

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE
PAR LA COMUE PARIS SEINE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 03/04/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Jean-Jacques Pollet, Président du
comité

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

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

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

SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement.....	3
1 / Caractérisation du territoire du site.....	3
2 / Principales étapes de la structuration du site	4
3 / Le périmètre de la Comue UPS et le contexte de l'évaluation.....	5
II. Le positionnement et la stratégie institutionnels	7
1 / Une identité conquise.....	7
2 / Des champs d'activité cohérents	8
3 / Des alliances et des partenariats de qualité à conserver et à maîtriser.....	9
III. La gouvernance et le pilotage	11
1 / Vers une gouvernance plus équilibrée.....	11
2 / Une politique de la qualité à mettre en place	12
3 / Une communication minimale qui demande à être plus affirmée	12
4 / Un pilotage pas ou peu visible.....	13
a / Des ressources humaines limitées	13
b / Un système d'information inexistant	13
c / Une compétence financière limitée	14
IV. Les compétences et activités.....	15
1 / Une offre de formation en cours de restructuration	15
2 / Des dispositifs innovants pour accompagner l'étudiant à toutes les étapes de son parcours	16
3 / Un campus en chantier qui n'associe pas suffisamment les acteurs de la vie étudiante.....	17
4 / L'étudiant, un acteur encore discret dans la vie institutionnelle.....	17
5 / Une structuration de la recherche autour de pôles de recherche originaux et innovants.....	18
6 / La valorisation : des moyens conséquents à déployer	19
7 / Une politique numérique encore trop fragmentaire	20
8 / Une ouverture à l'international ambitieuse	20
V. Conclusion	22
1 / Les points d'appui	22
2 / Les points de vigilance	22
3 / Les recommandations	23
VI. Liste des sigles	24
VII. Observations du président	26
VIII. Organisation de l'Évaluation.....	28

I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

1 / CARACTÉRISATION DU TERRITOIRE DU SITE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Étendue sur un territoire de 12 012 km², elle est la région la plus peuplée¹ et la plus dense de France métropolitaine. La population d'Île-de-France est en proportion plus jeune qu'au niveau national (55 % des franciliens ont moins de 40 ans ; la population âgée de 60 ans ou plus représente 18,5 % contre 23,4 %). Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants. La Métropole du Grand Paris, créée le 1^{er} janvier 2016 sous forme d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre et à statut particulier, a pour vocation de bâtir « une métropole mondiale compétitive et innovante, respectueuse de son environnement et solidaire »². La métropole du Grand Paris regroupe Paris, les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, soit 124 communes et potentiellement 7 millions d'habitants au total³.

L'économie de l'Île-de-France se caractérise par le poids important des activités de services (activités de conseil, recherche, finances, commerce et administration). L'économie régionale se classe au premier rang national (en 2014, son produit intérieur brut – PIB – s'élève à 649 575 M€ soit 30,94 % du PIB national). La région accueille de nombreuses entreprises multinationales. Elle est la deuxième région en Europe en matière d'accueil des investissements étrangers. Le taux de chômage francilien en 2016 était de 8,7 % (contre 9,7 % au niveau national).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 de la Région Île-de-France, adopté par les élus le 21 septembre 2017, se structure autour de « trois grandes orientations : i) s'orienter, se réorienter, se former et s'insérer tout au long de la vie ; ii) faire de l'Île-de-France une référence mondiale en matière de science et de technologie ; iii) soutenir des universités et des campus franciliens de niveau mondial ».

La région Île-de-France compte 31 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants⁴ étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La région comptait également 46 644 apprentis. Les établissements de la région ont délivré, en 2014, 18 434 diplômes nationaux en formation continue. Le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre en Île-de-France (18 %) que sur l'ensemble du territoire (26 %). Cependant, on relève une forte disparité inter-académique entre Paris, Versailles (16 % et 17 % de boursiers) d'une part et Créteil (26 %) d'autre part. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Parmi les néo-bacheliers inscrits dans les universités de l'académie de Paris, 90 % sont issus de la filière générale (78 % au niveau national).

En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche (53,7 % d'enseignants et 46,3 % de personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé - Biatss). L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement⁵. Elle est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2012, 150 360 personnels de recherche (équivalents temps plein - ETP). L'ensemble des organismes de recherche sont présents dans la région et la plupart y ont localisé leur siège social. En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Au 1^{er} décembre 2018, l'enseignement supérieur francilien hors Paris est structuré en quatre communautés d'universités et établissements (Comue)⁶. Dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), une initiative d'excellence (Idex) est portée par l'université Paris Saclay (950 M€ non consommables⁷). Suite à son évaluation en mars 2018, l'Idex portée par Saclay a vu sa période probatoire reconduite pour une durée maximale de 30 mois. Dans le cadre du PIA2, en février 2017, les

¹ Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

² Discours du Premier ministre du 13 octobre 2014.

³ Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016.

⁴ Atlas régional des effectifs étudiants.

⁵ La dépense intérieure de recherche et développement (Dir) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dir des administrations étant de 5 802 M€).

⁶ Les Comue Université Paris Lumière ; Université Paris Seine ; Université Paris Saclay ; Université Paris Est.

⁷ Les dotations non consommables sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA1 au taux de 3,41 % et pour le PIA2 au taux de 2,49 %. Par ailleurs, le total des flux annuels est composé à la fois du revenu de ces dotations et d'un complément annuel de subvention.

« Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) Future (280 M€ non consommables) et Paris Seine Initiative (280 M € non consommables), portées respectivement par la Comue Paris-Est et la Comue Paris Seine, ont été labellisées pour une période de 4 ans.

2 / PRINCIPALES ÉTAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur Université Paris Grand Ouest (Pres UPGO) a été créé par le décret n°2012-178 du 6 février 2012 sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS). Il comprenait deux membres fondateurs (l'université de Cergy-Pontoise – UCP – et l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines – UVSQ) ainsi que des membres associés (l'école nationale supérieure d'architecture de Versailles – Ensav ; l'école supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile – Isae-Estaca ; le Collégium Ile-de-France⁸ ; l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux ; l'école de biologie industrielle – EBI ; l'école d'électricité, de production et management industriel – Ecam⁹-EPMI ; l'école pratique de service social – EPSS ; l'Institut libre d'éducation physique supérieur – Ileps – et l'école supérieure d'agro-développement international – Istom). Le Pres UPGO avait pour mission¹⁰ de coordonner et mutualiser des stratégies communes en matière de recherche (politique doctorale commune, création de chaires, valorisation de la recherche), de formation (ressources multimédias, insertion professionnelle, services en direction des étudiants, diplômes communs au niveau master), de politique inter-établissements (international, documentation, systèmes d'information, développement durable, communication, immobilier).

En 2013, après le retrait de l'UVSQ, désormais membre de l'université Paris-Saclay, et en application de la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le Pres évolue en Comue fondée par le décret n° 2015-157 du 11 février 2015. Ce dernier abroge le Pres UPGO et crée la Comue « Université Paris Seine » (UPS) sous la forme d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Les membres fondateurs de la Comue étaient :

- l'UCP ;
- l'Essec ;
- l'IPGP ;
- l'école nationale supérieure d'arts de Cergy (Ensac) ;
- l'Ensav ;
- l'école nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSPV) ;
- l'EBI ;
- l'Ecam-EPMI ;
- l'école pratique de service social (EPSS) ;
- l'Ileps ;
- l'Istom – qui quittera la Comue en 2018 (cf. *infra*) ;
- l'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (Isipca) ;
- l'Institut des techniques informatiques (Itescia).

Le périmètre des membres de la Comue Paris Seine est resté le même depuis 2015 hormis deux changements : le 31 décembre 2017, l'IPGP est dissout. Toutefois, les 3 établissements le composant (Eisti, Enseas et Supméca) deviennent membres de l'université Paris Seine en tant que tels. L'Istom quitte la Comue Paris Seine le 31 juillet 2018 en raison d'un changement d'implantation géographique, l'Istom déménageant à Angers.

Les missions statutaires¹¹ de la Comue Paris Seine sont les suivantes : i) coordination des stratégies des établissements en matière de formation, recherche, vie étudiante, entrepreneuriat et développement international en formalisant un contrat de site ; ii) mutualisation des ressources (documentation, numérique, plateformes technologiques) ; iii) émergence de projets communs structurants (Campus international, Institut d'études avancées – IEA, Institut de la création, école supérieure de professorat et de l'éducation – Espé, tout autre projet susceptible de porter une dynamique conjointe).

⁸ Institut polytechnique du Grand Paris (IPGP) : association regroupant l'école internationale des sciences du traitement de l'information (Eisti), l'école nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (Enseas) et l'Institut supérieur de mécanique de Paris (Supméca).

⁹ Groupe « École catholique d'arts et métiers ».

¹⁰ Source : rapport d'autoévaluation (RAE).

¹¹ Annexe du décret n°2015-157 du 11 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université Paris-Seine »

Un contrat de site a été signé le 20 octobre 2015. La partie commune de ce contrat s'articule autour de trois axes stratégiques :

- Intensifier la recherche : déclinaison en cinq pôles transdisciplinaires: i) finance, business et modélisation en économie ; ii) patrimonialisation et création ; iii) cosmétique et luxe ; iv) territoires intelligents, mobilité, énergie ; v) criminalité, sécurité, société.
- Renouveler les formations ;
- Agir sur la cité.

Dans le cadre des PIA, un premier projet I-Site est déposé en janvier 2015, porté par la Comue Paris Seine. Ce projet n'a pas été retenu. Le second projet I-Site « Paris Seine Initiative » est déposé en 2016 et sélectionné en février 2017. Il regroupe, au delà de la Comue, 4 établissements (UCP, Essec, Eisti et Ensea). L'ambition de l'initiative est de créer une « nouvelle université de recherche qui deviendra un leader mondial dans le domaine des sciences sociales et de la modélisation (sur le modèle de l'université d'Alto ou de l'université de Warwick) »¹². L'I-Site bénéficie d'une dotation consommable de 280 M€ qui génèrent des intérêts annuels de 9 M€. L'UPS est porteur de 2 laboratoires d'excellence (Labex), un nouveau cursus à l'université (NCU), une école universitaire de recherche (EUR) et une initiative d'excellence en formation innovante (Idefi).

Dans le cadre de la réalisation d'un campus international Paris Seine, le 11 décembre 2017, l'université Paris Seine, la préfecture et le département du Val d'Oise, la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise et les mairies de Cergy et de Neuville-sur-Oise, créent l'association de préfiguration du Campus International Paris Seine, par son assemblée générale constitutive.

Pour le prochain contrat, une profonde modification du site Paris Seine est amorcée avec la fusion prévue pour janvier 2020, de la Comue, de l'UCP et de l'Eisti dans un nouveau Grand établissement (GE)¹³, dont l'Essec sera l'école associée. Les autres établissements de la Comue seront également rattachés par des conventions d'association. Le nouvel ensemble sera structuré sous la forme d'un collège universitaire – comprenant les premiers cycles et l'offre postbac – et de cinq *graduate schools* : 4 pilotées par le GE et 1 par l'Essec.

3 / LE PÉRIMÈTRE DE LA COMUE UPS ET LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Les établissements appartenant à la Comue accueillent, en 2018, 14 889 étudiants au niveau L, 17 041 étudiants au niveau M¹⁴ et 492 doctorants. En 2018, les établissements de la Comue comprennent 2 055 enseignants et enseignants chercheurs¹⁵ permanents. Les établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri), comprennent 1 776 personnels¹⁶ (titulaires et non titulaires) dont 914 enseignants chercheurs et enseignants (dont 228 professeurs des universités – PR, 429 maîtres de conférences – MCF, 247 enseignants du 2nd degré) et 863 personnels Biatss. Le CNRS est le seul organisme présent sur le site. Le 12 janvier 2017, une convention quinquennale de site (pour la durée du contrat 2015-2019) a été signée entre le CNRS, l'université Paris Seine, l'UCP et l'Ensea. Au 1^{er} janvier 2017, Le CNRS affectait au site 41,3 ETP chercheurs et 45,9 ETP Biatss.

