecte SI) pour favoriser les synergies ;
- le regroupement des forces au sein de la DISI ;
- la formation des acteurs du SI et des usagers de l'UCP.

Malgré la mise en place réussie en 2010 de SIFAC, l'université ne dispose pas encore d'un système global de gestion performant et communiquant. La mise en œuvre d'un référentiel unique est une première étape au développement de ce dernier et constitue un élément positif de l'évolution du système d'information.

Un décloisonnement des compétences et des missions des personnels de la DISI a été initié. Des efforts significatifs en termes de rationalisation et d'homogénéisation des outils informatiques sont entrepris mais un besoin de formalisation des procédures et de diffusion de l'information demeure. De même, certains choix techniques et opérationnels (externalisation services et maintenance réseau) constituent des éléments de réflexion compte tenu de la dépendance occasionnée. L'évolution de l'ENT dans le cadre d'une nouvelle démarche projet est un chantier important car la qualité du recueil des besoins et la satisfaction des demandes exprimées permettra de légitimer à nouveau l'action de la DISI au sein de l'établissement.

Enfin, un développement des compétences en interne par le biais de recrutements à venir, d'une formation collective des équipes, et du projet de déploiement d'une démarche ITIL V3 (partage des bonnes pratiques pour l'amélioration du management du système d'information et de l'assistance aux utilisateurs) sont en cours pour outiller la DISI et se prémunir contre les comportements individuels encore présents sur certains sites de l'UCP, fruit des divergences de priorités entre les services de proximité et centraux.

¹⁵ L'architecte du système d'information est rattaché au DGS.

Conclusion

L'université de Cergy-Pontoise, après 25 ans d'existence, est fortement ancrée sur son territoire. L'UCP montre de vraies réussites, une formation professionnalisante, des recherches d'excellence, des partenariats actifs. Cette évaluation survient à un moment charnière : l'UCP franchit une étape décisive de son développement qui nécessite de conforter sa trajectoire avant d'évoluer vers le niveau de structuration qui sera celui de la Comue. Il lui reste à concrétiser la vision qui est la sienne en la traduisant par un ensemble de décisions partagées et s'inscrivant, à tous les niveaux, dans l'action. Elle gagnerait à mettre en valeur ses réussites et les faire partager par l'ensemble de ses composantes autour d'une identité commune. En effet, une dynamique partagée des composantes, parties constitutives, vivantes, de l'UCP est encore à construire. La stratégie globale de l'UCP ne peut se résumer à l'agglomération des stratégies de ses composantes mais devrait en émerger. Il est important que l'établissement se développe au-delà de son territoire historique et construise une stratégie et un plan d'action pour ses relations internationales pour, d'une part, conforter les niches d'excellence qu'elle a su mettre en place depuis sa création et, d'autre part, poursuivre son développement. L'UCP a tous les atouts pour réussir, une dynamique de progrès commune pourra émerger avec la concrétisation des actions en cours, la mise en œuvre d'une démarche-qualité et la construction d'outils de pilotage, partagées avec l'ensemble des composantes. Les défis auxquels l'UCP fait face aujourd'hui ne pourront être relevés sans une évolution qualitative de ses circuits de prise de décisions et d'informations.

I – Les points forts

- Une formation de qualité au service du projet professionnel de l'étudiant et de son insertion en adéquation avec le territoire de l'UCP ;
- Des projets de recherche innovants, ouverts à la transversalité et aux partenariats ;
- Des partenariats construits et constructifs avec le monde socioéconomique ;
- Un lien fort entre le personnel et son établissement ;
- Une politique immobilière convaincante.

II – Les points faibles

- Un système d'information embryonnaire qui n'est pas considéré comme levier de la stratégie de l'établissement ;
- Une gestion à court terme atomisée qui ne traduit pas le projet pluriannuel de l'établissement ;
- Une hétérogénéité du pilotage des formations et de la mise en œuvre de la politique de l'établissement par les composantes ;
- Un développement international insuffisant ;
- Une vie étudiante encore trop peu dynamique ;
- Une communication insuffisante, notamment interne ;
- Un trop fort cloisonnement des services centraux.

