

Conseil d'administration
Séance du mardi 25 septembre 2018

Délibération n°2
portant **approbation du rapport d'auto-évaluation de l'établissement**

*Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L. 711-1, L. 712-1 à L. 712-3,
Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-1 et s.,
Vu l'avis favorable de la commission de la formation et de la vie universitaire en date du 10 septembre 2018,
Vu l'avis favorable de la commission de la recherche en date du 26 juin 2018,*

Considérant que les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche doivent rendre compte périodiquement de l'exécution de leurs engagements dans le cadre du processus d'évaluation institutionnelle conduit sous l'égide du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Considérant que l'Université de Cergy-Pontoise fait partie des établissements de la « vague E » concernés par la campagne d'évaluation 2018-2019, qu'à ce titre, elle s'est inscrite, depuis le début de l'année 2018, dans une démarche d'auto-évaluation,

Considérant que le rapport d'auto-évaluation de l'établissement soumis à l'approbation du conseil d'administration dresse un bilan analytique des activités conduites au cours des cinq années du contrat pluriannuel d'établissement (2015-2019),

Considérant que le rapport d'auto-évaluation met en perspective le bilan des activités et du fonctionnement de l'établissement avec la trajectoire de l'établissement dans le cadre de l'initiative d'excellence,

Considérant, à cet égard, qu'il précise les ambitions, les orientations et les objectifs du projet d'établissement dans la perspective du prochain contrat pluriannuel,

Après avoir entendu les rapports du Président et de la Vice-présidente en charge de la politique de site et de la contractualisation,

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide :

<u>Vote</u>	
Nombre de membres en exercice : 30	Pour : 20
Nombre de membres présents : 17	Contre : 0
Nombre de membres représentés : 5	Abstention : 2
Membres absents et non représentés : 8	Non-participation : 0

Article 1^{er} : Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement annexé à la présente délibération est approuvé.

Article 2 : La directrice générale des services est chargée de l'exécution de la présente délibération.

Article dernier : La présente délibération sera transmise au Recteur de l'académie de Versailles et entrera en vigueur à compter de sa publication.

Le président de l'Université,


François GERMINET

Transmis au Rectorat le : 11 octobre 2018

Publié le : 18 octobre 2018



Rapport d'autoévaluation

Etablissement

Campagne d'évaluation 2018-2019 – Vague E

Table des matières

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT.....	1
Sous-domaine 1.1 : Le positionnement institutionnel.....	1
Référence 1 : Identification claire du positionnement.....	1
• Une université fortement ancrée dans son territoire.....	1
• La construction d'une dynamique de site et d'une stratégie internationale avec la ComUE Paris Seine.....	1
• Une université de la diversité, tournée vers la société et de rang international.....	2
Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle.....	3
Référence 2 : Une stratégie institutionnelle réorientée.....	3
• Les Appels à Projets du PIA comme leviers pour la stratégie institutionnelle et outils de déclinaison des politiques opérationnelles.....	3
• Intégration des CPER, plan Campus à la stratégie.....	4
• La stratégie institutionnelle intègre un modèle économique soutenable.....	4
• Cohérence de la stratégie institutionnelle avec la politique contractuelle ou conventionnelle.....	6
• Axes et orientations stratégiques pour le prochain contrat.....	6
• Un cadre institutionnel renouvelé.....	7
• Les problématiques de responsabilité sociétale.....	8
Référence 3 : Partenariats, réseaux ou alliances.....	9
• Une stratégie institutionnelle de site.....	9
• Des partenariats territoriaux de recherche et de valorisation.....	9
• Des partenariats territoriaux étroits autour du Campus International.....	9
• Des réseaux internationaux en structuration avec la ComUE Paris Seine.....	10
DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT.....	10
Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de l'établissement.....	10
Référence 5 : Une organisation interne au service de la stratégie.....	10
• L'organisation des campus et des entités de formation et de recherche.....	10
• Des fonctions de support et de soutien adaptées à la réalisation des objectifs stratégiques.....	11
Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	12
Référence 6 : Des instances et circuits de décision impliquant la communauté de l'établissement.....	12
• Une forte implication des communautés dans les instances et conseils.....	12
• Une participation directe de la communauté à la définition des orientations stratégiques.....	13
• Le renforcement du pilotage stratégique et la sécurisation des contenus.....	14
Référence 7 : Politique globale de la qualité.....	15
• La mise en place d'une politique globale de la qualité.....	15
• Création d'une direction du pilotage.....	15
• Mise à disposition d'outils de pilotage.....	16
• Le processus d'autoévaluation : un levier pour le changement.....	17
• Actions qualité menées par les directions et perspectives pour le prochain contrat.....	17
Référence 8 : Identité et politique de communication.....	17
• Communication interne : vers une université inclusive.....	17
• Communication externe : faire entendre la voix de l'UCP.....	18
• Communication interne et externe : développer l'identité recherche de l'UCP.....	18
• Communication étudiante : favoriser l'émergence d'un esprit et d'une expérience campus.....	19
• Alumni : se doter d'un réseau des anciens.....	19

• Initiative d'excellence : une communication au service du projet.....	20
Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	20
Référence 9 : Mise en œuvre pluriannuelle de la stratégie et outils d'analyse.....	20
• Analyse prospective pluriannuelle des besoins et des ressources	20
• La construction d'un système d'information adaptable	21
• Politique pluriannuelle des ressources humaines.....	23
• Connaissance et maîtrise de la masse salariale.....	23
• Un schéma directeur immobilier en lien avec la stratégie de l'établissement.....	23
• Les grands équipements de recherche et de formation.....	24
Référence 10 : Le dialogue de gestion	24
Sous-domaine 2.4 : Les grandes fonctions du pilotage : RH, finances, immobilier	25
Référence 11 : La politique de gestion des ressources humaines.....	25
• Une politique d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs et des BIATSS.....	25
• Les carrières	25
• La formation des personnels.....	26
• Le dialogue social, la prévention et l'action sociale.....	27
Référence 12 : le budget comme levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement	27
• La qualité de la gestion.....	27
• Le budget : levier de la stratégie de l'établissement	27
• Le budget : instrument de pilotage	28
• Les outils d'analyse financière.....	28
• Mise en place d'outils d'analyse extra-financière	28
Référence 13 : la politique logistique et immobilière comme levier de développement.....	29
• Les objectifs opérationnels (ou stratégie d'intervention)	30
• Le projet quinquennal vise à répondre aux nouveaux enjeux suite à l'ISITE.....	31
DOMAINE 3 : LA RECHERCHE ET LA FORMATION	32
Sous-domaine 3.1 : La politique de recherche.....	32
Référence 14 : La politique de recherche dans la stratégie globale	32
• Structuration du potentiel de recherche	32
• Les leviers d'actions pour mener la politique scientifique de l'établissement	33
• Pilotage politique de la stratégie scientifique de l'établissement	34
• Forte intégration de la politique de recherche dans l'environnement.....	34
Référence 15 : Pilotage de l'activité de recherche	35
• Articulation entre le niveau central de l'établissement et les Unités de Recherche.....	35
• La direction de la recherche et ses fonctions de soutien aux UR	35
• Soutien financier aux entités de recherche.....	36
• Intégrité scientifique.....	37
Référence 16 : Suivi et analyse de l'activité de recherche.....	37
• Suivi et analyse des produits de la recherche	37
• Politique de communication sur la recherche.....	38
Sous-domaine 3.2 : La politique de formation tout au long de la vie	38
Référence 17 : la politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et formation continue)	38
• Architecture des offres de formation.....	38
• FC / FTLV	39
• Inscription au RNCP.....	39

Référence 18 : Des modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics	39
• Une offre de formation adaptée à tous les publics	39
• Le Collège Universitaire Paris Seine (CUPS) et la flexibilisation des parcours.....	40
• Modalités de délivrance des diplômes	40
• Cohérence des contenus pédagogiques.....	40
• Diversification des pratiques pédagogiques grâce au numérique.....	40
Référence 19 : Mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation	41
• Organisation maîtrisée et structurée de la formation et de l'allocation des moyens.....	41
• Des infrastructures et plateformes au service de la formation	41
• Sensibilisation des enseignants aux nouvelles pratiques pédagogiques.....	41
• Stimulation de l'innovation pédagogique.....	42
Référence 20 : Analyse et suivi de l'activité de formation	42
Sous-domaine 3.3 : Le lien entre recherche et formation	42
Référence 21 : Développement de l'articulation entre recherche et formation	42
• Modalités de l'articulation entre formation et recherche	42
• Écoles doctorales et politique de recherche et de formation	43
• Écoles doctorales et recrutement / formation / accompagnement des doctorants.....	43
Référence 22 : la politique de recrutement de personnels traduit le lien entre formation et recherche	44
• Recrutement du personnel enseignant.....	44
• Recrutement du personnel BIATSS cohérent avec la stratégie de l'établissement.....	44
Référence 23 : Une politique de documentation en appui aux activités de recherche et de formation.....	44
• Une politique documentaire globale définie dans la stratégie de l'établissement.....	44
• Une politique de partenariat avec les établissements de la ComUE Paris Seine	44
• Une politique documentaire intégrée aux politiques de formation et de recherche	45
• Le développement de services en direction des chercheurs	45
• Infrastructures techniques et logicielles, outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation.....	45
DOMAINE 4 : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS.....	46
Sous-domaine 4.1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	46
Référence 24 : Dispositifs en faveur de la réussite des étudiants	46
• Rendre le lycéen acteur de son parcours	46
• Les équipes pédagogiques de l'enseignement secondaire et du supérieur : une dynamique partagée	46
• Accompagner les publics spécifiques	47
• Procédures d'admission des étudiants.....	47
• Validation des examens, délivrance des diplômes, évaluation des acquis.....	48
• Faire valoir les profils universitaires pour intensifier les partenariats avec les acteurs de l'environnement socio-économique.....	48
• Accompagner les étudiants de 1er cycle dès l'entrée à l'université et diversifier les dispositifs de remédiation et les passerelles vers des formations plus adaptées.	48
• Renforcer la professionnalisation des formations et accompagner les étudiants à identifier les compétences acquises dans leur cursus.....	49
• Règles globales d'organisation des formations, d'organisation et de validation des examens, procédures d'évaluation des acquis et équité de leur application	49
• Insuffler la culture entrepreneuriale et l'esprit d'entreprendre	49
• Partager la mesure de l'insertion professionnelle avec l'ensemble de la communauté	50
Sous-domaine 4.2 : La vie étudiante	50

Référence 25 : Le développement de la vie étudiante	50
Sous-domaine 4.3 : La participation des étudiants à la gouvernance	51
Référence 26 : Association des étudiants à la gouvernance	51
DOMAINE 5 : LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE	51
Sous-domaine 5.1 : La valorisation des résultats de la recherche	51
Référence 27 : Politique globale de valorisation	51
• L'innovation au cœur de la valorisation	51
• Des actions de recherche partenariale ciblées	51
• De nouveaux outils	52
• Une politique d'incubation et de création d'entreprises	52
• Développement de l'innovation : les plateformes technologiques (ou OpenLab)	52
• Un pilotage coordonné de la valorisation	54
• Un Institut des Études Avancées	54
Sous-domaine 5.2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	55
Référence 28 : Diffusion de la culture scientifique	55
DOMAINE 6 : LES POLITIQUES EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE	55
Sous-domaine 6.1: La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur	55
Référence 29 : Politiques d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe	55
• Un repositionnement stratégique international	55
• La politique d'internationalisation est articulée avec celle de la ComUE Paris Seine	56
• Des cibles géographiques et des partenariats privilégiés parfaitement identifiés	57
• Le pilotage de la politique d'internationalisation	58
• Connaissance des actions d'internationalisation et des partenariats internationaux	59
Référence 30 : Pilotage de politique d'internationalisation	60
• Coopération multilatérale en recherche (projets, contrats)	60
• Dispositifs d'encouragement à la mobilité entrante et sortante	60
• Une politique des langues étrangères cohérente avec les objectifs de l'UCP	60
• Outils de suivi des actions en matière d'internationalisation	61
Liste des annexes	62

DOMAINE 1 : LE POSITIONNEMENT ET LA STRATÉGIE INSTITUTIONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT

Sous-domaine 1.1 : Le positionnement institutionnel

Référence 1 : Identification claire du positionnement

- Une université fortement ancrée dans son territoire

Implantée en grande banlieue parisienne, l'UCP fait partie des universités dites « nouvelles », créées au début des années 1990 pour faire face à l'augmentation des flux d'étudiants et compléter l'offre d'enseignement supérieur existant en Ile-de-France. La mission première de l'UCP était donc d'améliorer l'accès à l'enseignement supérieur des jeunes bacheliers du territoire cergy-pontain et plus largement du Val d'Oise et des départements limitrophes.