En novembre 2018, au moment de la visite, le regroupement était composé de 14 membres :

- UCP : université pluridisciplinaire sans secteur santé, 9 250 étudiants au niveau L, 8 750 étudiants au niveau M ;
- Essec : association à but non lucratif, école de management, 1 836 étudiants au niveau L, 3 922 étudiants au niveau M ;
- Eisti : école d'ingénieurs privée labellisée établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (Eespig), 810 étudiants au niveau L, 575 étudiants au niveau M ;
- Ensea : école d'ingénieurs publique, 277 étudiants au niveau L, 550 étudiants au niveau M ;
- Supméca : école d'ingénieurs publique, 237 étudiants au niveau L, 474 étudiants au niveau M ;
- Ensac : école d'arts sous tutelle du ministère de la culture (MC), 125 étudiants au niveau L, 86 étudiants au niveau M ;
- Ensav : école d'architecture sous tutelle du MC, 694 étudiants au niveau L, 463 étudiants au niveau M ;

¹² Synthèse PIA du dossier d'autoévaluation de l'UPS.

¹³ Le projet de loi « pour un État au service d'une société de confiance », adopté le 26 juin 2018 prévoit la possibilité pour les établissements d'enseignement supérieur d'expérimenter de nouveaux modes d'organisation et de regroupement.

¹⁴ Rapport d'autoévaluation de l'UPS.

¹⁵ Rapport d'autoévaluation de l'UPS.

¹⁶ Fiche « Comue Université Paris Seine » de la direction générale des ressources humaines du Mesri.

- ENSPV : école nationale de paysage sous tutelle du ministère en charge de l'agriculture, 230 étudiants au niveau L, 156 étudiants au niveau M ;
- EBI : école d'ingénieurs privée labellisée Eespig, 200 étudiants au niveau L, 450 étudiants au niveau M ;
- Ecam-EPMI : école d'ingénieurs privée labellisée Eespig, 400 étudiants au niveau L, 300 étudiants au niveau M ;
- EPSS : école sous forme d'association à but non lucratif qui participe à la mission de service public de formation aux métiers du travail social, 500 étudiants au niveau M ;
- Ileps: école sous forme d'association à but non lucratif qui forme aux métiers du sport, 300 étudiants au niveau L, 200 étudiants au niveau M ;
- Itescia: établissement de la chambre de commerce et d'industrie de région Paris - Île-de-France(CCIP), 800 étudiants au niveau L, 500 étudiants au niveau M ;
- Isipca : établissement de la CCIP, 40 étudiants au niveau L, 250 étudiants au niveau M.

La Comue délivre le doctorat et accueille les 3 ED de site : ED droit et sciences humaines (ED DSH), 242 doctorants inscrits en 2017 ; ED économie, management et mathématiques (ED EMM), 118 doctorants inscrits en 2017 ; ED sciences et ingénierie (ED SI), 132 doctorants inscrits en 2017. Ces écoles sont regroupées au sein d'un collège doctoral.

Les 22 laboratoires (dont neuf unités mixtes de recherche – UMR avec le CNRS) et les deux structures fédératives du site s'organisent en cinq pôles thématiques : i) Matériaux, molécules, bio-ingénierie ; ii) Technologies et systèmes d'information ; iii) Modélisation des dynamiques et des interactions, gestion des risques ; iv) Normes sociales, politiques, dynamiques des territoires ; v) Patrimoines, création et transmission des savoirs, éducation, humanités.

En 2018, les ressources budgétaires de la Comue proviennent essentiellement du contrat de plan État Région - CPER (35 %) et des contributions des établissements membres (33 %). Le budget de fonctionnement s'établit à 600 k€ (ressources, cotisations, subventions État et autres) et le budget d'investissement à 500 k€ (CPER). La Comue bénéficie de 11 postes¹⁷.

A l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux quatre axes suivants :

- La stratégie de construction de la coordination territoriale.
- La plus-value des actions engagées par la Comue.
- La stratégie de partenariat recherche et international.
- La préparation du Grand établissement.

¹⁷ Trois ont été délégués par l'Etat à la création de la Comue (les personnels sont payés par le Rectorat puisque la Comue ne bénéficie pas des responsabilités et compétences élargies – RCE) et huit ont été notifiés à l'UCP en 2016 et 2017. En contrepartie d'un poste de contractuel mis à disposition, l'UPS verse une somme de 44 k€ à l'UCP.

II. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS

1 / UNE IDENTITÉ CONQUISE

Fondée par le décret n° 2015-157 du 11 février 2015, la Comue Paris Seine rassemble aujourd'hui 14 membres (cf. *supra*). Elle se conçoit comme « l'indispensable instrument de rééquilibrage du territoire francilien au côté des grands pôles universitaires que sont notamment le Campus Condorcet, Paris-Est et Paris-Saclay » (RAE, p.4), rééquilibrage illustré, entre autres, par la révision du CPER intervenue en 2016. Elle s'est donnée comme projet de « devenir dans 10 ans une université de recherche intégrant à terme le top 200 dans les classements internationaux en même temps qu'elle sera solidement ancrée dans son territoire ». Le site Paris Seine est aujourd'hui essentiellement reconnu dans les classements internationaux à travers ses domaines d'excellence : i) dans le domaine du management¹⁸ ; ii) dans le domaine des mathématiques¹⁹. Par ailleurs, depuis 2016, l'UCP se situe dans la tranche 800-1000 du *Times Higher Education* et l'université est 24^e en France. La Comue est consciente du pas important à franchir pour atteindre l'ambitieux objectif qu'elle se fixe en matière de progression dans les classements internationaux. Comme elle le reconnaît dans son RAE, cela passera nécessairement par une politique volontariste de recrutement de chercheurs de haut niveau et par une nette augmentation de la visibilité du site.

Les statuts précisent les compétences dont la Comue dispose en matière de : i) développement international : promotion à l'international de l'offre de formation et de recherche des établissements membres, accueil de chercheurs internationaux dans le cadre de l'IEA ; ii) développement d'une offre de formation inter-établissements : délivrance de diplômes pluri-disciplinaires en formation initiale ou continue ; iii) valorisation de la recherche, transfert d'innovation et diffusion de la culture scientifique et technique auprès du grand public ; iv) formation doctorale ; v) orientation, insertion et reconversion professionnelle ; vi) numérique ; vii) vie étudiante ; viii) responsabilité sociétale.

La Comue regroupe autour du noyau constitué par l'UCP et l'Essec un ensemble d'écoles et d'instituts positionnés sur des domaines divers, de statuts différents et relevant de plusieurs ministères (2 établissements publics sous tutelle du Mesri, 3 écoles de la CCI, 2 établissements publics sous tutelle du ministère de la culture, 1 établissement sous tutelle du ministère de l'agriculture et 6 établissements privés). Nonobstant cette diversité, ces établissements convergent néanmoins sur un certain nombre de points communs qui dessinent une identité fondée sur « un modèle académique dédié à l'innovation, à l'esprit d'entreprise et à la créativité » (RAE, p.4) : le souci permanent d'internationalisation des formations et de la recherche, de relations étroites avec le tissu économique, du transfert du savoir académique vers le monde socio-économique, le fort développement de l'apprentissage ou de l'alternance, l'intérêt pour les problématiques sociétales constituent effectivement une culture commune partagée par ces établissements.

Les programmes d'initiatives des PIA2 (I-Site) et PIA 3 (NCU et EUR) ont indéniablement joué un rôle d'accélérateur dans la construction de l'identité de la Comue Paris Seine qui, entre 2015 et 2018, a fonctionné totalement en mode projet. Tous les acteurs ont été intégrés dans la démarche de décloisonnement. Celle-ci a permis, entre autres, de faire émerger des compétences visibles dans le domaine du patrimoine et des sciences de la modélisation, de construire une dynamique commune au service de l'innovation dans la filière cosmétique, de développer une spécialité dans le domaine de l'expertise criminalistique. L'EUR « Humanités, Création, Patrimoine » a offert la possibilité d'impliquer pleinement les écoles d'art. Il s'agit désormais, au-delà de l'opportunité que représente le PIA, de consolider, à travers les structures du futur Grand établissement (GE), les fructueuses interdisciplinarités qui se sont nouées.

Le projet de Campus international a également joué un rôle fédérateur (cf. *infra*). Les collectivités territoriales soutiennent fortement cette idée de « prendre l'histoire à rebours » (selon l'expression du Président) – non plus bâtir, comme il y a 40 ans, un campus disséminé dans la ville, mais un campus qui accueille la ville –, dont l'une des réalisations sera d'ailleurs le déménagement de l'école nationale d'art sur le nouveau campus de Cergy. Le comité recommande de veiller à ce que ce campus, au-delà de l'importante opération d'urbanisme qu'il engage, conserve bien sa dimension académique originelle (ce qui implique la participation effective des acteurs de la vie universitaire à la gestion et à l'animation de ce campus).

En 2019, un GE reprendra les missions de site de la Comue et les composantes de l'UCP et y associera plusieurs écoles soit sous forme d'école interne (comme l'Eisti), soit sous forme d'école externe associée au GE par

¹⁸ L'Essec est classée 3^e pour son master en finance et 5^e en science du management dans le classement 2017 du *Financial Times*.

¹⁹ L'UCP apparaît dans le top 200 en Mathématiques dans le classement de Shanghai (*Academic Ranking of World Universities* – ARWU).

décret d'association (comme l'Essec). Dans la vision de ses initiateurs, l'évolution de la Comue vers ce GE ne se conçoit pas comme une fin en soi, mais comme un moyen de pérenniser le regroupement de Paris Seine dans son "a-typicité" – et ce statut, par la souplesse qu'il autorise, paraît approprié. Il offre également une meilleure lisibilité de Paris Seine à l'international où la frontière franco-française entre public et privé, entre universités et écoles n'est pas immédiatement compréhensible. La présentation de l'université Paris Seine structurée en 5 *graduate schools* et 1 *undergraduate college* est effectivement lisible et ouvre un champ de coopérations plus étendu. Atypique en France, le concept « d'université technologique pluridisciplinaire », – à la croisée entre université « classique » et « école », centrée sur l'apprentissage des techniques, au sens large –, dont se réclame Paris Seine, a tout son sens à l'international.

Dans la perspective de la création du GE et du passage d'une coordination territoriale portée par une Comue à une association, le comité recommande d'être vigilant au maintien d'une véritable coordination de site entre tous les établissements. Le passage en mode « association » présente un risque de marginaliser les établissements membres de la Comue (14 membres en tout) restés en dehors du GE et simples associés au projet I-Site. Au bénéfice de la visibilité du site, le nouvel établissement gagnerait à développer des formes de participation de tous les associés (cf. *infra*) à la définition et au pilotage de projets transversaux ambitieux.

Dans l'hypothèse de nouvelles demandes d'association à l'université Paris Seine, il importera de veiller à ce que les demandeurs répondent pleinement au "cahier des charges" constitutif de l'identité de l'établissement. C'est à ce prix que celui-ci affirmera sa place dans l'espace de l'enseignement supérieur francilien et national.

2 / DES CHAMPS D'ACTIVITÉ COHÉRENTS

Avec une stratégie respectueuse des spécificités des établissements, l'UPS mise sur la co-construction de son projet en mettant à profit la diversité de ses établissements. Intensifier la recherche, renouveler les formations et agir sur la cité constituent les trois axes stratégiques (RAE p.9) de la coordination territoriale, en concordance avec ceux de l'I-Site. Le projet de Campus International doit permettre l'articulation des trois axes.

Le caractère pluriel des établissements composant la Comue (nature, statut, tutelles) induit une complémentarité qui doit rester un atout pour réaliser des projets transversaux. Leur poids respectif, en termes de personnels enseignants et chercheurs ou en termes d'étudiants, constitue toutefois un risque de déséquilibre dans les projets qui pourraient être proposés ou dans la manière de les mettre en œuvre.

Il est important de noter un point de vigilance : même si les acteurs académiques initiateurs et porteurs de ce projet I-Site sont principalement l'UCP, l'Eisti, l'Ensea et l'Essec, il est nécessaire de faire en sorte que les autres établissements, actuellement membres fondateurs de la Comue, soient réellement impliqués dans les actions de la coordination territoriale, et en particulier de l'I-Site, piloté par les quatre établissements pré-cités, même si ces autres établissements n'ont que le statut d'associé dans ce futur GE.

Actuellement, avec un fonctionnement en mode projet, la coordination territoriale établit des conventions entre les établissements concernés par une action partagée (que ce soit pour une mutualisation de ressources humaines et financières, de locaux, d'équipements, etc.).