III – Les recommandations

- Développer une réflexion urgente sur la définition de l'architecture du SI qui corresponde au projet de l'établissement ; puis mettre en œuvre les outils techniques adéquats ;
- Traduire le mode de gouvernance collaboratif de l'établissement en axes stratégiques et en décisions formalisées ;
- Poursuivre et conforter la dynamique mise en place par le contrôle de gestion et la démarche qualité ;
- Saisir l'opportunité que représente la construction de la Comue Upgo comme tremplin pour l'extension progressive de la sphère d'influence de l'UCP ;

- Développer une stratégie à l'international ciblée en s'appuyant sur les atouts que représentent les unités de recherche et les partenaires socioéconomiques ;
- Développer la vie étudiante en identifiant un ou plusieurs projets fédérateurs en lien avec une problématique sociétale innovante tout en allouant les ressources nécessaires.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFNOR	Association française de normalisation
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTP	Bâtiment et travaux publics

C

CA	Conseil d'administration
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIEL	Centre inter-composantes pour l'enseignement des langues
CMI	Cursus de masters en ingénieries
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
COS	Comité d'orientation stratégique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

DGS	Direction générale des services
DHSE	Direction de l'hygiène, la sécurité et l'environnement
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSAPC	École nationale supérieure d'Arts de Cergy-Pontoise
ENT	Environnement numérique de travail
Équipex	Équipement d'excellence
Espé	École supérieure du professorat et l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

I

IE	Institut d'éducation
IEP	Institut d'études politiques
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence

LEI	Langues et études internationales
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MBA	Master of business administration - Maîtrise en administration des affaires
O	
OVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
P	(Master) professionnel
PAST	Professeur associé
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PEL	Projet de l'étudiant en licence
PFT	Plateforme technologique
PIA	Programme investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
R	
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
S	
SCD	Service commun de documentation
SCREP	Service commun des relations avec les entreprises, de la professionnalisation et de la formation continue
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
Séfiap	Service commun d'expertise, de formation, d'ingénierie et d'assistance pédagogiques
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
U	
UCP	Université de Cergy-Pontoise
UFR	Unité de formation et de recherche
V	
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président



LE PRESIDENT

33 boulevard du Port
95011 CERGY-PONTOISE cedex

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

Réf : FG/NH n° *500691*

Cergy, le 20 octobre 2014

Rapport d'évaluation de l'AERES

Réponse du président de l'université de Cergy-Pontoise

L'équipe de direction tient à souligner la qualité du rapport, dont il partage, pour l'essentiel, les éléments positifs et les points de vigilance. Le comité a bien su s'approprier les caractéristiques d'une université dynamique, avec ses succès, ses éléments structurels de stabilité, et ses points de fragilité.

Le souci de l'équilibre

Le rapport rend très bien compte du point d'équilibre qui constitue l'identité de l'UCP, à savoir l'ambition d'une forte visibilité et un ancrage territorial, le souci constant de la recherche et la responsabilité de l'université dans le domaine de l'insertion professionnelle. L'UCP revendique ainsi une recherche au meilleur niveau international, comme l'attestent sa présence dans le classement de Shanghai et ses succès aux investissements d'avenir, tout en faisant partie des universités françaises où l'apprentissage est le plus développé. La construction de liens avec des grandes entreprises nationales et groupes internationaux s'articule avec les échanges plus locaux que l'université entretient avec le tissu des PME/PMI, via l'apprentissage ou, à l'avenir, les plateformes technologiques. L'émergence de formations d'excellence s'appuyant sur la recherche et de portée nationale s'accompagne à l'UCP de l'organisation de parcours et de diplômes pour les étudiants en situation de décrochage, faute d'orientation satisfaisante à l'issue du bac. Ce point d'équilibre recherché par l'université traduit également sa situation francilienne, où attractivité et concurrence, que cela soit sur le plan universitaire ou économique, se vivent comme deux facettes de la richesse d'une des régions les plus actives d'Europe.