Pour les collectivités locales du Val d'Oise et en particulier pour la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, la création de l'UCP a d'emblée été conçue comme un levier pour le développement socio-économique du territoire et comme une opportunité décisive afin d'y créer un véritable écosystème d'enseignement supérieur, dans le prolongement de l'installation de l'ESSEC à Cergy dans les années 1970 et en lien avec l'ouverture, également en 1991, du campus cergy-pontain de l'Institut polytechnique Saint-Louis. L'UCP ne s'est donc pas limitée à offrir des filières de formation en niveau L et M, mais a choisi de développer également des activités de recherche portées par des laboratoires et des filières doctorales à la pointe des innovations scientifiques et technologiques, afin de répondre aux besoins de recherche et développement des entreprises du territoire.

Aujourd'hui, l'UCP constitue une université de taille moyenne (19 000 étudiants pour l'année universitaire 2017-2018). Elle est pluridisciplinaire même si elle ne couvre pas tous les secteurs de formation (elle ne dispose pas de filières de médecine, de STAPS ou de psychologie). Malgré cette absence d'offre dans trois filières qui apparaissent aujourd'hui particulièrement en tension, l'UCP a pris toute sa part dans l'accueil du nombre accru de néo-bacheliers observable sur la période de référence : alors qu'elle comptait un peu moins de 15 000 étudiants en 2013, l'UCP compte aujourd'hui plus de 19 000 étudiants inscrits, soit une augmentation de plus de 25% de son effectif étudiant. Cela en fait l'université française ayant connu la plus forte croissance de son effectif étudiant à proportion de sa taille dans les dernières années, le tout dans un contexte d'autonomie des universités où cette augmentation du nombre d'étudiants inscrits ne s'est pas traduite par une augmentation corrélée de sa dotation État (117,5 millions d'euros en 2013 pour 121,3 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 3 %).

Si le fait d'être une université nouvelle constitue un atout pour l'UCP en lui conférant une agilité supérieure à celle des institutions académiques plus anciennes, sa jeunesse et sa localisation en grande banlieue parisienne sont également un handicap. Elles l'exposent particulièrement à la concurrence des grandes écoles mais aussi des universités historiques du centre de Paris, alors que l'UCP ne peut s'appuyer ni sur une marque historique, ni sur l'attractivité naturelle résultant d'une implantation dans Paris intra-muros.

L'ensemble de ces données a, depuis l'origine, influencé la stratégie institutionnelle et académique de l'UCP, en imposant que le développement de l'Université se fasse constamment en lien avec son environnement socio-économique – entreprises et collectivités du territoire – et qu'il repose sur une approche résolument originale de la production et du transfert des savoirs.

Ce lien entre l'Université et les collectivités du territoire explique le soutien que celles-ci ont apporté à l'Université (sur le plan immobilier par exemple) mais aussi, réciproquement, la volonté de l'Université de s'inscrire dans le projet de développement économique porté par les collectivités du territoire cergy-pontain. Elle est en particulier à l'origine de l'attention portée par l'UCP depuis sa création aux besoins d'emplois et d'innovation des entreprises du territoire.

- La construction d'une dynamique de site et d'une stratégie internationale avec la ComUE Paris Seine

Pendant le contrat en cours (2013-2018), la volonté de l'UCP a été de préserver cette dynamique territoriale dans un contexte de recomposition du paysage de l'enseignement supérieur français et d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Dans cette perspective, la création d'un PRES, puis d'une ComUE ont été moteurs pour l'UCP. L'« Université du Grand Ouest Parisien » (UPGO) a été créée par le décret n° 2012-178 du 6 février 2012 sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique avec deux membres fondateurs (l'université de Cergy-Pontoise et l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines) ainsi que des membres associés.

En 2013, après le retrait de l'Université de Versailles Saint-Quentin, désormais membre de l'Université Paris-Saclay, le PRES UPGO évolue en communauté d'universités et établissements (ComUE) fondée par le décret n° 2015-157 du 11 février 2015 qui abroge le PRES et crée la ComUE « Université Paris Seine » composée de 14 membres fondateurs avec

une seule université (l'UCP) et 13 établissements de statuts très différents¹. Un contrat de site, porté par la ComUE Paris Seine, a été signé le 20 octobre 2015 définissant la politique de site de l'UCP (cf. annexe réf. 1-1, Contrat de site Université Paris Seine)

La ComUE Paris Seine, dont la présidence a été confiée en 2015 à un professeur de l'UCP, Anne-Sophie Barthez, est alors conçue comme une structure agile et souple, capable de créer une dynamique collective rassemblant tous ses membres autour de projets communs, mais aussi comme une structure qui soit tout à la fois un instrument de collaboration entre ses partenaires et un levier de transformation institutionnelle.

Seule université dans ce regroupement, l'UCP a donc eu un rôle prépondérant à jouer au moment de créer un écosystème favorable à la mise en place de synergies tant au niveau territorial qu'international.

La création de la ComUE Paris Seine coïncide, en 2016, avec le second mandat de François Germinet comme président de l'UCP. Un choix de positionnement est alors opéré : celui de continuer à ancrer fortement l'université dans le territoire en développant des liens avec les autres partenaires de la ComUE Paris Seine - notamment avec l'ESSEC et l'EISTI - tout en s'ouvrant à l'international autour de partenariats stratégiques bien identifiés.

Parce que l'UCP est pleinement consciente de la concurrence des autres universités franciliennes, cette ouverture à l'international est un levier essentiel. L'université a donc participé activement à la définition de la stratégie internationale de la ComUE afin d'articuler au mieux une politique de site bien définie avec le développement d'une université internationale de recherche.

Pour ce faire, en 2016 et 2017, la ComUE Paris Seine a étudié de possibles modèles internationaux autour d'universités récentes, situées en périphérie de grandes urbanisations, fortement implantées dans leur territoire et développant un potentiel de recherche et de formation autour de thématiques reconnues internationalement. L'UCP a fait partie de toutes les délégations qui ont effectué des voyages exploratoires pour la définition de ce benchmark international : EPFL (Suisse) en 2015 et en 2016, université de Reading (Royaume-Uni) en 2015, université de Warwick (Royaume-Uni) en 2017 et 2018. Cette confrontation à des benchmarks internationaux a permis de faire émerger des partenariats stratégiques pour l'UCP (avec l'université de Warwick notamment, voir références 29 et 30) et de structurer petit à petit une identité internationale qui dépasse largement le cadre strict de l'université pour définir une stratégie de site internationale.

La réponse conjointe, avec la ComUE Paris Seine et certains membres de la ComUE, aux Appels à Projets du PIA2 et du PIA3 et les succès qui s'en sont suivis, ont scellé un projet de site et permis d'asseoir cette articulation stratégique territoire/international pour l'UCP.

• Une université de la diversité, tournée vers la société et de rang international

L'UCP s'est donc appuyée sur les valeurs qui ont toujours été les siennes (à savoir la réussite de tous les publics étudiants en licence, l'excellence de la recherche et le désir de transfert des connaissances et des innovations vers la société) pour définir une vision et une mission :

- Une vision : être une université de la diversité, tournée vers la société et de rang international.
- Une mission : former les nouvelles générations aux enjeux d'un monde globalisé.

La trajectoire de l'UCP vise donc à atteindre une très forte reconnaissance internationale en mettant en avant deux équilibres fondamentaux :

- d'une part l'équilibre entre l'excellence de la recherche et la volonté du transfert vers la société (individus, entreprises, monde public),
- d'autre part l'équilibre entre le territoire (l'ouest francilien) et l'international (les autres continents, les autres cultures).

Pour le contrat à venir, il s'agit donc pour l'UCP de construire :

- une université de la diversité fortement ancrée dans le territoire, soucieuse de la réussite de tous les publics étudiants,
- une université internationale de recherche développant une recherche académique de pointe et intégrant à terme le top 200 mondial dans les classements internationaux,
- une université actrice de la transition sociétale et environnementale favorisant le transfert de connaissances et de savoirs vers la société tout en formant des étudiants armés pour être eux-mêmes des citoyens responsables et pleinement conscients des grands défis du 21^e siècle.

¹ L'université de Cergy-Pontoise (UCP) ; L'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) ; L'Institut polytechnique du Grand Paris (IPGP) comprenant l'École internationale des sciences du traitement d'information (EISTI) ; l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA) et l'Institut supérieur de mécanique de Paris (Supméca) ; L'École nationale supérieure d'arts de Cergy (ENSAC) ; L'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSAV) ; L'École nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSPV) ; L'École de biologie industrielle (EBI) ; L'École d'électricité, de production et management industriel (EPMI) ; L'École pratique de service social (EPSS) ; L'Institut libre d'éducation physique supérieur (ILEPS) ; L'École supérieure d'agro-développement international (ISTOM) ; L'école ITESCIA ; L'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (ISIPCA).

Sous-domaine 1.2 : La stratégie institutionnelle

Référence 2 : Une stratégie institutionnelle réorientée

- Les Appels à Projets du PIA comme leviers pour la stratégie institutionnelle et outils de déclinaison des politiques opérationnelles

Pour le contrat en cours, la définition de la stratégie institutionnelle de l'UCP est le fruit d'une véritable politique de site entre l'UCP et la ComUE Paris Seine. Les Appels à Projets du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) ont été utilisés comme des outils de mise en œuvre opérationnels et comme des instruments de structuration fédérateurs.

Les succès au PIA2 (Appel à Projets Initiative d'Excellence I-SITE/IDEX), puis au PIA3 (Appels à Projets NCU et EUR) ont donc été décisifs pour le positionnement institutionnel de l'UCP.

Le Succès à l'Appel à Projets I-SITE et la définition d'une stratégie institutionnelle

Après une première candidature infructueuse de la ComUE Paris Seine à l'Appel à Projets I-SITE du PIA 2 en 2015, un second dossier I-SITE a été déposé en 2016 par la ComUE Paris Seine et quatre de ses établissements membres : l'UCP, l'ESSEC, l'EISTI et l'ENSEA. Le dossier Paris Seine Initiative (PSI), pré-sélectionné en juin 2016, a été définitivement sélectionné en février 2017. Il prévoit la création d'une université internationale de recherche, la mise en place d'un collège universitaire et la construction d'un campus international dans le droit fil des valeurs et missions qui sont celles de l'UCP.

Le projet institutionnel commun porté par ces 4 établissements est de créer une université fusionnée autour de l'UCP, de l'EISTI et éventuellement de l'ENSEA, dont l'ESSEC deviendrait la *business school* associée dans le cadre d'un décret d'association.

Dans le cadre de cette Initiative d'Excellence I-SITE, la trajectoire institutionnelle de l'UCP est aujourd'hui claire, puisqu'elle passe par la construction de cet établissement fusionné et par cette association qui devrait pouvoir s'étendre, non pas seulement à l'ESSEC, mais aussi à l'ensemble des écoles membres de l'actuelle COMUE Paris Seine (voir détails infra).

La construction de ce projet d'établissement a avancé grâce à un travail mené par l'UCP et à ses partenaires de l'I-SITE, en lien constant avec l'ensemble des écoles membres de la ComUE Paris Seine, les pouvoirs publics et les communautés de chacun des établissements engagés. Preuve du partage du projet par les communautés, depuis le projet I-SITE en 2016, ce sont 70 actions de communication et d'information qui ont été menées par l'UCP, l'EISTI, l'ESSEC et l'ENSEA au sein de leurs communautés pour partager ou discuter le projet (cf. annexe réf. 2-1 : Liste des actions d'information et de communication UCP/ESSEC/EISTI/ENSEA pour la stratégie d'établissement).

Les Appels à projets NCU et EUR pour structurer le collège universitaire et les niveaux M et D

Afin de structurer de façon plus précise les niveaux master et doctorat, le collège des premiers cycles, l'UCP a répondu, avec la ComUE Paris Seine, à d'autres Appels à Projets (EUR, NCU pour le PIA).

La structuration du collège des premiers cycles a pu être entamée dans le cadre de la réponse portée à l'échelle de la ComUE Paris Seine à l'appel à projets Nouveaux Cursus Universitaires. Le NCU CUPS (Cursus Universitaires Paris Seine) est sélectionné par le jury en octobre 2017 et permet à l'UCP et à ses partenaires (ESSEC, ILEPS, EPSS, ECAM-EPMI, ITESCIA et CNAM) d'obtenir 15,9 millions d'euros de financement sur 10 ans pour repenser entièrement l'architecture de la Licence et du DUT afin de pouvoir accueillir des publics divers et de flexibiliser les parcours.

Aux niveaux M et D, trois réponses à l'appel à projets Écoles universitaires de recherche (EUR) ont été soumises : *Paris Seine Graduate School of Humanities, Creation, Heritage* ; *Paris Seine Graduate School Sciences of Modelisation* ; *Paris Seine Graduate School of Experimental Sciences*.

La *Paris Seine Graduate School Humanities, Creation, Heritage* (PSGS-HCH) est sélectionnée dans le cadre de la vague 1 des Appels à Projets EUR en octobre 2017 et permet à l'UCP et à ses partenaires (ENSA-V, ENSAPC, ENSP, INP, Fondation des Sciences du Patrimoine) d'obtenir 15,77 millions d'euros de financement sur 10 ans. Cette Graduate School souhaite se positionner comme l'établissement de référence, au niveau master et doctorat, dans les domaines de la création et du patrimoine avec une méthodologie innovante de recherche par le projet (*practice-led research*) et un appui scientifique fort des humanités.