L'I-Site, au travers de ses appels à projet, a impulsé une dynamique vertueuse permettant d'accentuer les interactions et les collaborations internes (en particulier sur les 3 axes : économie et finances ; arts et patrimoine ; risques et société). L'ensemble des établissements de l'I-Site reconnaissent les apports incontestables de l'initiative, au-delà des aspects purement financiers.

En revanche, l'UPS souffre de l'absence d'une marque forte et de modalités de fonctionnement à ce jour trop « verticales » (cf. *infra*). La communauté étudiante, en particulier, reste sectorisée de manière très marquée, faute d'espaces et d'événements communs propices aux rencontres. Le collège doctoral, qui n'a pas encore pleinement joué son rôle, gagnerait à être un élément moteur pour créer des passerelles et accroître le volume d'actions de mutualisation.

L'intensification de la recherche s'inscrit dans le cadre d'une internationalisation renforcée. Diverses actions y contribuent, qui cherchent à attirer les meilleurs enseignants-chercheurs et chercheurs par la création de chaires et de l'IEA. L'attractivité passant par la visibilité du site, la structuration de la recherche en cinq champs, en partie grâce aux investissements d'avenir des différentes vagues (Labex du PIA1, I-Site par le PIA2 et adossement d'EUR par le PIA3) est en cohérence avec la structuration proposée pour le GE en 5 *Graduate Schools*. Au niveau de la diplomation, l'UPS s'assure du dialogue entre les établissements pour permettre la délivrance de doubles diplômes entre les établissements membres de la Comue.

Au plan européen, l'internalisation s'appuie principalement sur les collaborations existantes avec les universités de Warwick et la *Vrije Universiteit Brussel* (VUB), tant en matière de projets de formation que de recherche (RAE p 28). Ces partenariats constituent le socle du projet d'Alliance d'universités européennes proposé par l'UPS. Il conviendra de s'assurer des moyens de la mise en œuvre de celui-ci, dans la mesure où les ressources nécessaires pourraient entrer en concurrence avec celles consacrées aux collaborations avec les pays d'Asie et d'Afrique.

Le développement des liens avec le monde socio-économique et plus généralement avec la cité s'inscrit dans une dynamique soutenue. Particulièrement remarquables sont les actions en direction de l'entrepreneuriat étudiant avec des outils transversaux (projet pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat – Pépite ; Fablab « LabBoite », par exemple) parallèles à ceux des établissements.

3 / DES ALLIANCES ET DES PARTENARIATS DE QUALITÉ À CONSERVER ET À MAÎTRISER

Lors de sa création, la Comue Université Paris Seine a fait le choix d'un développement de site nécessitant une stratégie forte de déploiement de partenariats locaux, nationaux et internationaux. Cette stratégie s'est focalisée principalement sur trois axes :

- Au niveau local : créer un campus international ;
- Au niveau local et national : rassembler les entreprises du site et au-delà ;
- Au niveau international : constituer un réseau d'universités.

Le premier axe a été l'initiateur de ce développement collectif du site cergypontrain rassemblant tous les acteurs académiques. Le projet a débuté en 2014 sous la forme de séminaires afin d'analyser les besoins et les actions possibles pour cette nouvelle structuration du site. La réussite au projet du PIA (I-Site) de la Comue UPS a entraîné la création d'une association de préfiguration pour porter la phase d'analyse et le lancement de ce projet de Campus international.

Au côté de l'État (Préfecture de Cergy) et des collectivités locales (Conseil départemental du Val d'Oise, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, villes de Cergy et de Neuville, etc.), très engagés dans ce projet, un ensemble d'actions a été défini pour mettre le campus au centre de la ville en renforçant les liens et la coordination entre la zone urbaine et les acteurs académiques : *Essec 2020*, construction de l'école d'art, création de la maison internationale de la recherche, création d'un lieu de vie et de savoir (*e-learning*, etc.), logements étudiants, etc. La réussite de cette coordination territoriale conduit à des réalisations à venir qui vont concrètement transformer le site au profit de tous les acteurs académiques et territoriaux. Il est intéressant de noter une collaboration en émergence avec le pôle judiciaire de la gendarmerie nationale (PJGN) sur le thème de la sécurité.

Il est important de noter un point de vigilance : les financements conséquents de ce projet de Campus international par les différents partenaires (État, collectivités, CDC, etc.) ne doivent pas limiter le projet à des aménagements urbanistiques. Il est ainsi crucial de conserver un équilibre entre les objectifs poursuivis : une lisibilité affirmée d'un campus universitaire et un aménagement accueillant et harmonieux d'un centre urbain. Pour cela, le comité recommande que l'association de préfiguration (pilote du projet) soit très attentive aux besoins et aux demandes des acteurs académiques, en particulier des étudiants qui doivent être au cœur des préoccupations (hébergement, restauration, vie sociale, activités sportives, etc.).

Le développement des partenariats avec les entreprises a aussi pris un nouvel essor lors de la labellisation I-Site de la Comue UPS. Ainsi les entreprises associées à cette Initiative continuent-elles à accompagner les acteurs académiques impliqués dans ce projet. Les entreprises, liées aux établissements membres de la Comue, sont aussi mobilisées dans ces actions, en particulier en direction de l'alternance et de l'apprentissage qui constituaient déjà des points forts de ces établissements. Les anciens (alumni) de ces structures académiques sont aussi venus enrichir ces partenariats. Afin de permettre et d'accroître la porosité entre les établissements académiques forts de leurs laboratoires et les entreprises, des structures de partage ont été mises en place ou le seront dans un avenir proche : FabLab « LabBoite », Incubateur « La Turbine », etc. (cf. *infra*).

Le troisième axe de développement partenarial concerne l'international avec le souhait de la Comue de constituer un réseau d'universités européennes avec une extension vers l'Asie (NorthWest – X'ian, Chine ; Osaka – Japon) et l'Afrique. Le développement international des établissements de cette Comue est mis en œuvre grâce à de nombreux (754) partenariats au niveau international²⁰ (cf. *infra*). Ainsi l'UPS se présente

²⁰ Source : RAE, page 13, ce nombre de conventions est la somme de toutes les conventions de tous les établissements composant la Comue.

comme un appui fédérateur aux actions internationales de ses membres principalement dans les domaines de la formation et de la recherche.

Un succès notable est le partenariat avec l'université de Warwick, université de haut niveau en pleine expansion avec une forte caractéristique internationale (40 % des enseignants et plus de 30 % des élèves sont non britanniques). Les coopérations en recherche et en formation sont issues d'une réelle volonté de créer une alliance forte de deux universités qui partagent plusieurs ambitions communes : ancrage sur un site, internationalisation et forte croissance en termes de nombre d'étudiants et de position dans les classements internationaux. De nouveaux partenariats (VUB, Lubiana, etc.) ont été ou seront mis en place dans ce même contexte : des universités de taille moyenne mais avec une grande ambition. Ces partenariats internationaux auront sans nul doute un effet d'accélération du développement de la Comue et, par la suite, du GE qui devra néanmoins veiller, en la matière, à ne pas oublier les autres établissements associés.

La Comue peut également profiter du soutien de la fondation de l'UCP. Cette fondation dont les membres fondateurs sont l'UCP, l'agglomération de Cergy-Pontoise, la banque populaire rives de Paris et Orange a récolté 6,5 M€ durant les 7 dernières années. Elle soutient de très nombreuses activités de la Comue comme par exemple 9 chaires en activité²¹, des bourses de mobilité internationale pour les étudiants et 150 projets de recherche et de vie étudiante durant les 7 dernières années.

La création du campus international avec tous les projets associés a fortement contribué à l'élan initial de la Comue. Ce projet constitué de nombreuses facettes impliquant de nombreux partenariats et alliances est un point clé de la réussite de la Comue Paris Seine. Le lien fort tissé avec l'université de Warwick est aussi un atout majeur du développement de la Comue à l'international.

Le comité reconnaît que l'UPS est en ordre de marche pour mettre en œuvre son projet ambitieux de création d'un grand établissement à forte visibilité à l'international. Il questionne toutefois sa capacité à remplir d'ici 10 ans son objectif d'intégrer le top 200 dans les classements internationaux. Pour atteindre cet objectif, il conviendra de mettre en œuvre une vigoureuse politique d'attractivité et de mettre en place une signature unique des publications (cf. *infra*).

Par ailleurs, le comité s'interroge sur la place future des membres actuels de la Comue qui deviendront associés au GE. La stratégie de coordination entre ces établissements et le noyau dur constitué par les établissements émergeant à l'I-Site n'apparaît pas clairement. Au bénéfice du site dans son ensemble, le comité recommande de mieux définir l'articulation entre ce noyau dur et les établissements associés pour ne pas disperser la coordination territoriale.

²¹ Les chaires supportées par la Fondation de l'UCP sont : droit et éthique des affaires ; gestion des risque et financement des PME ; éco-quartier et villes durables ; construction, matériaux et innovation ; objets connectés et services intelligents ; instrumentation innovante et maîtrise des processus industriels ; transition – des espaces en transition à la transition des espaces ; citoyenneté et *Data analysis*.

III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE

1 / VERS UNE GOUVERNANCE PLUS ÉQUILBRÉE

Compte tenu du choix de la Comue d'être une structure légère (l'équipe se compose de 11 personnes), l'organigramme est relativement simple, organisé autour des pôles administration/comptabilité, campus international, relations internationales, entrepreneuriat, communication, fabLab. Il fait apparaître le rôle cardinal du directeur de cabinet (qui est membre du bureau exécutif, mais aussi du bureau politique de l'UCP « afin de permettre la transition progressive vers le grand établissement », RAE, p.38). Il conviendra certainement, à l'horizon 2019, de clarifier plus nettement ce qui relève de la coordination et ce qui relève de l'UCP, en matière de gestion des ressources humaines, de gestion financière et de communication.

Le rôle des différentes instances est bien défini. La Comue est administrée par un bureau exécutif comprenant, outre le président, 5 vice-présidents (VP) responsables de missions particulières²² et issus de différents établissements et qui se réunit une fois par mois (le comité souligne que le VP étudiant n'est pas invité aux réunions) ; un conseil d'administration composé de 46 membres (élus au suffrage indirect par un collège constitué par les élus des CA des établissements membres), qui se réunit en moyenne deux fois par an ; un conseil des membres composé d'un représentant de chacun des établissements et qui est réuni systématiquement en amont de tous les CA.

Le RAE souligne que « les circuits de décision s'appuient sur un pilotage extrêmement souple concernant les sujets que la Comue traite directement : proposition du président (ou du bureau exécutif) au conseil des membres pour discussion, puis validation en conseil d'administration » (p.37). On ne peut décrire plus explicitement un pilotage " par le haut". Les quelques élus au CA que le comité a pu entendre lors de sa visite (en nombre malheureusement trop limité) confirment ce mode de fonctionnement et reconnaissent son efficacité, dans une période de mutation profonde (tous les procès-verbaux de réunion actent des votes à l'unanimité). Le comité recommande néanmoins qu'à l'avenir, surtout dans la perspective du GE, les conseils (cf. *infra*) ne se limitent pas à un simple rôle de « validation » des propositions reçues, mais constituent une véritable force de proposition, voire de décision. Il conviendra de veiller à ce que l'ensemble des personnels et des étudiants participent à la construction de la politique de l'établissement.

La Comue Paris Seine a fait le choix de ne pas se doter d'un conseil académique, qui ne lui a pas paru « utile » (RAE, p.37) dans la perspective de la transformation imminente de la Comue en GE. Ce choix, certes dicté par des considérations pratiques (compte tenu de la « lourdeur » -- *Ibid* – de la mise en place) renforce cependant, au moins à ce jour, le caractère " descendant " de la gouvernance.