Mise en œuvre de la politique et lien avec les composantes

Si le rapport fait état de la qualité du dialogue interne à l'université, il a perçu un risque de dérive facultaire qui ne nous semble pas être conforme à la réalité. Le pilotage de l'établissement veille au dialogue avec les composantes afin d'obtenir leur adhésion aux évolutions mises en place. Des séminaires de réflexion présidence / composantes ont pour objectif de partager constats et ambitions pour l'université de manière d'une part à tracer la voie d'une stratégie partagée et d'autre part à dégager un plan d'action. Le comité de direction récemment prévu par la loi 2013 existe depuis plusieurs contrats à l'UCP. Il est un lieu d'échanges et de prise de décision qui en fait un rouage essentiel de la mise en œuvre de la politique de l'établissement. Des bilatérales entre les composantes, les services, les vice-présidents apportent des temps de dialogue complémentaires et nécessaires.

La déclinaison en actions au sein des composantes de la stratégie de l'établissement reste à systématiser, comme le souligne le rapport. Elle est néanmoins déjà à l'œuvre comme l'indique, par exemple, le développement de l'enseignement à distance et la production de ressources numériques, celui des cursus master en ingénierie, la généralisation de l'unité d'enseignement culture sport engagement étudiant, ou encore la participation harmonisée des composantes à la semaine d'intégration, aux journées portes ouvertes, à la cérémonie de remise des diplômes

L'intégration peu à peu généralisée des stages, PEL et PEC (cf glossaire) au sein des licences des composantes représente certainement un exemple supplémentaire du déploiement d'une approche homogène et partagée de l'accompagnement des étudiants. Généralisation ne signifie pas pour autant systématisation aveugle, tant en matière d'orientation et d'insertion professionnelle, il ne saurait y avoir de recette unique applicable uniformément à toutes les disciplines.

Il en va de même pour les dispositifs de ré-orientation mis en place par l'établissement, et pour lesquels l'UCP est aussi impliquée que volontaire : ils ne sauraient qu'être divers et multiples, en fonction des spécificités des étudiants en difficulté. Ainsi l'université met-elle en place au sein des composantes et avec l'appui du SCUIO-IP, des dispositifs de lutte et de prévention contre l'échec par un repérage des décrocheurs, des voies de ré-orientation vers des BTS dès le premier semestre de licence, des "semestres nouveaux départ" lors du deuxième semestre, et en 2014-2015 une "licence professionnelle intégrée" en trois ans dans le domaine bancaire.

Cette mise en action de la stratégie de l'établissement n'en a pas moins été freinée par la nécessaire consolidation budgétaire de l'établissement, préalable à toute projection structurante. Les facteurs de fortes instabilités budgétaires, qu'ils proviennent du contexte économique national pesant tant sur les dotations de l'Etat que sur le niveau des ressources propres, ou qu'ils proviennent de l'impact majeur d'une loi aussi exigeante que celle des Espé, limitent de fait notre capacité à mettre en œuvre l'ensemble de nos actions dans une perspective sereine à moyen terme. La stabilisation des Espé et l'importante réflexion sur les coûts de formation menée en 2014 devra permettre à l'établissement, et en premier lieu aux composantes, de pouvoir se projeter à nouveau dans un plan de développement stratégique conforme aux ambitions partagées de l'UCP.

Dans ce contexte, nous donnons volontiers acte au comité de la sous-utilisation du potentiel que représente le CIEL, tant du point de vue de la rationalisation des enseignements de langues au sein de l'établissement que dans la production de ressources complémentaires pour les étudiants ou encore dans la mise en place d'une certification devenue aujourd'hui incontournable sur le marché du travail.

Plus généralement, grâce à ses ressources propres, l'université s'est développée bien au-delà de l'offre de formation budgétairement soutenable à partir de la seule dotation de l'Etat, aussi imposante soit-elle au regard du budget total. Ce développement témoigne du dynamisme de l'université et il en incarne, pour partie, sa reconnaissance. Bien loin d'être marginal, il représente à ce jour un impact structurel non négligeable sur le fonctionnement de l'établissement, impact qui est en train d'être pris en compte pour en assurer la poursuite dans les années à venir. Les mêmes remarques s'appliquent à la formation continue, dont la croissance constitue un axe stratégique important pour l'UCP, avec un modèle économique incluant la prise en compte des coûts complets (donc de structure) de ces formations, et permettant son développement.