Les deux autres EUR permettent aujourd'hui d'envisager dans le cadre du futur établissement, la création d'un Pôle d'ingénieurs d'envergure (+ 1000 diplômés ingénieurs/an) à partir de l'EISTI et des composantes Sciences et techniques, Économie et gestion de l'UCP.

Cette dynamique de réponse conjointe à des Appels à projets entre l'UCP et la ComUE Paris Seine a principalement été impulsée par l'UCP et a permis la consolidation d'un écosystème de recherche et de formation, aux niveaux territorial et international, afin de poser les bases d'un projet de développement commun entre l'université et ses partenaires.

Le prochain contrat va permettre de mener à bien le projet de restructuration institutionnelle, d'ancrage territorial du niveau licence, de développement de l'excellence de la recherche et d'ouverture internationale.

• Intégration des CPER, plan Campus à la stratégie.

Le renforcement de l'implantation territoriale

Une réponse à l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) « Territoires Innovants de Grande Ambition » (TIGA) de la Caisse des dépôts et consignation est également déposée en septembre 2017, portée par la ComUE Paris Seine. Ce projet n'a pas été sélectionné mais son dépôt souligne à la fois le déploiement stratégique de l'UCP et son excellent maillage territorial. Il s'inscrivait dans une parfaite logique de développement territorial, en s'appuyant à la fois sur les collectivités, sur les forces académiques et sur les projets de préfiguration du Campus International.

CPER et Plan Campus

Sur le précédent contrat, en juillet 2006, une enveloppe de 17 millions d'euros du CPER est fléchée pour la construction d'une Maison Internationale de la Recherche à Neuville et plus précisément pour la construction d'un Institut d'Études Avancées. Le bâtiment de la MIR de Neuville est livré en 2016.

Pour amorcer la dynamique de cet IEA, un IEA hors les murs est lancé en 2007 sous l'impulsion de l'université de Cergy-Pontoise et de l'ESSEC afin de développer une recherche d'excellence internationale. Le futur IEA se conçoit alors déjà comme l'étendard de la recherche au niveau du PRES UPGO. Il est partie intégrante des deux projets I-SITE et le développement de l'IEA comme vecteur du développement de l'excellence de la recherche à l'international fait de lui un des leviers d'intensification de la recherche.

En 2008, une seconde enveloppe de 20 millions d'euros (plan campus V. Péresse) est attribuée à l'UCP pour la construction d'une seconde Maison Internationale de la Recherche sur le site des Chênes (Cergy). La livraison est prévue en 2020.

À l'heure actuelle, l'Université de Cergy-Pontoise porte ou co-porte plus de 50% des « actions campus » en développement, qui structurent le projet « Campus International Paris Seine » : sur neuf « objets campus » aujourd'hui identifiés, elle en développe deux en maîtrise d'ouvrage directe (MIR des chênes, IUT de Neuville) et est étroitement associée au développement de trois autres en tant qu'établissement pilote du pôle académique (le nouveau Business Center pour le campus - *La Turbine*, le parc éco-work - cœur du campus et le Learning Center du campus - *Lieu de Vie et de Savoir*). Elle mobilise ses équipes, incluant services administratifs et chercheurs de haut niveau, également pour les actions en émergence du Campus International : le développement du logement étudiant, la mobilité sur le campus, le concept économique et financier du projet ; le travail de communication et de marketing territorial pour le Campus International est étroitement suivi par la direction de communication de l'Université de Cergy-Pontoise.

La mobilisation collective et structurée avec la ComUE Paris Seine a permis d'obtenir 19,5M d'euros supplémentaires pour la création de l'IUT de Neuville, permettant d'atteindre un total de 90M d'euros aujourd'hui disponibles pour la réalisation des « actions campus » (soit 11% des financements totaux nécessaires, un an après la présentation de la stratégie « Campus International » par les partenaires, en mars 2017).

• La stratégie institutionnelle intègre un modèle économique soutenable

La soutenabilité budgétaire de l'UCP est pilotée par les orientations budgétaires annuellement exprimées dans le Débat d'Orientation Budgétaire. Les axes structurants en sont les suivants :

- Recettes réelles et non supposées.
- Recherche systématique de financements.
- Maîtrise des dépenses avec détermination des priorités sur les nouveaux projets.
- Capacité d'autofinancement suffisante pour financer une partie des investissements.
- Recours raisonnable au prélèvement sur fonds de roulement.
- Sincérité budgétaire.

Cette maîtrise des comptes a permis d'avoir des comptes équilibrés depuis de nombreuses années :

- Comptes de fonctionnement excédentaires depuis 2011
- Capacité d'autofinancement suffisante pour financer l'investissement depuis 2015
- Apport au fonds de roulement depuis 2015
- Trésorerie largement excédentaire.

La qualité de maîtrise des comptes et de la sincérité budgétaire permet pour la première fois en 2018 de ne recourir qu'à un seul budget rectificatif au lieu de trois généralement.

La mise en place d'un important dispositif de dialogue de gestion se déroulant sur 6 mois a permis une meilleure appréciation des besoins des Directions et des Composantes. Les éléments d'analyse financière, de cadrage budgétaire et RH ainsi que les objectifs de fond à atteindre sont transmis et débattus lors de bilatérales avec les directeurs de composantes, de laboratoires et de directions et la Présidence et la Direction Générale. Le résultat de ces débats fait l'objet d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens présenté en CA.

Une culture financière a été développée auprès des directeurs de composantes, laboratoires et services. La formation des personnels en charge des affaires financières a été intensifiée lors du passage à la GBCP. Des procédures ont été écrites et mises à disposition de tous. La professionnalisation des agents de la direction financière est devenue une priorité dans le cadre de la montée en qualité comptable et budgétaire.

L'ensemble des investissements de l'établissement font l'objet d'une programmation pluriannuelle (PPI) réactualisée plusieurs fois par an en fonction des priorités qui se font jour. Le document commun à la direction des infrastructures et à la direction financière fait l'objet d'un suivi précis à la fois en dépenses et en recettes. La recherche de subventions sur les programmes importants est devenue systématique.

Les projets sur conventions sont gérés dans des enveloppes étanches par rapport au budget global de l'établissement et font l'objet d'un suivi des recettes et des dépenses. Les dates d'envoi des rapports financiers et scientifiques sont suivies pour éviter de perdre les financements.

La direction financière est en constante évolution pour s'adapter aux enjeux. Le service des recettes a été rattaché au service du budget pour un meilleur suivi et une meilleure connaissance des recettes attendues. L'agence comptable, suite à une montée en qualité, a pu rendre des comptes annuels fiables et sincères :

- Rattachement des charges et produits à l'exercice
- Réduction des comptes d'attente
- Analyse régulière des dépenses et recettes pour régularisations

La gestion des trois projets majeurs d'investissement d'avenir (I-SITE, EUR et NCU) est calquée sur la gestion des contrats de recherche. Elle est étanche par rapport à la dotation et fiabilisée. L'impact de ces projets sur le développement stratégique de l'établissement est intégré désormais au dialogue de gestion dont le processus fin a été mentionné plus haut.

Le principal facteur extérieur ayant un impact sur notre trajectoire notamment budgétaire est l'augmentation du nombre de bacheliers poursuivant dans le supérieur. L'UCP, fidèle à sa tradition d'adéquation pragmatique entre le profil des étudiants du territoire, son offre de formation et la qualité de l'insertion professionnelle, continue d'élargir le spectre de ses formations en premier cycle, notamment à destination des publics les plus fragiles. Cette politique engagée est partiellement financée par l'État qui compense seulement une partie de la hausse pourtant régulière des effectifs (à peu près 1000 étudiants de plus chaque année depuis 5 ans).

En ce qui concerne le futur contrat, c'est dans cet esprit d'ambition et de maîtrise que la soutenabilité budgétaire du futur Grand Établissement devant résulter de la fusion entre l'Université de Cergy-Pontoise, l'EISTI et la ComUE Paris Seine est en train de se construire. Si la reprise budgétaire de l'outil collectif et territorial qu'est la ComUE Paris Seine est marginale (moins d'1 M€ avec une masse salariale maîtrisée), l'attention se portera plus particulièrement sur l'évolution institutionnelle de l'EISTI comme école interne du futur Grand Établissement. Cette évolution s'accompagne en effet d'une baisse substantielle des droits d'inscription de la filière ingénieur de cette école, qui passeraient de 7500€ à 2500€ par étudiant.

La baisse des droits d'inscriptions des étudiants de l'EISTI sera assurée par :

- un accroissement de la dotation de l'État lié à la nationalisation de l'EISTI (dotation EESPIG de l'EISTI) ;
- la création d'une École interne d'ingénieurs réunissant l'EISTI, la composante Sciences et Techniques et la composante Eco gestion. Cette école interne assurera progressivement une importante augmentation du nombre d'étudiants de la filière ingénieurs qui s'acquitteront des droits d'inscription nationaux de 2500€ ;
- par l'augmentation du nombre de contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation liés à l'École interne d'ingénieurs ;
- par la création d'une filière internationalisée, d'ores et déjà lancée à la rentrée 2018/2019, dont les droits d'inscriptions devraient s'établir progressivement au niveau des standards internationaux ;
- par la création de Masters Spécialisés pour lesquels la demande excède l'offre et dont les taux d'insertion et de niveaux de salaire de sortie sont remarquables.

Au-delà de ces dimensions, l'UCP s'est dotée des moyens nécessaires à la construction d'une trajectoire ambitieuse de modèle économique global et de long terme à l'échelle des universités internationales de recherche :

- candidature à l'appel à projet de Société Universitaire de Recherche dont l'obtention permettrait d'avoir enfin la possibilité de se doter d'une véritable ingénierie de création de ressources propres adaptée à la fois aux enseignants chercheurs et au monde économique ;
- candidature à l'appel à projet Université Européenne dont l'obtention permettrait d'asseoir le volet européen de l'internationalisation de notre université ;
- augmentation du nombre des contrats européens et internationaux par l'augmentation de l'ingénierie de soutien aux chercheurs pour le montage de projet (ces ambitions se sont d'ores et déjà traduites par des recrutements spécialisés et de haut niveau sur les crédits ISITE) ;
- mobilisation de très importants crédits d'investissement de la part des partenaires territoriaux (Région, Conseil départemental, Communauté d'agglomération) dans le cadre de l'ambition partagée de création d'un campus international vert et bleu aux standards internationaux. Il est à noter que ce campus est d'ores et déjà doté d'un programme de développement, d'une association réunissant les collectivités citées ci-dessus ainsi que l'État, la Caisse des Dépôts et Consignations et que près de 200M€ ont déjà fait l'objet d'un vote dans

les PPI des collectivités. Le prochain CPER sera l'occasion d'inscrire cette ambition dans les plans de programmation de l'État et la Région dans le cadre du rééquilibrage de la carte de l'enseignement supérieur en Ile de France.

• Cohérence de la stratégie institutionnelle avec la politique contractuelle ou conventionnelle

Les missions, les valeurs et la stratégie institutionnelle de l'UCP sont alignées avec les 3 axes stratégiques de la ComUE Paris Seine définis dans le contrat de site signé en 2015 :

- Intensifier la recherche
- Renouveler les formations
- Agir sur la cité.

Les actions qui jalonnent la stratégie de l'UCP, en lien avec la stratégie de l'Université Paris Seine, ont toujours été validées par les collectivités territoriales et par l'État faisant ainsi la démonstration d'une construction éclairée et informée grâce et avec les tutelles ou principaux interlocuteurs (voir par exemple, l'association de préfiguration du Campus International Paris Seine : référence 3).

Le CNRS soutient fortement l'Université Paris Seine dans le développement de sa trajectoire d'initiative d'excellence. Une lettre officielle du Président du CNRS a d'ailleurs appuyé la candidature de Paris Seine lors de la réponse à l'Appel à Projets I-SITE. Il fait partie, en la personne de son PDG, du directoire de l'I-SITE (comité de pilotage stratégique).

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 le 12 janvier 2017.

• Axes et orientations stratégiques pour le prochain contrat

La trajectoire de l'UCP s'appuie donc sur l'équilibre entre excellence de la recherche et volonté du transfert vers la société (individus, entreprises, monde public), sur l'équilibre entre notre territoire (l'ouest francilien) et l'international (les autres continents, les autres cultures). Elle repose sur 3 axes stratégiques d'égale importance.

Axe 1 : Développer le collège universitaire des premiers cycles :

- accroissement de la lisibilité de l'offre post-bac,
- renforcement des liens avec le monde socio-économique et les acteurs sociétaux,
- diversification de l'offre de formation,
- invention des nouvelles relations lycée-Licence.

L'organisation et le renforcement du niveau « undergraduate », au sein d'un collège universitaire des premiers cycles, particulièrement attractif sur le territoire et dédié à la réussite et l'insertion professionnelle des bacheliers sont essentiels. Ce collège universitaire assure le continuum bac-3/bac+3, la sensibilisation aux études supérieures, l'aide à la bonne orientation des étudiants vers leurs choix professionnels, le souci des publics fragiles, le renouvellement des pédagogies, la diversification des filières pour accompagner la diversité des bacheliers vers l'emploi ou vers une poursuite d'études, une vie de campus pour un plein épanouissement personnel. Il se coordonne fortement avec le niveau master du Grand Établissement. Il offre une ouverture à la recherche et à l'international.