Les futures instances décrites dans le projet de statuts du GE, tel qu'il a été présenté devant le CA de la Comue en juillet 2018, sont censées prévenir le risque d'une gouvernance vécue comme trop verticale et corriger « une forme d'asymétrie entre l'Université et les établissements associés » (p.7). Un conseil d'établissement sera mis en place, qui s'apparentera à un conseil académique d'université aux pouvoirs renforcés, puisque disposant d'une bonne part des compétences d'un conseil d'administration d'université ; un conseil de site, dont la composition devrait être proche de celle du CA de l'actuelle Comue Paris Seine et où siègeront 8 représentants des écoles associées à l'établissement (dont au moins 3 représentants de l'Essec, 1 représentant des écoles d'art, 2 représentants des écoles d'ingénieurs) sera en charge de l'ensemble de la politique de site (entrée de nouveaux établissements, contrat de plan État-Région, PIA etc.), avec un « droit de regard » (*Ibid.*) sur le budget proposé par le conseil d'établissement ; un « directoire », émanation du conseil de site, resserré autour de l'Université cible et de l'Essec, composé à parité de 4 représentants pour chacune, « garant d'une intégration réelle des stratégies d'établissement de l'Université et de l'Essec » (*Ibid.*, p.11).

Ainsi, l'évolution de la Comue vers le statut de GE entrainera qu'à l'exception notable de l'Essec qui conservera statutairement son identité et ses prérogatives par le biais du « directoire » et de l'Eisti qui fusionnera avec l'université, les autres écoles perdront leur qualité de « membres fondateurs » au profit de celle de « membres associés ». De là, selon le comité, une vigilance particulière à accorder à leur présence au sein du futur conseil de site. Même si on comprend la volonté de mettre en place des instances resserrées et efficaces, le comité s'interroge sur le fait qu'il n'existera plus aucune instance de représentation directe de tous les associés.

Le GE offre aux écoles associées, par construction, l'ouverture qu'elles attendent sur le master et le doctorat, à travers les *graduate schools* qu'elles pourront intégrer au bénéfice de l'interdisciplinarité, ce qui, selon la présidence de l'UPS, devrait « les mettre demain au plus près du pilotage des actions ». Encore faudra-t-il

²² Un VP relations internationales ; VP numérique ; VP politique de site ; VP vie étudiante ; VP étudiant.

penser en ce sens la gouvernance de ces différentes *graduate schools*. Ce sera l'une des tâches prioritaires du prochain contrat de site.

D'une manière générale, la gouvernance de l'actuelle Comue est très largement imbriquée avec celle de l'Initiative Paris Seine, « une gouvernance resserrée permettant des prises de décision rapides » (RAE, p.48). Le passage au statut de GE n'est pas qu'une péripétie d'opportunité, une adaptation de circonstance ; il implique un profond changement de paradigme qui va éprouver, sur la durée, l'*affectio societatis* des établissements membres, la solidité des instances et la pertinence des circuits de décision au-delà (et en dehors) du pilotage de projets ciblés, limités dans le temps et associés à la dotation de moyens financiers supplémentaires.

2 / UNE POLITIQUE DE LA QUALITÉ À METTRE EN PLACE

Le RAE produit par la Comue est bien rédigé et met en exergue les activités relatives à la coordination territoriale sur la période d'évaluation. Le comité estime cependant qu'il manque une dimension évaluative à ce document. Par ailleurs, la visite n'a pas permis au comité de mesurer si les différentes communautés des établissements ont été mobilisées dans le cadre de l'exercice d'autoévaluation.

Il n'existe pas de politique globale de la qualité au niveau de la coordination territoriale.

La Comue ne dispose pas d'un système d'information propre permettant d'évaluer la qualité. Celui-ci est en cours d'implémentation. Pour ce qui concerne la gestion des projets, elle s'appuie sur le système et les outils mis en place par l'UCP.

Des jalons d'observation de la trajectoire de la Comue en ce qui concerne la recherche, la formation, l'international, la vie étudiante et l'entrepreneuriat sont répertoriés annuellement mais des plans d'action ou de suivi ne sont pas décrits dans les documents mis à la disposition du comité. Les indicateurs concernant les doctorats de la Comue sont les seuls pour lesquels des leviers d'action sont définis. Ils concernent l'amélioration de la réussite à tous les niveaux de la formation. Aucune donnée chiffrée pour la période de référence n'étant fournie concernant cet indicateur, il est difficile d'en évaluer l'efficacité.

Un planning général a été mis en place durant la période de référence avec pour mission, entre autres, d'accompagner la transformation institutionnelle de l'UCP en une université internationale de recherche en définissant des indicateurs pertinents pour le suivi de l'initiative d'excellence et en mettant en place des outils de *reporting* adaptés dans une perspective d'analyse de trajectoire. L'I-Site est rattaché actuellement à l'UCP et sera transférée au GE. Les actions déjà engagées dans ce cadre sont :

- la définition, production et automatisation des indicateurs de suivi du projet d'initiative d'excellence I-Site et des projets EUR et NCU d'ici la fin de l'année 2018 ;
- la production automatisée des rapports pour les classements internationaux (*Times higher education*, classement Quacquarelli Symonds – QS, *University and College Rankings U-Multirank*) ;
- la structuration du SI décisionnel pour répondre aux besoins de pilotage du projet : construction d'un portail d'analyses interactif (opérationnel à l'automne 2018 sur le périmètre établissement, puis, en 2019, sur un périmètre initiative d'excellence).

Bien qu'il existe, au niveau de la Comue, une volonté d'amélioration de la gestion de la qualité, durant la période de référence, la politique de qualité demeure difficilement lisible ; il n'y a pas à proprement parler de démarche structurée d'amélioration continue du fonctionnement et des activités de la Comue. Dans la perspective du GE, le comité incite à mettre en place une démarche de la qualité globale.

3 / UNE COMMUNICATION MINIMALE QUI DEMANDE À ÊTRE PLUS AFFIRMÉE

Le RAE le reconnaît d'emblée : « l'université Paris Seine ne peut pas compter sur la force d'une marque » (RAE p. 40). Dans le domaine de la communication, le chantier semble vaste pour que la Comue puisse affirmer son identité et améliorer sa visibilité, tant en interne qu'en externe. Le lancement d'un marché public, le recrutement d'une nouvelle directrice et sa place dans l'organigramme laissent à penser que la coordination territoriale s'est saisie de la question pour le prochain contrat.

À bien des égards, les politiques de communication définies dans le cadre de la coordination territoriale et celles menées par les différents établissements membres ne sont pas alignées. Pour exemple, les sites internet des membres fondateurs obéissent chacun à leur propre logique : on retrouve tantôt un logo correspondant à la charte graphique de 2015, tantôt la nouvelle identité visuelle ; tantôt un texte de présentation de l'UPS,

tantôt aucune mention. Les équipes de la Comue elles-mêmes semblent partagées sur la stratégie à adopter, entre « raccrocher les wagons à la locomotive » ou laisser « les gens s'approprier eux-mêmes Paris Seine et aller à leur rythme »²³.

La communication interne est présentée comme l'enjeu prioritaire par la nouvelle direction de la communication²⁴, et ceci à raison dans la mesure où il semble difficile d'adhérer à une politique dont on n'a pas (suffisamment) connaissance. Le projet de coordination territoriale est défini institutionnellement et partagé par les directions des établissements. Le comité recommande désormais d'impliquer davantage la communauté universitaire dans son ensemble (enseignants, personnels administratifs, étudiants et doctorants).

Bien que la communication de la Comue ait cherché initialement à s'articuler avec le territoire, le choix de l'axe Vallée de la Seine²⁵ peut prêter à confusion²⁶, ce qui explique sans doute « la difficulté des communautés à s'emparer de la charte graphique et du logo » (RAE p.40). De plus, les acteurs locaux (collectivités, services déconcentrés de l'État, entreprises) déplorent un manque de visibilité des opérations de la coordination territoriale. Par ailleurs, le taux de notoriété de la marque « Université Paris Seine » est trop faible pour contribuer à son rayonnement international : actuellement, la Comue se présente sur les salons comme la somme des établissements qui la composent et non comme une entité propre. Pour éviter ces écueils, l'UPS est consciente de la nécessité (particulièrement dans le cadre du GE) de développer des « outils communicationnels (...) suffisamment performants pour permettre l'émergence d'une identité forte sur le plan national et aussi international » (RAE p. 43).

4 / UN PILOTAGE PAS OU PEU VISIBLE

La Comue UPS a fait le choix d'une structure administrative réduite aussi bien en termes de personnel que de missions gérées en propre. Ce choix, qui peut s'expliquer en partie par le nombre limité de postes créés par l'État, marque aussi la volonté des établissements de ne pas transférer de compétences au niveau de la Comue et de s'appuyer sur les forces existantes en interne. Le pilotage, qui est qualifié de souple dans le RAE, est confié aux services de l'UCP et reste sur ce périmètre assez faible. Il n'a pas été possible de vérifier si l'UCP assumait réellement l'appui au pilotage de la Comue. Aucun indicateur n'a pu être fourni. D'ailleurs, quasiment aucune opération nécessitant des outils performants n'est opérée par la Comue. L'exécution et le suivi des axes relevant de l'I-Site se font à l'UCP et dans une moindre mesure à l'Essec.

Pour une Comue créée depuis moins de trois ans, il paraît difficile d'évaluer les outils de pilotage, car la plupart d'entre eux n'ont pas été mis en place à ce jour. Cependant, dans la perspective de la restructuration institutionnelle, le comité recommande que la mise en place d'indicateurs, d'outils de reporting et d'aide au pilotage soit coordonnée avec la création du futur établissement.

a / Des ressources humaines limitées

Comme la Comue ne bénéficie pas des RCE, il n'y a quasiment pas de masse salariale gérée. Les personnels sont soit sous contrat UCP, soit géré par le rectorat et pour l'un d'entre eux en détachement. Alors que les personnels de la Comue affirment leur sentiment d'appartenance à cet établissement, la transformation institutionnelle en GE ne leur pose pas de problème. Tous sont déjà gérés administrativement par les services RH de l'UCP. C'est le comité technique (CT) de l'UCP qui fait office de CT pour la Comue. Chacun se sent déjà intégré dans un ensemble qui dépasse la seule Comue.

b / Un système d'information inexistant

La Comue ne dispose pas de SI, exception faite pour la gestion financière et comptable. Concernant les ressources humaines, celles-ci relèvent du SI de l'UCP, ce qui ne pose pas de problème aux gestionnaires et qui correspond aux attentes des agents. En matière de gestion financière et comptable une seule personne utilise le logiciel pour l'ordonnateur et une autre pour la fonction comptable.

²³ Des citations laissant présumer deux stratégies différentes. La question se pose très concrètement sur des sujets tels que le bloc-marque (accolement des logos ?), le *namings*, l'identité visuelle, les publications scientifiques, etc.

²⁴ Deux actions sont prévues dans les prochains mois : la mise en place d'un groupe de travail « communication interne » et une opération spéciale à l'occasion des vœux.

²⁵ La Comue se définissait comme « à la fois partie prenante de la Métropole parisienne et porte d'entrée de la Vallée de la Seine qui relie Paris au Havre, elle entend participer à la structuration de son territoire et à son rayonnement national et international » (site web de l'UCP).

²⁶ L'échelle choisie ne se comprend que pour la dimension entrepreneuriale avec le développement d'un Pépîte interrégional ; pour le reste, rappelons que le site de Cergy-Pontoise se trouve à proximité de l'Oise et non de la Seine.

Le logiciel utilisé (brique financière de l'association Cocktail) ne donne pas satisfaction aux utilisateurs qui ont travaillé antérieurement sur d'autres systèmes qui correspondaient plus à leurs attentes. La mise en œuvre du décret du 10 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) a mis en évidence la mauvaise ergonomie globale du système, l'absence de *reporting* et le manque de fiabilité des tableaux extraits du SI. De plus, du fait de l'absence de ressource fonctionnelle ou informatique dédiée à l'applicatif, aucune appropriation n'est possible par les utilisateurs. Pour le comité, ce constat montre l'urgence d'unifier le SI financier avec celui de l'UCP, d'abandonner dès que possible le SI financier actuel et d'intégrer celui de l'UCP puis celui du GE. Par ailleurs, l'absence d'outils permettant d'avoir une vision globalisée au niveau du regroupement pose la question de l'interopérabilité du système d'information de l'UCP et du futur SI du GE avec les SI des établissements associés.

c / Une compétence financière limitée

L'activité financière se limite aujourd'hui à moins de 400 actes annuellement. On peut se demander si le choix d'avoir un service financier dédié est bien pertinent. Alors que la plupart des fonctions support sont assurées par l'UCP, quelle est la justification de faire une exception pour la fonction financière qui reste pourtant très limitée et ne représente pas à l'UPS une fonction stratégique ?