Un meilleur fonctionnement interne

Compte tenu du contexte, nous donnons également acte au comité de la nécessité de mieux expliciter et formaliser le fonctionnement de l'établissement, ainsi que de mieux structurer son organigramme. Le rapport insiste aussi sur l'importance de la communication interne. Si la démarche qualité entreprise en 2014 et saluée à plusieurs reprises par le rapport, a pour ambition d'apporter une partie des réponses à ces questions, l'université a par ailleurs recruté une chargée de communication interne au printemps 2014 et a lancé en septembre 2014 un travail de réorganisation des grandes fonctions de l'université avec refonte de l'organigramme qui devrait être opérationnel dès début 2015. La taille moyenne de l'université et sa relative jeunesse ont permis de ne pas trop pâtir de ce défaut de formalisation et de structuration, mais la cadence élevée du rythme de travail avec l'augmentation constante des missions dévolues aux universités appelle une meilleure rationalisation et professionnalisation du fonctionnement de l'établissement, sous peine d'épuisement des personnels.

Du côté de l'informatique et des systèmes d'information, un effort important a été fourni sur la période précédente, avec la naissance de l'ENT, la mise à disposition de plateformes pédagogiques en ligne, la mise en place d'une brique financière dématérialisée, le recrutement d'un architecte des SI, la création d'un référentiel permettant de croiser les bases de données étudiantes, RH et immobilières, la refonte d'une partie de nos infrastructures numériques. Nous sommes néanmoins d'accord avec le comité pour souligner que cela reste un chantier prioritaire pour l'établissement avec notamment l'élaboration d'un schéma numérique.

Dimension internationale et COMUE

L'équipe de présidence rejoint le comité lorsqu'il souligne une dimension internationale trop peu exploitée par rapport au potentiel de l'université et au regard de la forte visibilité de ses dispositifs de recherche (équipe dans Shanghai, Labex et Equipex, institut d'études avancées). Au-delà des échanges Erasmus, l'université cherche à promouvoir le développement de diplômés avec des partenaires internationaux bien identifiés (double diplôme ou non). Les partenariats avec les universités de Dundee en Ecosse (droit), de Dusseldorf en Allemagne (droit), ou encore plus récemment de ZUST en Chine (Génie Civil) représentent des exemples à généraliser au sein de l'établissement tout en veillant à la question du modèle économique de ces partenariats. Par ailleurs, l'IEP possède une forte dimension internationale, avec une troisième année systématique à l'étranger et l'accueil d'autant d'étudiants extérieurs. Le développement d'échanges internationaux sera également favorisé au sein des cursus master en ingénierie (CMI) et par la possibilité de réaliser une année de césure en Master. Enfin, l'université étoffe son offre de cours en anglais, parfois en les modularisant, de manière à faciliter l'accueil d'étudiants étrangers et non francophones.

Ces éléments indiquent un secteur international en forte croissance à l'UCP sur le prochain contrat, mais les relations internationales demeurent un art dont la pratique est difficile et coûteuse. Les établissements n'ont que rarement la dimension critique suffisante pour générer des échanges internationaux sans s'y épuiser. La COMUE Paris Seine (ex Paris Grand Ouest) a pu déjà apporter un souffle complémentaire dans la manière d'assurer une présence de l'établissement à l'international. La présence à Singapour d'un acteur important de la COMUE, à savoir l'ESSEC, représente également un facteur potentiel de développement international et de visibilité.



François Germinet

Président de l'université de Cergy-Pontoise

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Cergy-Pontoise a eu lieu du 13 au 15 mai 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Christine Roizard, professeur des universités, vice-présidente en charge des ressources humaines de l'université de Lorraine.

Ont participé à l'évaluation :

- Philippe Baudorre, professeur des universités, université Bordeaux Montaigne ;
- Frédéric Bousquet, secrétaire général de Bordeaux Sciences Agro ;
- Francesc Granell, professeur des universités, université de Barcelone, conseiller de la chambre de commerce, industrie et navigation de Barcelone ;
- Hélène Guicquero, secrétaire générale de la Direction régionale des affaires culturelles d'Auvergne ;
- Olivier Sire, professeur des universités, université de Bretagne Sud, Lorient-Vannes-Pontivy ;
- Florian Turc, vice-président étudiant, université Joseph Fourier - Grenoble 1, président de la Conférence nationale des étudiants vice-présidents d'universités.

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et Hélène Balmette, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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 l'AERES à l'adresse [URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)