Axe 2 : Structurer l'université internationale de recherche :

- accroissement du potentiel scientifique en le doublant,
- renforcement de la structuration en *Graduate Schools* aux niveaux M et D,
- diversification de notre approche scientifique et de notre offre de formation en favorisant la multiculturalité et la création de nouveaux diplômes (*Bachelor Y*),
- invention des réseaux internationaux de demain autour d'un axe Europe-Afrique-Asie.

Il s'agira d'organiser et de renforcer les niveaux « post-graduate » sélectifs (master et doctorat) et la recherche, pour porter une université internationale de recherche, classée parmi les 200 meilleures universités mondiales d'ici à 2030, fortement attractive sur ses champs d'expertise et particulièrement performante en matière d'excellence de la recherche et de la formation.

Les 5 *Graduate Schools*, dont au moins trois ont vocation à être des leaders internationaux dans leur domaine et les deux autres des leaders nationaux, structurent la lisibilité de leur offre, œuvrent à leur visibilité nationale et internationale et déploient leurs diplômes sur différents continents, conformément à la stratégie Europe, Afrique, Asie de l'UCP. Les *Graduate Schools* intègrent également la gestion doctorale pour maximiser la synergie masters/PhD/recherche. Elles s'appuient sur l'IEA pour leur attractivité.

Axe 3 : Créer le campus de Cergy-Pontoise :

- accroissement de la lisibilité de l'axe Pontoise St Martin / Cergy-Préfecture / Cergy le port - Ile de loisirs /pôle universitaire de Neuville,
- renforcement des échanges avec les différents acteurs du territoire,

- diversification des infrastructures de vie,
- invention de la Ville-Campus.

Pour incarner les deux premiers axes stratégiques, seront développées des implantations physiques sous la forme de campus internationaux, à Cergy et sur les principaux continents. Des lieux de savoir mais aussi des lieux de vie ouverts sur le monde, qui permettent les rencontres, de cultiver la créativité, de créer les conditions de l'innovation et d'en saisir les opportunités. Le projet de campus international à Cergy constitue à ce titre une brique majeure de l'initiative, en lien avec les campus des Yvelines (Saint-Germain-en-Laye et Versailles).

Deux outils sont identifiés pour renforcer la visibilité académique :

- l'Institut des Études Avancées (IEA) : pour connecter l'excellence de la recherche à l'international en tant que levier au service de l'excellence de la recherche et rebaptisé : « Institute of Advanced Studies for Global Complexity ».
- le Centre d'Accélération des Transferts de Technologies et des Savoirs (CATTS) : pour connecter notre expertise aux besoins du monde socio-économique.

• Un cadre institutionnel renouvelé

Ces différents axes stratégiques vont prendre appui sur un cadre institutionnel renouvelé afin de construire une université de site fusionnant non seulement l'UCP et l'EISTI (voire l'ENSEA), mais aussi la ComUE Paris Seine, dont la mission d'animation du site sera reprise par le nouvel établissement.

L'ENSEA a demandé et obtenu de l'ANR un délai de réflexion quant à son entrée ou non dans le futur établissement fusionné, qu'elle doit confirmer ou à l'inverse refuser définitivement d'ici à la fin de l'année 2018. Si le projet initial prévoyait en 2016 une association de la seule ESSEC avec l'établissement fusionné, il consiste aujourd'hui à proposer l'association à l'ensemble des établissements membres de la ComUE Paris Seine, laquelle disparaîtra. Ce choix implique donc de faire une place au sein de la gouvernance du nouvel établissement aux partenaires extérieurs (établissements associés mais aussi collectivités territoriales, CNRS, etc.).

C'est la raison pour laquelle il est proposé de donner au nouvel établissement un statut dérogatoire de grand établissement, afin de pouvoir structurer sa gouvernance selon des modalités différentes de celles d'une université classique.

Il s'agirait concrètement de créer deux conseils centraux :

- un conseil en charge de la politique de site (contrat de site, gestion des PIA du site, CPER, Campus international, grands partenariats internationaux etc.). Il serait composé non seulement de représentants des personnels et étudiants du nouvel établissement, mais aussi de représentants des écoles associées et autres partenaires, à l'image d'un conseil d'administration de ComUE ;
- un conseil composé pour l'essentiel de représentants des personnels et étudiants du nouvel établissement, reprenant non seulement les compétences formation et recherche d'un conseil académique d'université mais aussi les questions de moyens qui ne peuvent être laissées à un conseil de site très largement ouvert aux partenaires extérieurs (campagne d'emplois, construction du budget de l'établissement).

L'accès au statut de grand établissement permettrait en outre de doter l'université cible d'un statut dérogatoire pérenne, contrairement à la solution des statuts expérimentaux actuellement envisagée dans le cadre de l'ordonnance en préparation au sein du gouvernement.

L'accès au statut de grand établissement étant strictement limité par le Code de l'éducation, il était initialement proposé dans le dossier Paris Seine Initiative de transférer la délivrance de l'ensemble des diplômes de 1^{er} cycle de l'université cible à la COMUE Paris Seine. La solution aurait permis à l'université cible de ne pas délivrer des diplômes dans l'ensemble des cycles de l'enseignement supérieur, lui ouvrant ainsi l'accès au statut de grand établissement, strictement limité par l'article L. 717-1 du Code de l'éducation.

Les échanges menés autour du projet d'établissement avec la communauté de l'UCP courant 2017 ont cependant révélé que ce transfert des licences à la ComUE était source d'inquiétude quant à un possible abandon des licences et à un surcroît de complexité de gestion. C'est pourquoi une solution alternative a été recherchée, passant par la création d'une université technologique prenant le statut de grand établissement.

L'accès du nouvel établissement à la dénomination d'université technologique paraît envisageable au regard des exigences posées par le code de l'éducation (500 étudiants au moins dans les filières technologiques) et de l'esprit du projet d'établissement, puisque l'université cible sera à l'instar des UT françaises une université délivrant le titre d'ingénieurs, non seulement pour les filières existantes de l'EISTI voire de l'ENSEA mais aussi pour de nouvelles filières. L'adoption du statut d'université technologique correspond en outre à l'identité de l'UCP, qui s'est construite dès sa création autour d'une conception très appliquée de la transmission des savoirs (apprentissage, alternance, contrats de recherche privés, Fondation partenariale...) y compris dans le domaine des sciences humaines et sociales.

À cet égard, le projet est de créer à Cergy-Pontoise une nouvelle forme d'université technologique pluridisciplinaire, n'ayant pas pour vocation exclusive de former des ingénieurs, mais se rapprochant davantage du modèle des Technical ou Technological Universities pluridisciplinaires étrangères (TU Dresde, TU Munich, TU Aalto, NTU Singapour, etc.) que de celui des UT françaises. En revanche, l'Université cible ne porterait pas le nom d'université technologique.

Le projet institutionnel ainsi résumé est issu non seulement d'échanges constants entre les partenaires de l'Initiative Paris Seine eux-mêmes, initiés lors de la préparation du dossier d'I-SITE et poursuivis depuis sa sélection. S'agissant de l'UCP, ce projet a également été fortement nourri des nombreux échanges que la présidence de l'Université a pu avoir avec sa communauté, dans le cadre de ses conseils centraux mais aussi lors de nombreuses réunions d'information dans les composantes et les services centraux.

Cette construction concertée du projet d'établissement a permis d'aboutir à un projet de statuts du nouvel établissement, déjà débattu dans les conseils centraux à deux reprises au printemps 2018, qui a été soumis au vote des instances les 12 juin (CT), 19 juin (CAC) et 3 juillet (CA) 2018.

Le CT du 12 juin a approuvé le projet de statuts et instances à l'unanimité. Le CAC du 19 juin a approuvé le projet de statuts et instances (39 pour, 19 contre, 6 blancs). Le CA du 3 juillet a voté (23 voix pour et 4 contre) ce même projet et le principe de soumission du dossier au MESRI pour instruction et présentation au Conseil d'Etat (cf. annexe réf. 2-2 : statuts et missions du Grand Établissement).

L'objectif est que la création de l'établissement s'effectue au 1^{er} janvier 2019, suite aux échanges avec le ministère de l'enseignement supérieur et le Conseil d'Etat pour préparer le décret créant le nouvel établissement. Si ce calendrier ne peut être tenu, la création du nouvel établissement interviendra au 1^{er} janvier 2020 et en tout cas à temps pour l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre de l'Initiative d'excellence, qui devrait intervenir fin 2020-début 2021.

• Les problématiques de responsabilité sociétale

Actions menées en direction de l'égalité femmes/ hommes

Depuis janvier 2013, l'UCP a installé une référente Égalité. Deux grands domaines d'intervention sont définis :

- la sensibilisation à une culture de l'égalité à l'attention des personnels (Biatss, enseignants-chercheurs, étudiants) : élargissement des statistiques sexuées dans le bilan social de l'Université en collaboration avec le SEAP (Service Évaluation et Aide au Pilotage), accompagnement dans la mise en œuvre d'une écriture inclusive, rédaction de courriers types en collaboration avec le service RH, expertise auprès des personnels Biatss et enseignants (législation sur les congés parentaux, évolution de carrière des femmes), veille en lien avec le service culturel et le service communication pour une communication non sexiste (associations étudiantes), organisation de manifestations culturelles, création d'une association étudiante dédiée à l'égalité (HeForShe Cergy).

- La mise en place de partenariats avec les collectivités territoriales : avec le Conseil général du Val d'Oise autour du Plan d'action départemental de promotion de l'Égalité femmes-hommes (2015) ; avec la mairie de Cergy autour du Plan d'Égalité de la ville de Cergy (2018), de la signature de la Charte Européenne pour l'égalité femmes-hommes (2018), et de la préparation pour 2019 du « Label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». Un comité de Pilotage égalité femmes-hommes (COPIL) a été créé en collaboration avec la mairie de Cergy, les partenaires associatifs de l'agglomération et l'UCP.

La mise en œuvre d'un dispositif contre le harcèlement sexuel au sein de l'établissement n'a pas encore abouti et devra être mis en place au cours du prochain contrat.

Actions menées en matière de Responsabilité Sociétale/Développement Durable

L'UCP s'inscrit dans les réseaux nationaux créés ces dernières années autour des enjeux RS/DD dans l'enseignement supérieur et participe au Comité de la transition écologique (CPU).

En 2009 a été nommé à l'UCP le 1^{er} chargé de mission « Développement durable et questions environnementales » et en 2016 sont mis en place un VP-adjoint « infrastructures et DD » et 2 chargées de mission TSE (Transition sociale et environnementale). Le volet DD est alors stratégiquement couplé au volet Responsabilité sociétale. Un rapport a été remis par les chargées de mission au président début 2017, établissant un bilan des forces et des faiblesses de l'établissement et formulant de nombreuses préconisations (cf. annexe réf.2-3, Rapport RS/DD transmis au président en 2017 par les chargées de mission).

Le choix a été fait d'une approche essentiellement « intégrée », misant sur la prise en compte de ces problématiques à l'intérieur de chaque entité et service de l'UCP.

Les progrès sont notables dans de nombreux domaines : forte mobilisation de l'ensemble du pôle infrastructures (notamment sur la Gestion Technique de Bâtiments), désir d'améliorer la cohérence et la lisibilité du tri sélectif des déchets, prise en compte de la dimension RS/DD lors de chaque renouvellement ou aménagement des marchés et conventions.

Concernant la stratégie formation, il s'est agi d'identifier et de mobiliser les enseignants et les étudiants autour des problématiques RS/DD :

- déploiement progressif d'une plateforme liée au Sulitest (Sustainability Literacy Test - test de connaissances et de compétences sur les enjeux du XXI^{ème} siècle),

- mise en place d'un « label étudiants », destiné à valoriser par un complément au diplôme les compétences extracurriculaires des étudiants en matière de DD et de RSE,
- organisation d'actions et événements RS/DD avec l'agglomération cergy-pontaine,
- mise en place d'une stratégie de communication via la création d'une page web, ainsi que d'une rubrique « engagement » dans la newsletter destinée aux personnels,
- création, en 2017, de l'association mixte (étudiants et personnels) « Demain UCP » afin de soutenir les initiatives RS/DD émanant de la communauté (aide au financement via par exemple les appels d'offre de la Fondation, aide à la promotion et à la visibilité dans l'établissement: Greenspots, Potagers, etc.), avec apport d'un cadre A pour en déployer l'activité.

Cependant, la question de la participation effective sur le long terme de la communauté va s'avérer décisive pour la consolidation de cette démarche. Ce sera l'objet du prochain contrat.

Référence 3 : Partenariats, réseaux ou alliances

• Une stratégie institutionnelle de site

L'UCP est un moteur central de la transition de la politique de site : elle a initié la transformation de son propre statut pour permettre à terme la création du Grand Établissement, la fusion avec certains des partenaires de l'Initiative d'excellence au sein de ce nouvel établissement de coordination territoriale et l'association, par décret ou convention selon les partenaires et l'avancée du projet global, avec les autres établissements du site.