Pourtant, comme pour les autres fonctions support, la Comue se repose beaucoup sur les services de l'UCP en matière de compétences financières. Aucun marché public n'est initié par l'UPS.

Les notes de présentation des budgets 2016 à 2018 ne retracent pas la stratégie de l'établissement, mais se limitent à expliquer les variations par rapport à l'année précédente. Pour l'exercice 2018, il est indiqué que la Comue a remporté différents succès dont l'I-Site. Cependant, aucun crédit n'est ouvert au budget sur cette thématique.

De fait, outre le fonctionnement ordinaire et la prise en compte des postes mis à disposition, le budget de la Comue se limite pour l'essentiel à deux actions phares du territoire, à savoir le FabLab et surtout le projet de Campus international. Doté de 964 k€ de crédits en 2018, ce projet absorbe 61 % du budget. Il est dommage que le document budgétaire n'analyse pas les opérations pluriannuelles. Seul le document comptable du compte financier 2017 indique le montant prévu pour les études préalables du projet de campus international.

Concernant les recettes, la GBCP permet un suivi spécifique pour les opérations d'envergure et/ou stratégiques. Il aurait été opportun d'utiliser cet outil afin de scinder ce qui relève des recettes communes et ce qui relève des recettes fléchées provenant des subventions dédiées aux projets.

Par ailleurs, les contributions des membres s'élèvent à 405 k€ ; chacune d'entre elles est calculée en fonction du nombre d'étudiants (20 %), du montant du budget (60 %) et de la représentation au CA de la Comue (20 %). L'apport de l'UCP (160 k€) et celui de l'Essec (120 k€) représentent 69 % de ce montant. De ce point de vue, il est compréhensible que ce soit ces deux établissements qui aient le rôle moteur dans le développement et la structuration du site. Parmi les autres contributeurs, les parts de l'Eisti, l'Ensea, Supmeca et l'Ensa de Versailles avoisinent les 15 %, alors que les 16 % restant sont répartis parmi les neuf autres membres. La forte implication de l'UCP dans la gestion administrative et financière de la Comue montre une volonté de ne pas construire un établissement autonome, mais une structure légère centrée principalement sur des missions visant le développement du Campus. Dans cette optique, la structuration des fonctions support, les outils de pilotage et la démarche qualité n'ont pas été une priorité pour l'UPS qui s'est entièrement reposée sur les services de l'UCP.

IV. LES COMPETENCES ET ACTIVITES

1 / UNE OFFRE DE FORMATION EN COURS DE RESTRUCTURATION

L'offre de formation de l'université Paris Seine est actuellement en cours de restructuration. Le projet est très ambitieux et les premières réalisations sont plutôt encourageantes. Il existe, en effet, une tradition de coopération en matière de formation entre les différents établissements de la Comue, et ce, à tous les niveaux (L, M, D). L'ampleur de la transformation souhaitée, à savoir l'intégration de l'ensemble des formations du premier cycle dans un *undergraduate college* et la constitution de 5 *graduate schools* rassemblant l'ensemble des formations du second cycle, amène le comité à s'interroger sur la possibilité de sa réalisation à court-moyen terme, notamment au niveau du collège universitaire. En effet, ce premier cycle renouvelé intègre, aussi bien les licences et les DUT de l'UCP, que les formations proposées par les écoles ce qui apparaît particulièrement délicat.

Initiée dans le cadre d'accords bilatéraux (doubles diplômes, diplômes conjoints, cursus master en ingénierie – CMI, etc.), en cohérence avec les besoins économiques identifiés, avant même la création de la Comue, l'offre de formation de l'UPS s'est développée dans le cadre de la Comue, qui a joué un rôle de facilitateur, grâce aux opportunités que le rassemblement des établissements a permis (que ce soit entre l'UCP et une école ou entre deux ou plusieurs écoles). Celle-ci a vocation à être totalement réorganisée dans le cadre du futur grand établissement, suite à la réussite à l'appel à projets NCU, tourné vers la réussite étudiante et prévoyant « une offre large de doubles diplômes inter-établissements » (p. 45 du RAE), « en repensant entièrement l'architecture de la Licence et du diplôme universitaire de technologies afin de pouvoir accueillir des publics divers et de flexibiliser les parcours » (p. 49 du RAE). Si les premières réalisations ont connu un certain succès, notamment dans le cadre de l'appel à projets EUR avec le projet Humanités, création, patrimoine, il reste à construire l'ambitieux projet de création d'un collège universitaire (*undergraduate*) et de cinq écoles supérieures (*graduate schools*). Ces 5 *graduate schools* seraient les suivantes :

- *Graduate School* regroupant Sciences Expérimentales et Modélisation (unité de formation et de recherche – UFR sciences et techniques et éco-gestion de l'UCP) avec l'Eisti et peut-être l'Ensea : il s'agirait de la *Paris Seine Technological University* délivrant des diplômes nationaux et des diplômes d'ingénieurs. Seraient associés : l'Essec, l'Ecam-EPMI, l'EBI, Supmeca, éventuellement l'Itescia et l'ISIPCA.
- *Graduate School* Arts et Humanités regroupant les UFR lettres et sciences humaines et langues et études internationales de l'UCP. Seraient associés l'Ensa-V, l'EnsaPC, l'ENSP, et l'institut national du patrimoine (hors Comue Paris Seine, mais sans que cela obère son rattachement à Hésam université).
- L'Essec constituerait l'équivalent d'une *Graduate School Management*.
- *Graduate School* droit et sciences politiques.
- *Graduate School* éducation associant l'Illeps et l'EPSS » (p. 54 du RAE).

Les *graduate schools* sont donc présentées comme la création de nouvelles structures en charge de gérer les formations des niveaux master et doctorat, dans lesquelles les écoles restent associées (cf. page 54 du RAE). La question de la délivrance des diplômes d'ingénieurs n'est pas posée. Le comité relève l'ambiguïté permettant aux écoles d'ingénieurs de dispenser via ces *graduate schools* des masters et des doctorats, sans que les diplômes d'ingénieurs puissent l'être par le GE.

Ces *graduate school* qui rassemblent tous les établissements de la Comue ont vocation à avoir un rayonnement international (pour les trois premières *graduate school* citées) ou national (pour les deux autres). Cela passe par l'internationalisation des formations (dans le cadre des CMI par exemple ou du doctorat) et par le recrutement d'enseignants internationaux.

S'agissant de la formation doctorale, qui relève de la Comue, son fonctionnement est resté quasiment identique à celui qu'il était avant la création de celle-ci. Trois écoles doctorales (droit et sciences humaines, économie, management et mathématiques, sciences et ingénierie), couvrant des domaines relativement larges, organisent cette formation. « Regroupées au sein d'un collège doctoral afin de permettre d'établir une stratégie d'établissement et une mutualisation des tâches » (p. 9 du RAE), elles offrent des formations transversales, complétées par des formations davantage disciplinaires. Si plus de mutualisations sont prévues pour le prochain contrat « concernant l'insertion professionnelle des doctorants, les doctoriales, et les formations doctorales transversales » (p. 9 du RAE), les personnes rencontrées reconnaissent que pour le moment, le rôle de ce collège est limité, même si une charte des thèses a été élaborée. Toutefois, compte tenu de la tradition de coopération entre ces trois écoles doctorales (dans le cadre de l'Institut des écoles doctorales, créé en 2010, p. 36 du RAE), ces projets paraissent tout à fait réalistes au comité. Le doctorat par

projet a également été mis en place au sein de l'école doctorale droit et sciences humaines. Celui-ci consiste à accomplir à la fois un travail de thèse et la réalisation d'une œuvre originale.

En termes d'innovations pédagogiques, plusieurs points peuvent être soulignés : la création du FabLab « LabBoite » permet aux enseignants qui le souhaitent de bénéficier de formations spécifiques et de proposer ensuite à leurs étudiants d'autres modes d'apprentissage (plus appliqués). De plus, les étudiants constituent la plus grande partie des utilisateurs de ce lieu, ce qui leur permet de partager leurs savoirs avec des étudiants d'autres écoles. Toutefois, il convient de noter que le faible nombre de personnes (deux seulement) embauchées dans le cadre de cette structure risque d'en limiter le développement. Ces innovations pédagogiques trouvent également leur place dans le cadre du projet NCU qui prévoit l'hybridation de certaines formations, le développement du principe de la classe inversée, des formations à distance ou encore l'approche par projet.

Afin de pouvoir relever le défi que constitue la création d'un collège universitaire à l'échelle de tout un territoire, à savoir l'intégration de toutes les formations du premier cycle dans une seule et même structure, le comité recommande que l'ensemble des acteurs (enseignants, étudiants et personnels administratifs) soit directement associé à la définition de l'évolution de l'offre de formation.

2 / DES DISPOSITIFS INNOVANTS POUR ACCOMPAGNER L'ÉTUDIANT À TOUTES LES ÉTAPES DE SON PARCOURS

Au cours du dernier contrat, la Comue université Paris Seine a clarifié son positionnement. La diversité est désormais présentée comme un élément clé, tant dans le triptyque de valeurs portées par les établissements membres que dans la vision proposée par la coordination territoriale. Le RAE évoque également l'« ambition de faire de la diversité des parcours lycéens et étudiants un véritable levier pour repenser l'enseignement supérieur et la recherche de demain » (RAE p. 7).

Toutefois, ce positionnement ne s'incarne pas encore dans des réalisations concrètes et le comité ne peut que prendre acte de la dynamique lancée par la coordination territoriale pour initier de nouveaux projets en faveur de l'orientation et de la réussite académique. La structuration de l'*undergraduate* en collège universitaire des premiers cycles d'une part et le lancement du « campus numérique » (cf. *infra*) d'autre part devraient ainsi faciliter la mise à disposition de briques informationnelles sur l'offre de formation et les possibilités de réorientation.

Compte tenu de la massification des études post-bac et de l'hétérogénéité des profils accueillis, ces dispositifs gagneraient à être complétés par des actions tournées vers la détection des difficultés et l'aide à la réussite, telles que le tutorat, les modules méthodologiques, ou encore un parcours post-bac spécifique visant à obtenir les attendus nécessaires à l'inscription en Licence.

Les activités de la Comue en matière d'insertion professionnelle et d'entrepreneuriat sont davantage visibles, et donnent des résultats prometteurs. Le Pépite Vallée de Seine en est le meilleur exemple. Ce Pépite, au vaste périmètre géographique géré par deux coordinations territoriales (Paris Seine et Normandie Université)²⁷, est devenu le 1^{er} de France en nombre d'étudiants-entrepreneurs²⁸ et possède le meilleur taux de placement à Station F²⁹. D'après les acteurs rencontrés, l'UPS a joué un grand rôle dans cette montée en puissance car elle facilite les interventions dans les établissements et la mise en relation d'un réseau de référents école. Elle en recueille les retombées en matière d'attractivité³⁰, d'insertion professionnelle³¹ et de partenariats³². À présent, il reste à trouver les moyens nécessaires à la montée en puissance du dispositif, au développement de relations entreprises, à la dématérialisation du D2E (diplôme d'établissement étudiant-entrepreneur) et à l'ouverture internationale.

Outre le Pépite, les étudiants de la Comue peuvent également bénéficier de nombreux cursus proposés en apprentissage, du développement des filières professionnelles (notamment Licence professionnelle).

²⁷ L'UPS a recruté en septembre 2017 une personne dédiée à la gestion du Pépite à l'échelle de la Comue UPS Le Pépite repose sur un réseau de correspondants locaux pour les différentes universités membres des 2 Comue.

²⁸ Forte croissance, passant de 17 étudiants-entrepreneurs en 2014-2015 à 325 en 2017-2018, dont 178 à Cergy.

²⁹ La moitié des 17 places disponibles pour l'ensemble des Pépites de France.

³⁰ En 2017-2018, 18,5 % des jeunes sous statut sont inscrits dans un établissement hors Comue Paris Seine.

³¹ Création d'entreprise (taux de transformation de 37 %) et développement de compétences.

³² Développement d'un réseau de partenaires socio-économiques (Centre des jeunes dirigeants du 95, CCI, Initiative 95, etc.).

Pour parfaire cette politique forte en faveur de l'insertion professionnelle, il serait pertinent de développer un réseau alumni en mutualisant les bases de données des diplômés entre établissements et en s'appuyant sur les associations existantes.

3 / UN CAMPUS EN CHANTIER QUI N'ASSOCIE PAS SUFFISAMMENT LES ACTEURS DE LA VIE ÉTUDIANTE

D'importants travaux sont en cours pour faire émerger la « ville-campus » sur le site de Cergy-Pontoise, laissant entrevoir une concentration des installations autour de deux pôles (hub et berges), une meilleure prise en compte des questions environnementales³³ et la construction d'équipements supplémentaires. C'est ce dernier point qui est le plus avancé à l'heure actuelle. Depuis 2017 en effet, l'UPS anime le FabLab « LabBoîte » et a ainsi ouvert plusieurs postes dédiés (2 ETP + 2 services civiques). D'autres opérations immobilières sont prévues, telles que la livraison de l'incubateur La Turbine à l'horizon 2019, le développement de nouveaux bâtiments académiques (Ensapc) ou la reconfiguration d'implantations existantes (*Essec 2020*).

D'avantage tournée vers les collectivités territoriales que vers les acteurs de la vie étudiante³⁴, la structuration du Campus international s'inscrit dans le cadre du projet Tiga (Territoire d'innovation de grande ambition), avec la rénovation du Grand centre de Cergy-Pontoise et la transformation digitale Val d'Oise 3.0. Si cette logique stratégique laisse entrevoir un large soutien des élus locaux et un décroisement des lieux en faveur de la circulation des savoirs, elle risque d'être déconnectée des attentes des usagers académiques. Pour qu'ils puissent exprimer leurs besoins et pour replacer l'animation associative, sportive et culturelle au cœur du projet, le comité recommande d'associer de façon plus marquée les étudiants comme cela avait été fait dans la phase préparatoire³⁵. De la même façon, les relations sporadiques avec le Crous de Versailles semblent nuire à l'élaboration d'une vision d'ensemble, quand elles n'aboutissent pas à des projets discordants³⁶.

La vie associative est foisonnante mais elle reste cloisonnée à l'intérieur des établissements membres. Il n'y a pour l'heure ni association à l'échelle de l'UPS, ni équipe sportive spécifique, ni projet culturel concernant l'ensemble de la communauté ; tout juste peut-on noter l'existence du Conseil étudiant de Cergy-Pontoise, dont l'activité est balbutiante et pas tout à fait affranchie des volontés politiques locales³⁷. La situation constatée s'explique sans doute par l'absence de pilotage véritable de la vie étudiante au niveau de la Comue³⁸, de formalisation d'un schéma directeur³⁹ et de politique d'allocation de moyens financiers pour soutenir les initiatives étudiantes.

La seule intervention en faveur de la vie étudiante est la politique d'accueil des étudiants internationaux, déclinée sous la forme d'un événement culturel et festif (*les Welcome days*) et d'un guichet unique. Il s'agit là de deux actions très positives qui méritent d'être pérennisées et élargies, en y associant plus fortement le Crous.

4 / L'ÉTUDIANT, UN ACTEUR ENCORE DISCRET DANS LA VIE INSTITUTIONNELLE

La représentation étudiante est timide et nécessite d'être renforcée pour favoriser l'adhésion des usagers aux évolutions en cours et leur plus grande implication dans la politique de site.

³³ Les objectifs environnementaux sont décrits p. 20 du RAE. Citons la reconfiguration de la tour administrative de l'Essec en « *Research Green Tour* », la valorisation du patrimoine végétal (parc François Mitterrand et berges de l'Oise), le soutien aux mobilités douces.

³⁴ Les membres de l'association de préfiguration du campus international sont « la préfecture du Val d'Oise, le CDVO, la CACP, la ville de Cergy, la ville de Neuville-sur-Oise, l'université Paris Seine, le conseil régional d'Île-de-France et la Caisse des dépôts » (RAE p. 18) ; le Crous et le Conseil étudiant de Cergy-Pontoise ne sont pas cités.

³⁵ Ils ont été sollicités durant une courte période en amont du processus, via un appel à idées (mars-avril 2016) et durant deux séminaires (29/03/2016 et 15/06/2016).

³⁶ D'un côté, un programme de réhabilitation concernant 1 000 lits gérés par le Crous à Cergy d'un montant prévisionnel de plus de 45 M€ pour une livraison de la plupart des résidences entre 2015 et 2025 ; de l'autre, un projet de construction de plus de 2 300 lits à courte échéance (avant 10 ans) et de près de 4 000 lits à terme, dans le cadre du campus international Paris-Seine.

³⁷ A l'origine, le Conseil étudiant de Cergy-Pontoise est né de la volonté politique de la CACP.

³⁸ Dans l'organigramme, le pilotage de la vie étudiante n'apparaît pas clairement et il s'avère que la personne présentée en entretien pour assurer ce rôle (du côté administratif) est la responsable Relations internationales.

³⁹ Le document dédié nous présente seulement la composition du comité de pilotage (où l'on note l'absence du Crous, acteur majeur de la vie étudiante) et du comité opérationnel qui, depuis leur constitution, n'ont pas abouti à une formalisation des axes stratégiques et des actions à mener en la matière.

Le champ d'intervention de la Vice-présidence étudiante (VPE) et les moyens mis à sa disposition sont limités. Certes, le VPE est présent sur le schéma d'organisation de l'UPS aux côtés des VP thématiques, mais il n'est pas invité aux réunions mensuelles du bureau exécutif. Quant aux autres élus étudiants, ils ne siègent guère dans les instances. La durée du mandat de cinq ans, décorrélée de la réalité des parcours étudiants, explique sans doute en partie le faible taux de participation.

La volonté d'avancer sur les appels à projets, confortée par des résultats tout à fait honorables (obtention de l'I-Site, d'une EUR et du NCU), ne doit pas se faire aux dépens des débats démocratiques. Aussi, le comité préfère mettre en garde l'UPS des risques liés à un circuit de décision n'associant pas suffisamment toute la communauté universitaire.

Si l'UPS porte une attention particulière à la diversité des parcours et à l'insertion professionnelle de ses étudiants, elle n'a pas développé tous les outils ou dispositifs nécessaires à l'implication des étudiants à tous les niveaux, dans la gouvernance et l'animation du campus. Aussi, le comité recommande de clarifier les relations avec les acteurs de la vie étudiante (Crous, associations, représentants des usagers) et d'impulser davantage de concertation dans les modalités de décision.

5 / UNE STRUCTURATION DE LA RECHERCHE AUTOUR DE PÔLES DE RECHERCHE ORIGINAUX ET INNOVANTS

Les forces de la Comue Paris Seine en termes de disciplines de recherche sont les mathématiques, les sciences sociales, les sciences pour l'ingénieur et dans une moindre mesure la physique. L'analyse bibliométrique de l'Observatoire des sciences et techniques (OST) indique en particulier que son indice d'activité dans le domaine des mathématiques se situe dans la classe des 1 % des publications les plus citées au monde. Elle montre également que c'est en sciences sociales et en sciences pour l'ingénieur que la spécialisation s'est renforcée depuis 2010.

Les 22 unités de recherche⁴⁰ et 2 structures fédératives de la Comue se répartissent dans 5 pôles transdisciplinaires (finances, business et modélisation en économie ; patrimonialisation et création ; cosmétique et luxe ; territoires intelligents, mobilité, énergie ; criminalité, sécurité, société). Les personnels de recherche se répartissent principalement dans les domaines disciplinaires des sciences humaines et sociales (60 %) et des sciences et technologies (38 %) tandis que 2 % relèvent du secteur des sciences de la vie. La communauté est principalement formée par celle des enseignants-chercheurs, cette Comue étant une des plus petites d'Ile-de-France en termes de personnel CNRS (cf. *supra*).

Intensifier la recherche, accroître la visibilité et l'attractivité du site sont les priorités clairement affichées de la Comue naturellement retrouvées dans les stratégies mises en œuvre de l'I-Site. Elles sont à corréliser avec la volonté d'accroître le degré d'internationalisation dont l'élévation de la coordination territoriale dans les classements internationaux type *ARWU* (cf. *supra*) constitue une illustration. Les sciences liées au patrimoine qui constituent une véritable niche d'excellence et les sciences de la modélisation s'appuyant sur la très forte spécialisation dans le domaine des mathématiques et de l'économie sont les principaux thèmes de recherche sur lesquels la priorité est mise pour atteindre l'objectif d'être une université de recherche de renommée mondiale. Un prérequis pour atteindre cet objectif consiste à mettre en place une signature commune des publications du GE, de l'Essec, voire des membres associés. Le comité recommande de mettre en œuvre cette signature unique, condition *sine qua non* pour augmenter la visibilité scientifique du site Paris Seine. La création dans le cadre du GE, d'une cellule dédiée à l'aide au montage de projet de recherche est également un des leviers pour l'atteinte de cet objectif.

L'I-Site a permis des réalisations qui ont d'ores et déjà un impact majeur sur la communauté scientifique grâce aux programmes d'attractivité des chercheurs étrangers, de planification d'événements scientifiques rassemblant les diverses communautés scientifiques des établissements partenaires ou encore de mise en œuvre de projets lauréats des appels à projets ouverts à tous. Outre l'agilité pour l'obtention du soutien que procurent ces appels à projets, ils ont eu l'effet vertueux attendu de susciter des collaborations entre les partenaires du site, sans qu'il ait été possible pour le comité de quantifier ces collaborations.

Créé en 2017 au sein de l'université Paris Seine, l'Institut d'études avancées (IEA) contribue à la structuration de la recherche et à inciter les collaborations avec la communauté internationale. Les actions, qui vont de l'accueil à la mise en œuvre d'événements ou de projets communs avec des chercheurs de renommée internationale, sont une réelle plus-value pour le site de Cergy-Pontoise. Son déploiement à l'échelle de la

⁴⁰ Schéma d'organisation de la recherche et des formations sur site (RAE). Parmi ces laboratoires, deux sont en co-tutelles entre établissements du site : Etis – équipes traitement de l'information et systèmes, UMR CNRS, Ensea, UCP et laboratoire Quartz, équipe d'accueil Ensea, Eisti, Supmecca.

Comue en 2017 a permis une forte émulation dans quatre secteurs : matériaux et sciences expérimentales ; analyse, modélisation et management de systèmes complexes ; technologies de l'intelligence embarquée ; transferts culturels et transmission des savoirs. Si l'IEA est encore aujourd'hui formellement un institut de l'UCP, son pilotage assuré par un directeur nommé par le président de l'UCP assisté par un secrétaire général, gagnerait à évoluer pour refléter la diversité des établissements de la Comue. Au regard des entretiens, la perspective du grand établissement suscite une inquiétude quant à la capacité de lui conserver une identité spécifique à l'interface des relations internationales et de la recherche.

Les domaines d'excellence ont d'ores et déjà une belle visibilité puisque lauréats de programmes d'excellence (les Labex et Equipex Patrima⁴¹ et MME-DII⁴²). L'installation du PJGN sur le site ouvre des possibilités de projets interdisciplinaires nouveaux, confortant la capacité de l'Université Paris Seine à attirer des nouveaux partenariats.

La dynamique de la recherche s'inscrit dans une trajectoire destinée à accroître les partenariats. La Fondation des sciences du patrimoine⁴³ par exemple, créée comme objet de pérennisation du Labex Patrimex/Patrima, grâce à une réactivité et une souplesse d'exécution, apparaît comme un vecteur non seulement pour attirer des collaborateurs comme l'école du Louvre ou des équipes autour du synchrotron Soleil mais aussi pour servir de porte-drapeau au plan international. L'EUR Paris Seine *GraduateSchool Humanities, Creation, Heritage* nouvellement créée s'inscrit dans une logique de structuration cohérente avec les projets d'excellence obtenus auparavant comme les Labex, Equipex puis I-Site.

Le pilotage stratégique de l'I-Site, tout particulièrement en matière de recherche, devrait se faire en concertation étroite avec le CNRS. Renforcer les interactions entre les partenaires de l'I-Site d'un côté et le CNRS de l'autre, au-delà d'une simple représentation dans le comité de pilotage de l'I-Site, permettrait de bâtir des stratégies communes facilitant et légitimant le soutien que pourrait apporter l'organisme pour intensifier les recherches du site.