Au vu de cette évolution, la stratégie de l'UCP n'est pas seulement articulée à une politique de site ou de réseau. L'université a fait de cette politique, qu'elle a co-construite avec les autres membres de la ComUE Paris Seine depuis 2015, sa propre stratégie de développement et de transformation institutionnelle. En se mettant ainsi au service du développement du site, elle permet à la politique collective de s'institutionnaliser et de se pérenniser à moyen et long terme.

• Des partenariats territoriaux de recherche et de valorisation

Les deux LabEx directement portés par l'UCP ont permis de fédérer un réseau d'acteurs au sein de fondations spécifiques et ouvertes à des réseaux d'acteurs professionnels : la fondation pour la modélisation en économie, la fondation pour les sciences du patrimoine. En patrimoine, cette fondation, co-portée avec l'UVSQ, le Ministère de la Culture et de la Communication et le CNRS, a permis de fédérer de grandes institutions culturelles nationales (Musée du Louvre, Château de Versailles, Musée du Quai Branly, BNF, Archives Nationales, etc.) et d'être labélisée via l'EquipEx Patrimex au niveau européen comme grande infrastructure de recherche (ERI-HS).

L'UCP est également actionnaire de la SATT Idflnnov qui lui permet de déployer son activité de valorisation ainsi que de l'ITE VEDECOM qui permet à plusieurs laboratoires de recherche d'exporter leurs expertises pour la fabrication de l'automobile de demain (chimie des polymères, intelligence artificielle, électronique et énergie).

L'UCP a également renforcé ses liens, aujourd'hui très étroits, avec le PJGN, tant sur le plan de la recherche (thèses, VAE de doctorat) que de l'accueil de stagiaires de master et de la formation (ouverture de DU en janvier 2019).

Enfin, une convention est en cours de finalisation entre l'UCP et SOLEIL afin de collaborer plus étroitement dans les domaines des cosmétiques (lien avec le pôle de compétitivité Cosmetic Valley), de la sécurité (lien avec le PJGN) et du patrimoine (lien avec la fondation FSP) et de créer un laboratoire commun des analyses avancées.

• Des partenariats territoriaux étroits autour du Campus International

Sur le plan territorial, le projet de Campus International Paris Seine s'appuie sur un partenariat étroit entre monde académique et non académique.

En décembre 2017, le site s'est doté d'une structure de coordination collective pour le suivi et le développement du projet Campus International : l'association de préfiguration du Campus International Paris Seine. Elle réunit six membres fondateurs qui ont co-construit la stratégie « Campus International » (Université Paris Seine, préfecture du Val d'Oise, Conseil départemental du Val d'Oise, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, villes de Cergy et de Neuville), ainsi que la région Ile-de-France (membre adhérent) et la Caisse des dépôts et consignation (membre associé). Le président de l'université, en tant qu'administrateur provisoire de l'Université Paris Seine, préside l'association depuis sa création.

L'association a pour objet d'accompagner et de coordonner la définition, le développement et le déploiement d'actions menées par les maîtres d'ouvrage du projet Campus International Paris Seine.

Il existe une forte imbrication entre les « actions campus », la stratégie de l'UCP et celle du futur Grand Établissement comme l'illustre le nombre significatif d'« actions campus » gérées, co-gérées ou co-développées par l'UCP. En effet, le Campus International a vocation à accompagner et à accélérer les axes de développement stratégiques de l'Initiative d'excellence : la capacité du site à recruter de nouveaux chercheurs (attractivité accrue, conditions de travail aux standards internationaux) ; le développement international (nouvelles capacités, attractives, d'hébergement pour les étudiants : création de logements) ; l'innovation pédagogique (nouveaux équipements/

outils : Lieu de Vie et de Savoir) ; etc.

- **Des réseaux internationaux en structuration avec la ComUE Paris Seine**

Afin de mener à bien sa stratégie d'implantation et d'ouverture à l'international selon une feuille de route Europe-Afrique-Asie, l'UCP travaille, en lien avec la ComUE Paris Seine, à la structuration de partenariats stratégiques à l'international. Différentes actions ciblées sont donc menées dans chaque aire géographique avec des partenaires bien identifiés (par exemple, pour l'Europe, constitution d'une alliance en vue de la création d'un réseau d'universités européennes en s'appuyant sur les liens en recherche et formation avec l'université de Warwick, la Vrije Universiteit Brussel et avec l'université de Ljubljana). Voir références 29 et 30.

DOMAINE 2 : LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

Sous-domaine 2.1 : L'organisation interne de l'établissement

Référence 5 : Une organisation interne au service de la stratégie

- **L'organisation des campus et des entités de formation et de recherche**

L'université de Cergy-Pontoise est organisée en huit composantes de tailles inégales mais reflétant les forces de l'établissement sur le plan académique. Elle compte cinq unités de formation et de recherche : Droit (2700 étudiants), Économie Gestion (2300 étudiants), Langues et Études Internationales (1600 étudiants), Lettres et Sciences Humaines (1700 étudiants), Sciences et Techniques (5000 étudiants). Elle compte également deux instituts internes, l'IUT de Cergy-Pontoise (1900 étudiants), Sciences Po Saint-Germain-en-Laye (400 étudiants), ainsi qu'une École supérieure du professorat et de l'éducation, l'ESPE de l'Académie de Versailles (3400 étudiants).

Sciences Po Saint-Germain-en-Laye est un institut d'études politiques porté en partenariat avec l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Il s'agit du tout dernier IEP créé en France (première promotion diplômée à l'été 2019).

L'ESPE de l'Académie de Versailles est portée en partenariat avec l'ensemble des universités de l'académie de Versailles ainsi que l'INSHEA. Il s'agit de la plus importante ESPE de France, tout spécialement s'agissant de la formation des professeurs des écoles.

Ces huit composantes sont implantées sur une dizaine de sites différents, répartis dans toute la zone Ouest de l'Île de France : au-delà des quatre sites implantés dans l'agglomération Cergy-Pontoise, l'UCP dispose de sites implantés ailleurs dans le Val d'Oise (Argenteuil, Sarcelles) et au-delà, dans les Yvelines (Saint-Germain-en-Laye) ou encore dans les Hauts-de-Seine (Gennevilliers, Antony). Cette dimension multi-site de l'UCP, si elle est partagée avec d'autres universités de région parisienne, est particulièrement forte.

Cette dispersion géographique est une source de complications que l'établissement a tenté de maîtriser dans les dernières années en rationalisant ses mètres carrés, à travers la fermeture du site d'Etioles et la cession du site de Cergy Saint Christophe en 2013. Cela suppose également une difficulté en termes de construction d'une identité commune aux étudiants et personnels de l'UCP, difficulté que l'établissement tente de résoudre en organisant régulièrement des événements fédérateurs (journée UCP Break qui se tient à la fin de chaque année académique sur le site des Chênes et qui est banalisée pour que l'ensemble des personnels puissent y participer). À l'inverse, certains événements sont délocalisés sur certains sites comme par exemple la journée d'accueil des nouveaux étudiants, BienvenUCP, organisée principalement sur le site des Chênes, qui donnera lieu à la rentrée prochaine à des événements délocalisés dans les autres sites de l'université.

Les huit composantes de l'UCP disposent du support de services centraux organisés en sept grandes directions (Formation, Recherche, Développement, Infrastructures, Ressources, Pilotage, Communication) travaillant sous la coordination de la direction générale des services.

Du point de vue politique, enfin, l'équipe mobilisée autour du président de l'UCP a été remaniée afin de faciliter la mise en œuvre du projet que l'établissement s'est donné dans le cadre de son Initiative d'excellence. Une vice-présidente spécifiquement Politique de site a été mise en place, à la fois du côté de l'UCP et du côté de la ComUE Paris Seine. Elle assume également la mission de coordination du processus d'auto-évaluation HCERES et de contractualisation avec le ministère, à l'échelle de l'UCP comme de la ComUE, de façon à ce que ce processus soit l'occasion d'acter les transformations que nécessite la mise en place du nouvel établissement tant au niveau de l'établissement qu'au niveau de la coordination territoriale.

Pour mener à bien la transformation qu'implique le déploiement de l'initiative d'excellence du point de vue de la recherche, la vice-présidence recherche a été appuyée par deux vice-présidences plus thématiques, l'une consacrée à l'internationalisation de la recherche et confiée au directeur de l'Institut d'études avancées de l'UCP, l'autre consacrée à la valorisation et aux relations entreprises.

Pour internationaliser les formations de l'établissement, ont été désignés cinq vice-présidents délégués aux relations internationales spécialisés sur des zones géographiques (Asie, Francophonie Afrique, Europe de l'Ouest et pays anglophones, Europe médiane, Amérique latine). L'équipe a été directement rattachée au président de l'Université, qui s'implique aujourd'hui très directement dans le développement international de l'UCP.

Enfin, suite au départ de la présidente de la ComUE Paris Seine, François Germinet, président de l'UCP, a été nommé administrateur provisoire de la COMUE Paris Seine, ce qui facilite le travail sur la réorganisation du site autour de l'établissement à créer dans le cadre de l'Initiative d'excellence Paris Seine.

• Des fonctions de support et de soutien adaptées à la réalisation des objectifs stratégiques

L'initiative d'excellence ayant précisé et stabilisé le projet de l'établissement, il était nécessaire d'adapter l'administration aux nouveaux enjeux stratégiques en lui donnant les moyens de mettre en œuvre le projet d'établissement. Globalement il s'est agi :

- de descendre d'un niveau l'ensemble de la chaîne de responsabilité afin de permettre à la présidence et à la direction générale de prendre en charge le nouveau niveau d'enjeu,
- d'organiser l'articulation politico-administrative à tous les niveaux du circuit de la décision afin de garantir l'effectivité et la conformité de la mise en œuvre du projet,
- de construire une dimension pilotage dans chacun des domaines de compétences de l'université,
- de renforcer la dimension soutien en ingénierie à destination des chercheurs et enseignants.

Pour ce faire, 4 changements culturels majeurs ont dû être opérés :

- le passage d'une culture de gestion sous impulsion ministérielle pré LRU et pré RCE à une culture de pilotage du changement dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet d'établissement d'une équipe présidentielle,
- le passage de logiques métiers à une logique qualité du service rendu à l'usager,
- le passage à une véritable culture partenariale (PIA - grand établissement),
- le passage d'un terrain de jeu territorial à un terrain de jeu international.

Dans cette perspective, l'administration a été restructurée en grandes directions, placées chacune sous la responsabilité d'un directeur général adjoint. Avec la DGS, ces 6 DGA constituent la Direction générale (la direction communication étant rattachement directement à la présidence), pendant administratif de l'équipe présidentielle. Chaque dimension stratégique du projet dispose donc d'une direction, d'un binôme politico-administratif et d'une instance d'instruction des dossiers et d'arbitrage. Ces arbitrages thématiques sont ensuite définitivement validés en réunion bimensuelle présidence/direction générale afin de vérifier la pertinence systématique de la décision dans les autres dimensions du projet.

- Une direction du pilotage :

Cette direction a été construite dans la perspective de doter l'UCP (et au-delà le nouvel établissement à créer dans le cadre de l'initiative d'excellence Paris Seine), d'une véritable Planning Unit, c'est-à-dire d'une cellule d'aide à la mise en œuvre du projet et de suivi des indicateurs associés au service des partenaires de l'initiative d'excellence. Cette direction joue ainsi un rôle-clé pour accompagner l'établissement dans la transformation qu'il doit réaliser pour être pérennisé dans son initiative d'excellence. Dans cette optique, un travail de fond a d'ores et déjà été réalisé sur les indicateurs de pilotage formation et est en cours de réalisation sur les indicateurs recherche, la progression dans les classements internationaux et la connaissance des coûts. Cette direction est constituée du service gestion des systèmes d'information ; du service observation, analyses et études ; du service conseil et qualité et des services juridiques et affaires institutionnelles.

- Une direction de la recherche :

Cette direction, déjà existante antérieurement, a été substantiellement renforcée dans sa dimension ingénierie/montage de projets (notamment européens) sur les crédits PIA. On peut constater une forte corrélation du taux d'obtention des chercheurs avec le nombre de personnes consacrées à leur accompagnement. L'intégration du DGA recherche dans la direction générale a permis de prendre en compte les problématiques recherche dans toutes les dimensions de l'université. L'enjeu à venir réside dans la bonne articulation entre les dimensions internationalisation, valorisation (dépôt d'un projet d'une Société Universitaire de Recherche).

- Une direction formation :

Cette nouvelle direction s'emploie à diffuser une culture de pilotage de l'offre de formation auprès des enseignants et des composantes :

- en amont de la création des nouvelles formations, grâce à la mise en place d'un soutien au montage de formation et d'un process permettant d'en analyser la pertinence et le coût avant passage dans les instances de validation
- en aval avec l'analyse exhaustive de la santé des formations existantes avec les directeurs de composantes à partir des indicateurs fournis par la direction du pilotage dans le cadre des réunions préparatoires au dialogue de gestion

Cette direction, également orientée « logique usagers » s'emploie également à offrir des services de soutien aux enseignants à travers le service d'ingénierie pédagogique et aux étudiants à travers la BU, le Centre des langues étrangères, le Centre de langue française (en lien avec l'UFR LSH), la mobilité internationale, l'orientation et l'insertion professionnelle, les services culture et sport. Son activité s'organise en fonction d'une logique qualité.

Cette direction est particulièrement mobilisée sur NCU, EUR, TIGA et CAMPUS.

La direction internationale représente le prochain enjeu de cette direction qui est d'ores et déjà en passe d'offrir un *welcome desk* pour la rentrée prochaine pour l'ensemble des étudiants étrangers des acteurs du prochain GE.

- Une direction du développement :

La transformation de l'ancien service de formation continue et relations entreprises en direction et son intégration au sein de la direction générale a, comme pour la recherche, permis de mieux mesurer l'éco-système nécessaire à structurer pour le développement de ses activités, notamment de développement de la Formation Continue. Les évolutions législatives tendant à indifférencier la FI et la FC par la logique de la modularisation, cette direction a vocation pour une part de ses activités à évoluer en tant que service d'ingénierie formation au sein de la direction formation et pour une autre part à intégrer la Société Universitaire de Recherche (que les acteurs de l'initiative d'excellence se proposent de créer) sur la dimension relation entreprises. La direction développement comprend à ce jour : les services relation entreprises, gestion des anciens, ingénierie, VAE, reprise d'études, bilan de compétences, qualité et professionnalisation (apprentissage).

- Une direction des infrastructures :

Cette nouvelle direction a été constituée selon la logique usager. En rassemblant dans une même direction la direction du patrimoine immobilier, la direction informatique et la Direction Hygiène et Sécurité, l'expression des besoins des usagers est désormais prise en compte par l'ensemble des dimensions que ce soit pour une salle de cours, un bureau ou la construction d'un nouveau bâtiment.

La fonction pilotage de cette direction est un acquis et fait partie de sa culture. Elle pilote l'élaboration du schéma de programmation immobilière et la rationalisation des m2 nécessaires à la réalisation du projet d'établissement et à la construction du PPI. Elle a réalisé un schéma directeur d'entretien des bâtiments en fonction de la vétusté, voté en CA, qui a permis de rendre technique un certain nombre d'arbitrages qui jusqu'alors nécessitaient des arbitrages politiques au moment du dialogue de gestion. La mise en place de comité de site permettant de rapprocher l'expression des besoins des composantes et la prise de décision est dans sa phase de déploiement. L'enjeu réside désormais dans la recherche d'une meilleure structuration entre la gestion des données, des usages numériques et de l'infrastructure et des réseaux et dans la mise en place d'une gouvernance politico administrative du numérique.

- Une direction ressources :

Cette direction réunit sous le pilotage d'un directeur général adjoint la Direction des Ressources Humaines et la Direction Financière. Cet appariement a permis de développer des pratiques de consolidation entre les 2 directions, notamment autour des questions de paye et de suivi des contrats de recherche. Chacune de ces directions a développé une forte dimension pilotage qui a permis une importante montée en efficacité des dialogues de gestion avec les composantes et les directions et par conséquent une meilleure maîtrise de l'affectation des ressources en fonction des priorités. Le déploiement de SI avec l'automatisation de la construction de données essentielles permettra d'industrialiser des procédés aujourd'hui artisanaux.

Ces deux directions gèrent les crédits et les emplois des PIA pour le compte des membres de l'initiative d'excellence et ont déployé les circuits de validation et de gestion afférents.

- À noter également une direction communication, rattachée directement au président.

L'UCP étant établissement porteur de l'initiative d'excellence et des PIA, il faut souligner que les chargés de mission NCU, EUR, internationalisation de la recherche sont intégrés dans les directions de l'UCP afin que l'ensemble de l'institution intègre structurellement les adaptations nécessaires à la réalisation des nouvelles activités et des nouveaux périmètres.

Sous-domaine 2.2 : La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Référence 6 : Des instances et circuits de décision impliquant la communauté de l'établissement

- Une forte implication des communautés dans les instances et conseils

L'université de Cergy-Pontoise fonctionne comme tout EPSCP soumis au Code de l'éducation de manière démocratique (article L. 711-1), grâce à des instances largement composées de membres élus représentant les personnels et étudiants de l'établissement ainsi que des personnalités extérieures : conseils centraux, conseils de composante, conseils de laboratoire, conseils d'écoles doctorales, instances de représentation du personnel, etc. Les processus de décision qui en résultent permettent ainsi tout naturellement d'impliquer la communauté de l'établissement dans les décisions le concernant.

Par exemple, l'ouverture de toute formation nouvelle repose sur un nouveau processus mis en place par le vice-président formation en lien avec la vice-présidente chargée du pilotage budgétaire, la direction formation et la direction du pilotage en 2017 et approuvé par la CFVU et la commission permanente des moyens du conseil d'administration. Ce processus suppose d'abord un vote en conseil de composante puis un vote conforme de la CFVU et de la commission permanente des moyens.

De même, l'élaboration du budget de l'établissement repose sur un processus de dialogue de gestion que la vice-présidente du conseil d'administration et la directrice générale des services cherchent à améliorer chaque année. Il

début au printemps de chaque année avec le débat d'orientation budgétaire au terme duquel le conseil d'administration de l'UCP vote les grandes lignes stratégiques qui permettront de construire le budget de l'année suivante. Sur cette base, le dialogue de gestion est mené par la présidence de l'UCP avec chacune de ses composantes, laboratoires et grandes directions. Au terme de ce dialogue de gestion, les composantes et les laboratoires votent une proposition de budget. La campagne d'emplois est débattue et votée en comité technique, puis débattue en conseil académique. Le budget consolidé de l'établissement est enfin voté en conseil d'administration mi-décembre.

La présidence prépare en outre les projets de délibération qu'elle soumet aux conseils centraux en lien constant avec les directeurs de composantes, de laboratoires et de services centraux, à travers quatre instances de concertation régulière :

- le comité de direction qui réunit une fois par mois la présidence et les directeurs de composante de l'UCP. Ce comité est particulièrement important car il permet aux directeurs de composante d'être pleinement force de proposition sur la stratégie, de faire remonter directement des avis ou demandes d'évolution émanant des conseils d'UFR, des enseignants chercheurs ou des personnels administratifs,
- la réunion de direction qui réunit deux fois par mois la présidence et les directeurs généraux adjoints des services centraux de l'UCP,
- les directoires qui réunissent sur une périodicité mensuelle ou bimestrielle le(s) vice(s)-président(s), le directeur général adjoint et son équipe encadrante,
- le conseil des directeurs de laboratoires qui réunit une fois par mois ou tous les deux mois le vice-président et le directeur de la recherche et les directeurs des laboratoires rattachés à l'UCP.

Ces instances sont déterminantes pour alerter la présidence sur les sujets dont elle doit se saisir ou saisir les conseils centraux et pour lui permettre d'affiner ses arbitrages avant de les soumettre au vote des élus des conseils centraux. À noter également le rôle essentiel des conseils d'UFR, au sein de chaque composante, au moment de débattre des projets proposés par la présidence, d'installer de bonnes pratiques ou de suggérer des réorientations.

La direction générale des services anime en outre deux fois par mois des réunions avec les responsables administratifs de composante et avec les directeurs généraux adjoints des services. Trimestriellement, elle organise des réunions d'encadrement réunissant l'ensemble de l'encadrement administratif de l'UCP. Enfin, la présidence organise une fois par an un séminaire de réflexion à destination de l'ensemble des personnels académiques et administratifs assumant des fonctions d'encadrement dans l'établissement afin de réfléchir à des thèmes stratégiques pour l'UCP et variant d'une année à l'autre (vie de campus, international...). Tous ces mécanismes contribuent à assurer que les composantes et les services partagent les orientations stratégiques de l'établissement et participent à sa réalisation.

L'ensemble des conseils de l'UCP (conseils centraux, de composante, de laboratoires, d'ED, etc.) comprennent des représentants des usagers. Par exemple, le conseil d'administration de l'UCP compte 4 élus étudiants sur 30 membres, tandis que le conseil académique de l'UCP compte 17 élus étudiants sur ses 74 membres. Les étudiants se mobilisent en outre dans la vie de l'établissement à travers de très nombreuses associations étudiantes (une cinquantaine en 2017, pour 400 événements organisés), accueillies au sein de trois maisons des étudiants situées dans les sites des Chênes, de Saint Martin et de Neuville. Le bureau de la vie associative accompagne les étudiants désirant s'investir dans la vie associative et aide les associations étudiantes dans leurs démarches administratives et dans le montage de leur projet. La Commission Vie Étudiante, qui émane de la CFVU, gère les budgets que l'UCP met à disposition des associations étudiantes dans le cadre du fonds de soutien aux initiatives étudiantes (FSDIE).

Le lien avec les partenaires externes de l'UCP se fait de deux manières :

- les conseils centraux de l'UCP (comme les conseils de composante, de laboratoires, d'écoles doctorales, etc.), comptent un certain nombre de membres extérieurs qui participent aux décisions et à la vie de l'établissement. Par exemple le conseil d'administration de l'UCP compte 8 personnalités extérieures sur 30 membres, représentant les collectivités du territoire (CR IDF, CD 95, CACP), le CNRS, les entreprises du territoire, les lycées du territoire, etc. Le conseil académique compte 9 membres extérieurs (collectivités, entreprises, lycées du territoire, ainsi que des personnalités du monde de la recherche ou de l'enseignement),
- le lien entre l'UCP et ses partenaires extérieurs se fait également au sein de la ComUE Paris Seine. Son conseil d'administration offre ainsi une représentation non seulement aux établissements membres de la ComUE, mais aussi aux collectivités et entreprises du territoire (11 membres extérieurs sur les 40 membres du conseil d'administration de la COMUE). La vice-présidente politique de site est en charge d'assurer le lien entre l'équipe de la ComUE, l'équipe de l'UCP et les partenaires extérieurs.

L'ensemble des personnes participant à la direction de l'UCP (président, vice-présidents, directeurs de composante, direction générale des services, etc.) entretiennent également des contacts réguliers avec l'ensemble de ces partenaires à travers les différents projets portés en commun.

• Une participation directe de la communauté à la définition des orientations stratégiques

Il est apparu que le projet de transformation de l'UCP appelait un travail de réflexion permettant une participation directe de la communauté, au-delà de ses seules instances électives ou décisionnelles.

C'est pourquoi de nombreuses démarches ont été entreprises afin d'informer et d'impliquer l'ensemble des personnels et des étudiants de l'UCP dans la construction du nouvel établissement :

- des groupes de travail ouverts à tous ont été constitués au printemps 2016 au moment de la préparation du

- dossier de candidature en réponse à l'appel à projets I-SITE. Ces groupes étaient structurés autour de thématiques clés pour le projet (rankings, internationalisation des formations, transformation des pratiques pédagogiques, etc.) et les comptes rendus des différents GT sont venus nourrir le dossier de pré-sélection,
- une fois le dossier pré-sélectionné, un travail plus large d'information et de concertation autour du dossier a été entrepris, à travers une série d'AG organisées à destination de l'ensemble des composantes et des laboratoires de l'UCP. Il a permis de faire évoluer le projet avant le dépôt du dossier définitif en novembre,
 - après la sélection définitive du projet par le jury des InEx en février 2017, ce travail s'est poursuivi sous la forme de réunions d'information par site ouvertes à l'ensemble des personnels et composantes de l'université.

Suite à ces différentes consultations, le projet initial a évolué : abandon de la délivrance des diplômes de premier cycle par la ComUE Paris Seine, proposition de donner au futur établissement fusionné la forme d'une université technologique, reprise du portage de la politique de site par le futur Grand Établissement.

Ces inflexions du projet initial de l'I-SITE ont bien évidemment été menées conjointement avec les partenaires de l'I-SITE à travers les instances existantes (BureX de l'I-SITE, bureX de la ComUE, directoire, Conseil des membres de la ComUE, CA de la ComUE).