Si les appels à projets nombreux et diversifiés jouent leur rôle structurant, la vigilance observée sur un potentiel essoufflement de la communauté à proposer/expertiser des projets doit susciter une réflexion sur la mise en œuvre des leviers I-Site pour les prochaines années et sur les ressources humaines nécessaires à son bon fonctionnement. La mise en place d'outils de pilotage et de *reporting* des outils I-Site aidera certainement à la prise de décision.

6 / LA VALORISATION : DES MOYENS CONSÉQUENTS À DÉPLOYER

Au-delà des services de valorisation des différents établissements de la Comue Paris Seine qui remplissent leurs missions, la Comue peut s'appuyer sur deux ensembles d'outils pour répondre à ses besoins de valorisation :

- La société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ile-de-France Innov dont elle est membre fondateur ;
- Les trois Centres d'accélération de transfert de technologie et de savoirs (Catts) créés lors de la mise en place de l'Initiative d'excellence I-Site.

Au moment de la création de la Comue, l'UCP et le Pres UPGO avaient déjà la Satt Ile-de-France Innov dans leur environnement de valorisation. Notons que le périmètre de travail de cette Satt est extrêmement vaste en termes de territoires et de laboratoires⁴⁴. Pour les projets de la Comue Paris Seine, il apparaît de nettes difficultés pour obtenir un accompagnement des projets apportés par les laboratoires dans des délais raisonnables. Un changement du mode de gestion des projets au niveau de la Satt suite à une modification de la gouvernance devrait pouvoir résoudre ce problème.

Lors de la mise en place de l'I-Site avec les trois axes (économie & finances, arts et patrimoine, risque et société), trois Catts ont été créés pour répondre à la valorisation associée aux travaux des laboratoires impliqués dans l'I-Site. Ces Catts n'ont pas d'existence en propre et leur fonctionnement s'appuie sur des moyens humains mis à disposition par les établissements ; mais il existe un comité de pilotage chargé de coordonner les actions en lien avec le comité de direction de l'I-Site, principalement composé par des représentants des trois établissements UCP, Eisti et Essec. Ces centres, basés sur une stratégie « *market pull* »,

⁴¹ Patrima est mis en œuvre par l'UCP et l'UVSQ. Le Labex a pour objectif de développer des programmes internationaux de recherche et de formation dans le domaine du patrimoine matériel (objets de musées, bâtiments, archives, livres et manuscrits, etc.). L'Equipex développe des outils technologiques en appui du Labex.

⁴² Modèles mathématiques et économiques de la dynamique, de l'incertitude et des interactions.

⁴³ Fondée par l'UCP, l'UVSQ, le Musée du Louvre, l'établissement public du Château de Versailles et la Bibliothèque nationale de France.

⁴⁴ La Satt Ile-de-France Innov couvre l'Ile-de-France d'est en ouest : les Comue Paris Seine, Sorbonne Paris Cité et Paris Est en sont actionnaires.

permettent d'apporter aux laboratoires de nouvelles activités par rapport aux contrats et prestations déjà existants avec éventuellement des embauches de CDD ou des décharges pour les enseignants-chercheurs, activités liées en particulier aux « *OpenLab* ». La mise en place de ces Catts étant très récente, il est relativement difficile d'évaluer la plus-value de ces centres qui sont en devenir. Le déploiement des *Open Lab* a permis des partenariats renforcés avec des interlocuteurs du monde académique et du monde socio-économique et ajoute un levier pour accroître l'innovation. Ils seront gérés par trois Centres d'accélération de transferts et de savoirs, créés très récemment.

Dans ce contexte de la valorisation au sens étudiants-entrepreneurs, le comité souligne la belle progression des actions développées avec Pépité Vallée de Seine. En effet le nombre d'étudiants impliqués est passé de 17 en 2014-2015 à plus de 300 en 2017-2018 avec 110 étudiants engagés dans l'entrepreneuriat conduisant à 32 créations d'entreprises.

7 / UNE POLITIQUE NUMÉRIQUE ENCORE TROP FRAGMENTAIRE

La politique numérique de l'université Paris Seine apparaît encore trop fragmentaire. Alors qu'il s'agit d'une des prérogatives de la Comue, celle-ci semble ne concerner que les infrastructures (réseau de fibres optiques dans le cadre du groupement d'intérêt public « Plate-forme d'agglomération de Cergy pour le réseau de recherche, d'enseignement et de technologie » (Pacret), et « moyens de calculs, espaces de simulations, plateformes technologiques pour le développement de la pédagogie numérique », p. 31 du RAE). S'agissant des applications, celles-ci restent gérées au niveau de chacun des établissements, sans réelle volonté de proposer des solutions communes, si ce n'est dans le cadre du projet de Campus numérique. Toutefois, ce projet ne relève pas de la Comue en tant que telle, mais du programme NCU. Il s'agit de développer une suite d'outils et de services utiles aux apprenants : des collégiens et lycéens dans le cadre de leur choix d'orientation, en passant par les étudiants et en allant jusqu'aux *alumni* dans le cadre de la formation tout au long de la vie. En revanche, il ne semble y avoir ni plateforme d'admission en ligne commune, ni application mobile pour l'ensemble des étudiants de la Comue.

Il ne semble pas y avoir de réelle volonté de construire des bases de données communes à l'ensemble de la coordination territoriale, ni d'espace numérique de travail commun.

Le schéma directeur du numérique, s'il a le mérite d'exister, est trop flou pour comprendre les arbitrages réalisés par la coordination territoriale. En effet, il serait judicieux de préciser les paramètres nécessaires à la prise de décision entre plusieurs solutions techniques (calendrier prévisionnel, rapport coût/bénéfice, prérequis, etc.). Afin de favoriser le développement du Grand Établissement et son ambition à l'international, il paraît important au comité de développer une véritable politique du numérique intégrant l'ensemble des établissements de la Comue actuelle, ou associés au futur GE.

8 / UNE OUVERTURE À L'INTERNATIONAL AMBITIEUSE

La Comue a inscrit le développement international dans ses missions statutaires en voulant devenir une université de rang international et atteindre « le top 200 mondial des universités en 10 ans ».

Le développement international des établissements est mis en œuvre grâce à de très nombreux partenariats au niveau international : 754 partenariats dont 5 sont gérés directement par la Comue, les autres par les établissements membres. Ce chiffre est le résultat de la stratégie de la Comue qui consiste à laisser les établissements gérer eux-mêmes les partenariats tout en assurant la promotion. On dénombre également 3 campus à l'étranger (l'Essec à Singapour et Rabat et l'Eisti en Tunisie).

Pour les années antérieures à la période de référence (2011-2014), la mobilité entrante était très importante et représentait plus de 13 % des étudiants ; la mobilité sortante était faible (4 % des étudiants inscrits). En revanche, pour la période de référence, les chiffres de la mobilité entrante et sortante ne sont pas documentés dans les documents d'autoévaluation remis. Lors de la visite sur site, le comité a compris que les mobilités devaient être du même ordre pour cette période.

L'université Paris Seine agit essentiellement comme un relais en appui aux actions internationales de ses membres, principalement dans les domaines de la formation et de la recherche. Elle dispose de compétences en matière de promotion à l'international grâce au groupe de travail « Attractivité et Partenariats Internationaux » du Comité stratégique territorial (Costra) de la Comue, composé de tous les responsables Relations Internationales des établissements membres et du conseil départemental du Val-d'Oise.

Un premier succès de l'université Paris Seine est le partenariat avec l'université de Warwick, université de haut niveau avec une forte caractéristique internationale (40 % des enseignants et plus de 30 % des élèves non britanniques). Les coopérations en recherche et en formation sont issues d'une réelle volonté de créer une alliance forte de deux universités qui partagent des ambitions communes.

Elle s'appuie sur la mise en œuvre d'outils transversaux articulés autour de la Direction générale des services de l'UCP, comme l'IEA dans le domaine de la recherche et de ses cycles thématiques, notamment avec l'agence universitaire de la francophonie et la chaire Unesco.

Quelques actions ont été menées directement par la Comue : *Welcome days* à destination des étudiants étrangers, présence à des salons nationaux et internationaux (MIPIM par exemple) et recrutement de doctorants à Pékin et à Shanghai.

Le projet I-Site a permis une structuration internationale en développant un axe Europe-Afrique-Asie en contractant des partenariats stratégiques avec des universités comparables comme par exemple l'*University of Mauritius* pour l'Afrique, pour l'Asie la *Nanyang Technological University* à Singapour, les universités de Hangzhou et de Xian en Chine et *Ho Chi Minh University of Technology* au Vietnam.

L'*International Economic Development Board* (IEDB), visant à favoriser le déploiement des stratégies de développement international des entreprises, est en cours de réalisation. Sa mission consiste à monter des équipes internationales, des programmes, et à capter des opportunités pour les entreprises implantées à l'international.

L'ouverture à l'international se traduit également par l'organisation en 2017 et 2018 d'une école d'été organisée en *Cultural Héritage Sciences* pour la mise en place d'un programme pré-doctoral pour des étudiants chinois désireux d'effectuer leur thèse en France.

Plusieurs projets internationaux sont également en cours de réalisation comme l'Intelligence Campus qui, dans une phase ultérieure (2021-2025), s'ouvrira à une coopération internationale.

En plus de ses 9 chaires patrimoniales, la fondation UCP offre des bourses de mobilité de stage en Europe, Afrique et Asie pour des étudiants (5 à 10 bourses par an).

L'ambition à l'international de la Comue est très élevée et le budget financier important (200 k€ par an). Un nouveau modèle économique a été défini qui prévoit d'accroître de plus de 100 M€ les ressources propres d'ici 10 ans. Le comité n'a pas eu accès aux détails de ce plan.

En tout état de cause, le comité recommande de revisiter les journées d'accueil dans le cadre de la création du Campus international afin de construire un sentiment d'appartenance et d'améliorer l'intégration ; de pérenniser le financement des initiatives internationales, notamment en ce qui concerne la mobilité des doctorants, des professeurs invités, etc. par un plan financier solide et détaillé.

V. CONCLUSION

À partir du contrat de site 2015 et avec le relais de l'I-site de 2017, l'université Paris Seine s'est donnée comme objectif de « devenir dans 10 ans une université internationale de recherche intégrant à terme le top 200 mondial dans les classements internationaux en même temps qu'elle sera solidement ancrée dans son territoire ». Entre 2015 et 2018, elle s'est employée essentiellement à jeter les bases de cette ambition en développant sa recherche à partir des appels à projets lancés dans le cadre du PIA. Il importe désormais, au-delà de cette première phase où elle a incontestablement su saisir les opportunités offertes, qu'elle se structure solidement et durablement, dans ses modes de gouvernance et de gestion.

Est-elle en mesure de réaliser son ambition ? Les acteurs sont pleinement conscients que, sous sa forme actuelle, cette Comue (« la plus petite de France », comme ils le soulignent, p.5) n'a ni les moyens ni certainement le poids nécessaire pour porter une telle ambition qui implique à terme rien moins qu'une intégration de tout le premier cycle universitaire (avec la création l'*undergraduate college*) et une restructuration profonde de tout le niveau master-doctorat (sous la forme de cinq grandes *graduate schools*). De là l'objectif, scellé dans le dossier I-Site déposé par la Comue, de construire dès 2019 un nouvel établissement fusionné UCP-Eisti auquel l'Essec sera associé, et qui prendra la forme d'une université technologique. Sur ce sujet, le RAE est complété par « une note explicative des projets de statuts du futur Grand établissement » (présentée en CA de la Comue en juillet 2018). Les grandes lignes de la structuration institutionnelle de cette Université-cible sont tracées, un calendrier établi. Beaucoup de questions restent en chantier, notamment sur la forme concrète que prendra « le pilotage intégré » avec l'Essec, au sein du directoire (bien que cette école ne fasse pas partie du futur GE), l'éventuelle l'association à cette université-cible de tous les établissements membres de l'actuelle Comue (quid des conventions « plus ou moins engageantes » ?), le statut dérogatoire envisagé pour cette université, la composition des instances de direction, etc.