Ces nouvelles orientations ont ensuite été présentées aux élus du CA et du CAC de l'UCP à la rentrée 2017 et suite à leur approbation, un travail de rédaction des statuts a pu être entrepris. Tout au long de l'élaboration de ce projet de statuts, un travail d'information et de discussion a été mené, qui s'est décliné de la manière suivante :

- débats dans les instances lors des CA du 6 février, 10 avril et 5 juin 2018, et lors des CAC des 13 avril, 22 mai et 30 mai 2018 ;
- présentation et discussions dans le cadre d'AG ou de réunions des conseils de chacune des composantes de l'UCP (LEI le 13 novembre 2017, Droit 12 décembre 2017, IEP 11 décembre 2017, Eco 22 mars 2018, ST 29 mars 2018, LSH 29 mars 2018, IUT 3 mai 2018, ESPE 4 juin 2018) ;
- réunion d'information et de débat à destination de l'intersyndicale des personnels UCP/ESSEC/EISTI/ENSEA le 29 janvier 2018 ;
- réunions de site ouvertes à tous le 30 mars 2018 à Neuville puis à St Martin, le 3 avril 2018 à Saint Germain en Laye, le 5 avril 2018 aux Chênes ;
- réunions d'information à destination des directions : réunion plénière du pôle infra le 15 mars 2018 ; réunion plénière de la direction formation le 10 avril 2018 ; réunion plénière des directions RH / Finances / Recherche le 18 juin 2018 ;
- groupe de travail CT / CHSCT le 6 juin puis vote en CT le 12 juin 2018 ;
- rencontre de certains directeurs de laboratoire le 18 juin et débat en conseil des directeurs de laboratoires le 21 juin 2018 ;
- réunion d'information à destination des nouveaux élus étudiants des conseils centraux et des composantes le 30 mai, puis discussion des projets de statuts le 6 juin 2018 ;
- rencontre avec les représentants des personnels BIATSS dans les instances de l'UCP et de la COMUE le 14 juin 2018 ;
- une rencontre a également été proposée à chaque composante et à chaque direction, mais toutes n'ont pas répondu (retour écrit de l'IEP, rencontres avec les UFR S&T le 13 juin, Droit le 21 juin et avec le pôle Infra le 26 juin) ;
- le texte est enfin soumis au vote consultatif du CAC le 19 juin 2018, et au vote délibératif du CA de l'UCP le 3 juillet 2018.

• Le renforcement du pilotage stratégique et la sécurisation des contenus

L'arrivée d'un nouveau DGS en 2015 a permis de partager l'analyse selon laquelle les questions de gestion classique préemptaient une part trop importante du temps de la présidence (Président et Vice-présidents) et des instances de travail politico-administratives, rendant ainsi difficiles la mobilisation de toutes les énergies sur la construction du projet et le pilotage de sa mise en œuvre. Il s'agissait donc de faire évoluer l'université d'une organisation de gestion vers une organisation en mode projet en mesure de s'adapter aux nouveaux enjeux de l'ESR.

Pour ce faire, le renforcement du pilotage stratégique a été réalisé sur le modèle des grandes universités de recherche anglo-saxonnes sur la base d'un partage clair des responsabilités entre Présidence et Direction générale : une équipe politique (président et VP) recentrée sur la construction du projet, la vérification de la conformité de sa mise en œuvre, la présidence des conseils centraux et la participation aux réseaux nationaux et internationaux ; une direction générale (DGS et DGA) en charge du pilotage du changement ; une équipe d'encadrement (directeurs) responsabilisée sur l'ensemble des questions de gestion. Ces repositionnements ont évidemment nécessité une importante refonte de l'organisation qui s'ajuste au fur et à mesure depuis 2015 (cf. Annexes obligatoires, organigramme fonctionnel de l'établissement).

Cette répartition induit de porter une attention particulière à l'articulation politico-administrative. Celle-ci a ainsi été institutionnalisée à chaque niveau de décision.

Au niveau de l'UCP :

- réunion hebdomadaire Président/DGS,
- bureau politique bimensuel en présence du DGS,
- réunion hebdomadaire Présidence/ Cabinet /Direction générale,
- réunion mensuelle VP/DGA et leur équipe d'encadrement pour chacune des 5 grandes directions.

Au niveau de l'initiative d'excellence :

- réunion mensuelle Exécutifs des établissements de l'Initiative d'excellence/Directeurs généraux.

Au niveau des partenaires territoriaux du Campus International :

- réunion mensuelle DGS UCP/DGS Conseil Départemental du Val d'Oise/DGS Agglomération de Cergy Pontoise en amont de l'AG Campus semestrielle réunissant les exécutifs de la région, du département, de l'agglomération, des villes concernées et de la Préfecture du Val d'Oise.

Depuis la rentrée 2018, l'enjeu est d'adapter les instances de pilotage politico-administratives au niveau du périmètre du Grand Établissement que construisent UCP, ESSEC et EISTI. Cela se traduit par :

- réunion bimensuelle Président/Cabinet / Directeurs Généraux (ou équivalent) des établissements concernés / chargés de mission NCU/EUR/Internationalisation de la recherche/CAMPUS.

Les processus de prise de décision ainsi décrits traduisent la volonté de l'université de poser clairement les ressorts de la stratégie d'établissement, d'en faciliter l'appropriation par la communauté et d'en assurer la déclinaison opérationnelle dans les différents métiers, notamment dans le cadre du dialogue global et annuel de gestion (cf. référence 10). Ce principe de gouvernance se traduit également dans le fonctionnement des instances centrales de l'Université et l'organisation du circuit de la décision pour lesquels un important travail de sécurisation et d'anticipation a été entrepris depuis l'année 2016 dans un souci d'améliorer la transparence, la responsabilisation et la maîtrise des risques juridiques associés aux processus de délibération et de décision et ce, en étroite collaboration avec la vice-présidente du conseil d'administration, les vice-présidents recherche et formation, les directions et les services prescripteurs.

Ce travail de sécurisation s'est traduit, en amont de la prise de décision, par un renforcement du pilotage stratégique et de la programmation des conseils centraux et en aval, par une sécurisation accrue du cadre juridique des délibérations et des décisions de l'établissement.

Sur le plan de l'organisation et de la planification du travail de préparation des instances, une programmation des ordres du jour des conseils centraux sur l'année universitaire a été élaborée depuis trois ans de manière à privilégier une articulation fine du circuit de décision entre les différentes instances. Ce calendrier annuel intègre également les instances paritaires. Il est élaboré chaque année dans le cadre de réunions organisées avec les directions et les services prescripteurs aux fins de les impliquer pleinement dans le travail préparatoire à la prise de décision.

Des notes de cadrage ont également été mises en place et systématisées pour tous les conseils centraux. Ces notes sont envoyées par voie dématérialisée aux membres des conseils dans le délai légal de convocation ; elles ont pour objectif de leur présenter l'objet de la décision présentée au délibéré, d'en expliquer les enjeux et l'opportunité eu égard aux politiques conduites par l'établissement, de clarifier le cadre juridique dans lequel elles s'insèrent, de manière à éclairer, faciliter et assurer la transparence des débats et de la décision.

Une attention particulière est ensuite portée, en aval de la prise de décision, à la sécurisation du contenu des délibérations des instances centrales et des décisions du président. Celles-ci sont substantiellement motivées (objet et enjeu(x)) et régulièrement publiées sur le site internet de l'Université de manière à faciliter l'accès et la compréhension de la stratégie et des décisions de l'établissement par la communauté universitaire et par les tiers.

Les efforts devront néanmoins être poursuivis pour mettre en place un *reporting* plus analytique des délibérations et des décisions en interne et en externe (recueil thématique des actes administratifs, systématisation des comptes rendus en interne, etc.).

Référence 7 : Politique globale de la qualité

• La mise en place d'une politique globale de la qualité

Dans le prolongement des actions déjà engagées au cours du précédent contrat et suivant les recommandations du rapport de 2014 de l'AERES, l'établissement a poursuivi sa démarche de structuration d'une politique globale de la qualité orientée vers l'aide au pilotage, à la gouvernance et à l'organisation. Elle s'est ainsi traduite par la mise à disposition d'outils plus adaptés aux besoins de pilotage de l'établissement et répondant au souci d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

L'établissement a posé les principes directeurs de sa politique de qualité dans une charte adoptée en avril 2014 par le conseil d'administration. Cette charte fixe les objectifs partagés par la communauté universitaire en matière de formation (réussite des étudiants, innovation (pédagogie, recherche, projets, partenariats), attractivité, diversité, internationalisation des formations et des publics, professionnalisation et ancrage fort sur le territoire), d'excellence et d'internationalisation de la recherche et de qualité de l'insertion professionnelle. L'acculturation et l'appropriation de ces objectifs par la communauté universitaire (personnels, étudiants, structures internes) ont été favorisées par la mobilisation consécutive à la préparation du dossier de candidature en réponse à l'appel à projets I-SITE au cours de l'année 2016.

• Création d'une direction du pilotage

Dans ce cadre, l'équipe de gouvernance a souhaité se doter d'une structure interne permettant d'apporter un appui à la définition du projet d'établissement, d'accompagner les transformations institutionnelles induites par le projet tout en créant les conditions favorables à leur réalisation. Une direction dédiée à l'appui au pilotage et à la qualité a ainsi été créée au début de l'année 2016, placée sous l'autorité d'une DGA (création de poste), travaillant en lien étroit avec la présidence, la DGS et en transversalité avec l'ensemble des structures internes de l'établissement.

La priorité a ainsi été donnée en premier lieu à la structuration de la fonction pilotage au sein de l'établissement en cohérence avec la dynamique de changement d'échelle insufflée par l'initiative d'excellence. Il s'est agi de substituer à une juxtaposition de différents services et fonctions isolées (une contrôleuse de gestion, un architecte du système d'information, un observatoire de la vie étudiante, une juriste, trois gestionnaires des instances) une véritable direction cohérente et efficiente capable d'accroître sa capacité d'action pour apporter un appui pertinent au développement de la trajectoire de l'Université internationale de recherche. L'objectif est en effet de mettre en place une structure remplissant les missions d'une « *planning unit* » de type anglo-saxonne au service de l'ensemble des partenaires du projet.

Les enjeux sont les suivants :

- accompagner la transformation institutionnelle de l'UCP en une université internationale de recherche ;
- construire et développer les indicateurs pertinents pour le suivi de l'initiative d'excellence ;
- mettre en place les outils de pilotage adaptés permettant d'apporter un appui au développement de la trajectoire ;
- être en capacité de renseigner les classements internationaux et de s'en servir de levier à l'appui de la prise de décision ;
- maîtriser les modèles économiques et les leviers pour améliorer la performance ;
- accompagner les structures de l'université internationale de recherche dans l'amélioration de leurs processus et outils et leur adaptation aux nouveaux enjeux.

Ce travail de structuration de la fonction d'appui au pilotage et au développement de la qualité a permis :

- de définir, organiser et communiquer sur les missions de la direction appui au pilotage et à la qualité autour de trois grands axes : soutien à la stratégie d'établissement, production d'outils de pilotage pour aider à la compréhension des situations et à la décision, contribution à l'amélioration des processus et accompagnement du changement,
- de mettre en évidence la nécessité d'adapter les ressources et les moyens associés à cette fonction aux ambitions du projet porté par l'établissement².

• Mise à disposition d'outils de pilotage

Par ailleurs, les efforts ont porté sur la mise à disposition d'outils de pilotage pertinents et tournés vers l'aide à la décision. Dans la lignée des recommandations du rapport de l'AERES de 2014, l'accent a été d'abord mis sur la connaissance la plus exhaustive possible des activités de l'établissement (formation, recherche, insertion professionnelle, internationalisation, etc.), en prenant appui sur le développement d'un véritable système d'information décisionnel (cf. référence 9), aux fins de comprendre et de supporter au mieux les besoins de l'organisation (apporter du service, conforter les capacités d'analyse, maîtriser les moyens d'action).

Les éléments de démarche qualité (accompagnement des métiers, clarification des processus et des procédures, accompagnement du changement) ont donc été axés en premier lieu sur la dimension système d'information décisionnel pour les besoins du projet. En effet, le travail de structuration et de fiabilisation des données de l'établissement, commencé sur le précédent contrat avec le recrutement d'un architecte du système d'information, a permis de mettre en place un système d'information décisionnel intégrant les besoins de pilotage dans ses différentes dimensions (pilotage établissement, périmètre initiative d'excellence, internationalisation) en collaboration étroite avec les métiers³.

Cela s'est traduit par la mise à disposition des outils et de l'information nécessaires à l'analyse et à la compréhension des parcours des étudiants (depuis leur entrée dans l'établissement jusqu'à leur employabilité), à l'analyse de la réussite des étudiants, de l'attractivité des formations, de la maîtrise des coûts ou de la visibilité de l'activité de recherche (rapports synthétiques et tableaux de bord sur l'attractivité des formations, déploiement d'un outil permettant le pilotage de la charge d'enseignement (SAGHE), création et diffusion de fiches récapitulatives sur le devenir des diplômés, création et diffusion de rapports spécifiques aux classements, etc.)⁴.

Ces éléments d'analyse viennent, depuis trois ans, en soutien du dialogue de gestion avec les structures internes de l'établissement. Couplés à la formalisation de certains processus, tels que celui lié au pilotage de l'ouverture de nouvelles formations⁵ et au développement de l'approche par compétences (plateforme syllabus), ces outils contribuent sensiblement à l'amélioration de la qualité des enseignements et de l'offre de formation. Il importe également de souligner que leur mise à disposition concourt à l'acculturation de la communauté universitaire au discours sur la qualité, lequel a été très largement relayé par des directions en pleine évolution sur ce sujet (développement de la dimension pilotage de l'offre de formation au sein de la direction formation, évolution de la dimension qualité de la formation continue portée par la direction du développement).