À ce stade (adoption en décembre 2018 du décret ouvrant la possibilité de créer le nouvel établissement, pour une date d'effet début 2019), le comité ne peut que prendre acte de l'avancée réelle et rapide des travaux (la période de référence pour le présent RAE allant d'octobre 2015 à juin 2018), relever le choix institutionnel qui a été opéré (université technologique prenant le statut de Grand établissement) mais ne peut évidemment pas déjà formuler une évaluation sur une capacité démontrée à faire entrer Paris Seine dans le « top 200 mondial » à l'échelle d'une décennie. En tout état de cause, la Comue a défini un objectif clair et ambitieux qu'elle souhaite opérationnaliser avec un modèle de grand établissement. Il demeure cependant de nombreuses questions concernant les modalités d'atteintes de cet objectif et la pérennisation d'une politique de site intégrant tous les acteurs. Des incertitudes demeurent en effet aujourd'hui sur le plan de l'organisation et du pilotage notamment en ce qui concerne la mise en place annoncée des *graduate schools*.

1 / LES POINTS D'APPUI

- Des affinités culturelles entre les établissements membres de la Comue
- Une démarche volontariste à l'échelle des établissements, fondée sur une dynamique de transformation et de projet
- La réussite aux appels à projets dans le cadre du PIA (I-Site, NCU, EUR) et le développement des partenariats internationaux liés à des domaines d'excellence en recherche (mathématiques et économie)
- Un projet de campus international qui a déjà permis de fédérer les acteurs
- Le dynamisme de l'IEA
- La montée en puissance de l'entrepreneuriat
- Le soutien des collectivités

2 / LES POINTS DE VIGILANCE

- Une gouvernance essentiellement descendante
- Un manque de lisibilité entre ce qui relève de la Comue ou des établissements au niveau de la gestion des personnels, de la gestion financière, de la communication et de la gestion des projets
- L'absence de coordination des acteurs de la vie étudiante
- Un déficit d'identification de la marque Paris Seine
- Un risque d'instrumentalisation du campus international au profit d'une simple opération d'urbanisme
- Une absence de politique globale sur le numérique

3 / LES RECOMMANDATIONS

En passant d'une Comue à un Grand établissement, l'université Paris Seine va connaître une évolution qui – tous les responsables en ont conscience – ne se réduira pas à une simple prolongation de l'existant, sous un nouvel habillage. Un Grand établissement n'obéit pas qu'à une définition "par défaut", en tant que structure autorisant opportunément de déroger à certaines règles ordinaires. Il faut encore qu'advienne une véritable communauté universitaire, solidement charpentée à tous les niveaux. C'est tout l'enjeu du prochain contrat de site de l'université Paris Seine. Dans ce cadre, le comité recommande de :

- Veiller à ce que l'ensemble des personnels et des étudiants de tous les établissements de la Comue s'approprient la démarche du Grand établissement.
- S'assurer de la bonne information et de l'implication de la communauté universitaire dans son ensemble (enseignants-chercheurs, chercheurs, enseignants, personnels techniques et administratifs, étudiants et doctorants).
- Garantir que les futurs établissements associés ne soient pas éloignés des circuits de décision et redéfinir un projet de site global.
- Veiller à préserver la vocation académique dans la conduite du campus international
- Développer et recentrer une politique de communication externe permettant d'affirmer une identité claire
- Renforcer les interactions entre les partenaires de l'I-Site et le CNRS, au-delà d'une simple représentation dans le comité de pilotage de l'I-Site.
- Développer une politique globale et cohérente dans la coordination des partenariats internationaux.
- Formaliser la gouvernance de l'IEA, afin de l'installer dans sa spécificité (à l'interface entre Recherche et Relations internationales) au sein du nouvel établissement.
- Mettre en œuvre la signature unique pour augmenter la visibilité scientifique du site Paris Seine.
- Mettre en place des outils de reporting et d'aide au pilotage dans la perspective de la création du futur grand établissement.

VI. LISTE DES SIGLES

B

Biatss Bibliothécaires ingénieurs administratifs techniciens et personnels sociaux et de santé

C

CA Conseil d'administration
 CACP Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise
 Catts Centre d'accélération de transfert de technologie et de savoirs
 CCIP Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Île de France
 CDD Contrat à durée déterminée
 CDVO Comité départemental du Val d'Oise
 CMI Cours master en ingénierie
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 Comue Communauté d'universités et établissements
 Costra Comité stratégique territorial
 CPER Contrat de plan État Région
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
 CT Comité technique

D

D2E Diplôme d'établissement étudiant entrepreneur
 D Doctorat
 Dird Dépense intérieure de recherche et développement
 DSH Droit et sciences humaines

E

EBI Ecole de biologie industrielle
 Ecam EPMI Ecole d'électricité, de production et management industriel
 ED Ecoles doctorales
 Eespig Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
 Eisti Ecole internationale des sciences du traitement de l'information
 EMM Economie, management et mathématiques
 Ensac Ecole nationale supérieure d'arts de Cergy
 Ensav Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles
 Ensea Ecole nationale supérieure de l'électronique et de ses applications
 EPCI Etablissement public de coopération intercommunale
 EPCS Etablissement public de coopération scientifique
 EPSC Ecole pratique de service social
 EPSCP Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
 EPSS Ecole pratique de service social
 Espé Ecole supérieure de professorat et de l'éducation
 Estaca Ecole supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile
 ETP Equivalents temps plein
 EUR Ecole universitaire de recherche et une initiative d'excellence en formation innovante

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
 GE Grand établissement

I

Idefi Initiatives d'excellence en formations innovantes
 Idex Initiative d'excellence
 IEA Institut d'études avancées
 IEDB *International Economic Development Board*
 Ileps Institut libre d'éducation physique supérieure
 Insee Institut national de la statistique et des études économiques
 Ifsttar Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
 IPGP Institut polytechnique du Grand Paris

Isipca Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire
 I-Site Initiatives science, innovation, territoires, économie
 Istom Ecole supérieure d'agrodéveloppement international
 Itescia Institut des techniques informatiques

L

Labex Laboratoires d'excellence
 L Licence

M

M Master
 MCF Maîtres de conférences
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

OST Observatoire des sciences et techniques

P

Pacret Plateforme d'agglomération de Cergy pour le réseau de recherche, d'enseignement et de technologie
 Pépite Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIB Produit intérieur brut
 PJGN Pôle judiciaire de la gendarmerie nationale
 PME Petites et moyennes entreprises
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
 PR Professeur des universités

Q

QS *Quacquarelli Symonds*

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines

S

SI Sciences et ingénierie
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Supméca Institut supérieur de mécanique de Paris

T

Tiga Territoire d'innovation de grande ambition

U

UCP Université de Cergy Pontoise
 UFR Unité de formation et de recherche
 UMR Unités mixtes de recherche
 UPGO Université Paris Grand Ouest
 UPS Université Paris Seine
 UVSQ Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

V

VP Vice-président
 VPE Vice-présidence étudiante
 VUB *Vrije Universiteit Brussel*

VII. OBSERVATIONS DU PRESIDENT

Université // Paris Seine
3 avenue Bernard Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise CEDEX

Cergy, le 1er avril 2019

Réponse COMUe Paris Seine au rapport d'évaluation du HCERES

Madame, Monsieur,

Je tiens en premier lieu à remercier le comité d'évaluation pour l'attention qu'il nous a consacrée, en prenant le temps de saisir la spécificité de cette COMUe qui s'est à la fois construite et a fait émerger son projet structurant et ambitieux lors du dernier contrat de site.

La double dynamique de structuration de la communauté des établissements par les projets d'impulsion, d'une part au niveau local (campus, tiers lieux, entrepreneuriat) et d'autre part au niveau international (partenariats, PIA) a bien été perçue par le comité. Cette dynamique représente la partie visible d'une stratégie pragmatique d'acteurs de grande qualité mais parfois isolés, qui partagent des valeurs, des ambitions et un territoire.

Le comité a également bien perçu que le caractère pragmatique de notre démarche par les projets, et non par l'institutionnel d'abord, peut également être considéré comme une réponse pragmatique (!) à la très faible dotation par l'Etat dont elle a bénéficié (peut-être la plus faible de France) : 11 postes. Les contraintes faisant parfois les opportunités, la COMUe Paris Seine s'est concentrée sur l'essentiel (briques locales d'impulsion et PIA), et mais par la même occasion elle n'a pas été en mesure de prendre en charge une organisation plus globale du site, d'où les remarques du comité à propos de la vie étudiante et de la communauté, du système d'information ou encore d'une approche qualité. Nous ne pouvons qu'assumer nos choix face aux contraintes qui étaient les nôtres.

Le dernier contrat et le PIA ont permis également de faire émerger dans notre communauté d'établissements des degrés divers d'intérêt à la dynamique commune, ce qu'il convient de respecter. C'est là l'objet des statuts adoptés dans leurs principes par les acteurs de la COMUe en juillet 2018, et qui devraient se traduire par le décret de création d'un nouvel établissement par ordonnance à l'été 2019.

Le prochain contrat consistera donc à organiser la vie académique de manière à permettre à chacun d'y trouver son propre compte, tant du point de vue des outils transversaux que la COMUe a déjà initiés, que du déploiement de briques académiques spécifiques proches de la spécialisation et des intérêts de chacun. Dans cette optique, la structuration du site en un « undergraduate college » des premiers cycles, d'une part, commun à tous, tourné vers la liaison lycée, l'offre post-bac et la réussite des étudiants, et cinq graduate schools thématiques tournées vers la recherche et l'international d'autre part (4 portées par la nouvelle université, et la 5e par l'ESSEC) permettra d'apporter une dynamique à la fois structurante et à la carte aux établissements de la COMUe.

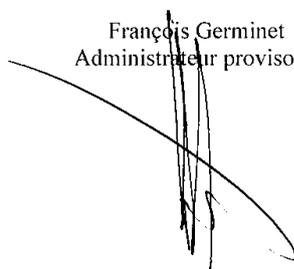
Cette structuration académique a d'ores et déjà permis aux communautés de se rapprocher et de porter des projets ambitieux : NCU, EUR, nouvelles formations communes, nouvelles actions avec les acteurs économiques du territoire, nouvelles interactions à l'international. Ces synergies entre communautés seront amplifiées grâce à la gouvernance des briques académiques qui permettront d'associer tous les acteurs, et à la réalisation progressive du campus international de Cergy qui donnera sa pleine mesure à l'expérience étudiante sur le site (logement, activités culturelles, sportives, associatives etc.).

Enfin, les remarques du comité à propos de la visibilité du site, de la marque de la COMUe et de la communication trouveront à très court terme leurs réponses dans le nom de l'université et de notre nouvelle politique de site commune.

D'une manière générale, ces transformations, issues de la période d'impulsion et de gestation précédente, seront à même de porter les ambitions locales (répondre aux enjeux sociaux et économiques du territoire) et internationaux de notre communauté (atteindre le top 200 mondial d'ici 2030).

Notre communauté peut ainsi se représenter comme une université d'écoles, une université publique - privée tournée vers le service public et l'intérêt général, et une université pleinement internationale (au-delà de ses simples relations internationales usuelles), avec une stratégie Europe (notamment avec l'Alliance EUTOPIA), Afrique, Asie qui se structure activement.

François Germinet
Administrateur provisoire



VIII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université Paris Seine a eu lieu du 6 au 8 novembre 2018. Le comité d'évaluation était présidé par M. Jean-Jacques POLLET, professeur des universités (littérature germanique), ancien recteur de l'académie de Rouen, Nancy-Metz, Lille, ancien président de l'université d'Artois.

Ont participé à cette évaluation

- Mme Sabine CHAUPAIN-GUILLOT, maître de conférences (économie), vice-présidente du Conseil de la Formation de l'université Lorraine ;
- M. Francis COTTET, professeur des universités (informatique), ancien directeur de l'Isae-Ensm (2008-2017) ;
- M. Paul POUILHE, référent université de Lyon 1 pour l'université cible, ancien directeur du budget et des finances de l'université Lyon 2, ancien directeur général des services de l'Université Jean Monnet ;
- Mme Christelle ROY, directrice de recherche CNRS (physique), vice-présidente Stratégie et développement de l'université de Strasbourg, ancienne directrice de l'IPHC ;
- Mme Maurane VIOLET, diplômée du Master communication politique et publique de l'université Paris Créteil, ancienne présidente d'association étudiante, ancienne chargée de mission de la Fage, ancienne responsable communication de l'institut pratique du journalisme de l'université Paris Dauphine ;
- M Stéphane WOJCIK, consultant en formation et marché du travail.

Stéphane Onnée, conseiller scientifique et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale au moment où les expertises ont été réalisées. On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

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



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

hceres.fr

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

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