² Trois postes ont ainsi été créés au sein de la direction du pilotage, financés par les crédits de l'initiative d'excellence, en vue d'accroître la capacité d'action en matière d'analyse économique et financière (recrutement en cours), d'accompagnement au changement/qualité (recrutement en cours) et de structuration d'un SI décisionnel (recrutement en janvier 2018 d'un chef de projet informatique décisionnelle).

³ Sur la construction du référentiel unique, de l'historicisation des données et de la mise en place du SI décisionnel, cf. référence 9.

⁴ Cf. annexe « Indicateurs de l'Université de Cergy-Pontoise ».

⁵ Cf. référence 17.

• Le processus d'autoévaluation : un levier pour le changement

Le processus d'évaluation externe ainsi que la logique de l'accréditation ont nettement contribué à engager les acteurs dans une démarche d'amélioration continue (constitution d'un comité de pilotage dédié à l'auto-évaluation avec la vice-présidence politique de site et contractualisation, définition d'un calendrier, identification des dimensions à évaluer, explication des enjeux, implication des acteurs, développement des approches analytiques transversales, mise en place d'une gestion électronique documentaire dédiée et de fiches synthétiques et tableaux de bord permettant de rassembler l'information pertinente pour étayer l'analyse de la trajectoire de l'établissement) permettant ainsi de favoriser l'appropriation des outils de pilotage. Le RAE de l'UCP est ainsi présenté et validé par un vote lors du CA du 25 septembre 2018.

• Actions qualité menées par les directions et perspectives pour le prochain contrat

Enfin, nombre d'actions sont conduites au niveau de chaque direction en matière de qualité dans une perspective d'amélioration du service rendu à l'utilisateur. Les plus notables sont :

- le dispositif d'évaluation des cursus master ingénierie mené annuellement auprès des étudiants de ces cursus par l'Observatoire de la vie étudiante ;
- le développement de l'approche par compétences axé sur la qualité de l'environnement pédagogique des formations (plateforme syllabus) ;
- la démarche de labellisation FCU (formation continue à l'Université) engagée par la direction du développement ;
- la démarche de labellisation HRS4R sur la politique de recrutement des enseignants-chercheurs et des chercheurs initiée par la direction de la recherche et la direction des ressources humaines qui devrait porter ses fruits sur le prochain contrat quinquennal.

Les objectifs posés par la charte de qualité en 2014 font désormais partie de l'identité et de la stratégie de l'établissement. La réflexion induite par la candidature à l'initiative d'excellence sur la création de l'université internationale de recherche et le développement de sa trajectoire a largement participé de cette dynamique.

Toutefois, la démarche qualité reste encore diffuse au sein de l'établissement. Les initiatives, dispositifs et actions nécessitent d'être rendues visibles dans une démarche d'ensemble coordonnée. La démarche qualité a été priorisée dans sa dimension SI afin de disposer en premier lieu de la connaissance la plus fine des activités de l'établissement. La dynamique de formalisation et de développement de la politique de qualité dans sa dimension d'appui aux processus internes et aux procédures de qualité a malheureusement été freinée en raison des difficultés de recrutement sur les deux postes « qualité » au sein de la direction du pilotage (8 mois).

Une montée en puissance est donc attendue à compter de la fin de l'année 2018 sur les dimensions organisationnelles (recrutement d'un chef de projet conseil en organisation) et pour la mise en place d'une politique de management de la qualité orientée vers l'amélioration des processus internes et l'approche évaluative (recrutement d'un ingénieur qualité/évaluation), pour répondre aux besoins d'accompagnement des évolutions organisationnelles induites par l'initiative d'excellence.

Référence 8 : Identité et politique de communication

Pendant le contrat en cours, la communication de l'UCP s'est fixé une mission précise : il s'agit d'affirmer son identité d'université de proximité très axée sur l'insertion professionnelle mais également très ouverte à l'international afin d'amorcer la trajectoire à venir, celle d'une université internationale de recherche s'appuyant sur un collège universitaire fortement ancré dans le territoire.

• Communication interne : vers une université inclusive

La communication interne a comme principal objectif de promouvoir un modèle d'université inclusive fortement ancrée sur son territoire mais résolument tournée vers l'international.

Afin de renforcer la compréhension mais aussi l'adhésion au projet d'université internationale de recherche, la direction de la communication de l'UCP a multiplié les canaux de communication à destination des personnels. Une refonte éditoriale de la lettre interne bimensuelle « UCP.net » (format numérique) a été opérée de façon à mettre l'accent sur les sujets en adéquation avec le projet d'établissement, ce qui a permis une progression d'environ 30 % des articles lus.

En alternance avec « UCP.net » deux autres médias ont été mis en place :

- « UCP News » (newsletter interne) qui permet de communiquer au plus près des personnels en attirant leur attention sur les projets portés par leurs collègues et sur les initiatives étudiantes,
- « Trajectoire » (Newsletter internet et externe), consacrée à l'actualité de l'initiative d'excellence qui permet à la fois d'informer la communauté de l'université de Cergy-Pontoise sur le projet institutionnel mais aussi sur l'actualité des appels à projets. Cette lettre au format numérique permet aussi de communiquer sur des aspects techniques de la transformation dans le cadre de l'initiative d'excellence.

Enfin, un média supplémentaire intitulé « ACT'UCP recherche » a été lancé, dont l'objectif est de mieux partager l'identité recherche de l'université de Cergy-Pontoise. Cette newsletter au format électronique doit rendre plus lisible

et tangible l'activité dans le domaine de la recherche et ceci pour l'ensemble des personnels, administratifs ou scientifiques.

Afin de mieux partager l'information au niveau interne, est actuellement menée une réflexion autour de la refonte de l'intranet. Cette refonte sera l'objet du prochain contrat et aura comme principaux objectifs la mise à disposition de données relatives à chaque personnel (RH notamment), des informations contextualisées, ainsi qu'un espace de travail en groupe et une gestion électronique des documents. Cette réflexion est menée conjointement avec la réflexion qui vise à généraliser à l'ensemble des personnels l'application mobile MyUCP, aujourd'hui réservée aux étudiants.

• Communication externe : faire entendre la voix de l'UCP

Ne pouvant s'appuyer sur un niveau de notoriété propre aux établissements plus anciens, l'université de Cergy-Pontoise a toujours eu le souci de faire connaître la dynamique de ses initiatives au monde de la presse. Aujourd'hui ce sont environ 20 retombées presse par semaine dans des médias généralistes et spécialisés qui peuvent être décomptées.

La stratégie est d'entretenir avec les journalistes qui peuvent être sensibles à nos sujets, des relations personnalisées afin de les alerter au plus vite sur un sujet qui pourrait faire l'objet d'un traitement. Des échanges avec les médias (presse écrite et audio-visuelle) sont régulièrement organisés sur des sujets identifiés comme la mise en place des commissions d'examens des vœux pour accompagner la réforme Parcoursup.

En novembre 2016, l'UCP a procédé à la refonte de la page d'accueil de son site institutionnel en proposant une nouvelle hiérarchie de l'information. Les publications sont désormais affichées thématiquement et selon l'ordre suivant : recherche, université, campus. Le choix de positionner les articles de communication scientifique au premier registre correspond à la volonté de l'UCP de réaffirmer dans sa communication institutionnelle son identité d'opérateur de recherche.

Sur la période septembre 2016 – septembre 2018 ce sont au global 9 433 741 pour 7 306 661 vues uniques. 11,29 % du trafic pointe sur la page d'accueil, suivi des pages formations (5 %), vie étudiante (2 %).

La presse est régulièrement informée par des communiqués de presse et par valorisation permanente des travaux et prises de parole des experts via le compte twitter @rp_ucp.

Les réseaux sociaux de l'UCP permettant d'accompagner le dispositif global de communication vers l'externe en relayant l'ensemble des prises de paroles sont les suivants :

- 3 comptes twitter :
 - o Institutionnel (@UniversiteCergy) : prise de parole institutionnelle de l'université de Cergy Pontoise. Ce compte, animé par une community manager s'adresse à l'ensemble de la communauté UCP et à toute personne susceptible d'être intéressé par notre offre de formation, la recherche et la vie la vie étudiante. Ce compte créé en 2010 regroupe désormais 11 800 abonnés. L'UCP a régulièrement figuré dans les classements des universités les plus actives sur ce média et bénéficiant d'un fort engagement de ses abonnés.
 - o Recherche (@ComRechercheUCP) : ce compte, animé par une chargée de communication scientifique, a été réactivé en 2018 pour accompagner le développement de la communication scientifique. Il est suivi par 361 personnes.
 - o Relations presse (@rp_ucp) : canal de communication privilégié vers les journalistes. Ce compte, animé par la responsable des relations presse, possède 1350 abonnés
- 1 compte Facebook, animé par la community manager,
- 1 compte LinkedIn fort de 40 000 abonnés qui nous permet notamment de garder le contact avec nos diplômés,
- 1 compte Instagram qui a une orientation événementielle (concours de photos lors de la remise des diplômes et autres événements tels que BienvenUCP).

Sur la période septembre 2016 – septembre 2018, Facebook est à l'origine de 29 700 sessions pour 59 000 pages vues. 9 000 sessions et 19 200 pages vues pour Twitter, 2 700 et 4461 pour LinkedIn, 189 et 403 pour Instagram.

• Communication interne et externe : développer l'identité recherche de l'UCP

Un effort tout particulier a porté sur le développement de l'identité Recherche de l'UCP en lien avec la création d'une université internationale de recherche. L'UCP s'est ainsi engagée dans la production de contenus de communication scientifique afin de faire connaître au plus grand nombre (du grand public à l'expert) l'activité de ses laboratoires et de ses chercheurs selon un axe éditorial bien défini : « En quoi notre recherche prépare-t-elle le monde de demain ? ».

Pour ce faire, l'équipe de la direction de la communication a été remaniée, notamment avec le redéploiement des ressources humaines vers la production de contenus, afin de répondre à ces enjeux de vulgarisation. Les différents recrutements effectués à partir de l'automne 2016 ont privilégié les profils qui avaient à la fois une compétence métier (relations presse, *community management*) et des compétences rédactionnelles avérées. Suivant la même logique, les personnels nouvellement recrutés ont rapidement été formés à l'outil de gestion de site internet (CMS Ametys) afin

qu'ils puissent intégrer leur production éditoriale dès sa validation par le manager. Aujourd'hui, l'équipe produit environ 70 contenus de communication scientifique par an versus 5 pour l'année universitaire 2015-2016.

Pour diffuser ces contenus, l'université de Cergy-Pontoise s'est appuyée sur une communication essentiellement digitale. Il s'agit de la production de contenus pour le site internet de l'UCP, de la valorisation via les réseaux sociaux et enfin d'actions de relation presse.

La direction de la communication de l'UCP a également mis en place en janvier une newsletter intitulée « UCP Recherche » afin d'informer en push sa communauté sur l'activité de recherche des laboratoires et des chercheurs. Cette lettre d'information reprend les contenus que la direction de la communication au titre de la communication scientifique. Son objectif est de faire partager, dans une logique de communication interne, l'identité recherche de l'UCP à l'intégralité de sa communauté et non pas seulement aux personnels scientifiques.

Afin de permettre une diffusion optimale de ces contenus l'UCP lancera au 15 octobre 2018 un nouveau portail de communication scientifique qui s'organise en deux grands axes éditoriaux :

- une partie « magazine » qui regroupe les articles de vulgarisation en six grandes thématiques (Humanités, Risques, Économie, Sciences, Société, Loi),
- une partie recherche qui présente l'organisation administrative de la recherche et ses acteurs (chercheurs, laboratoires, institut d'études avancées).

Ce nouveau média initialement prévu pour le périmètre UCP couvrira finalement le périmètre « Initiative d'excellence ». C'est-à-dire que des articles de communication scientifiques ainsi que des informations relatives à politique commune de recherche ou encore à l'organisation de la recherche dans les trois établissements porteurs de l'initiative d'excellence (UCP, ESSEC, EISTI) s'afficheront ensemble au sein d'un même média. Ce projet, initié par la direction de la communication de l'UCP, a bénéficié du soutien d'un conseil extérieur via une agence de web design afin de proposer un produit plus qualitatif que notre site internet actuel. Il fait aussi appel à un autre CMS (Drupal) que ceux habituellement utilisés à l'UCP (Ametys et Wordpress).

Ce nouveau média, conçu comme multilingue est aussi l'occasion de produire des contenus à la fois en anglais, mais aussi en chinois, allemand, espagnol, arabe, portugais lorsque les contenus cibleront une aire géographique spécifique. Les deux langues principales d'expression restent néanmoins le français et l'anglais.

Cette activité de communication scientifique et de vulgarisation, se fait également l'écho des manifestations (chercheurs invités dans le cadre de l'Institut des Études Avancées, séminaires et journées d'études) et productions scientifiques des enseignants et enseignants chercheurs afin de valoriser leurs initiatives et leurs travaux. Elle s'inscrit pleinement dans la trajectoire de l'établissement : devenir une université internationale de recherche.

• Communication étudiante : favoriser l'émergence d'un esprit et d'une expérience campus

La communication à destination de la communauté étudiante s'incarne tout particulièrement dans des moments forts de l'année :

- la cérémonie unifiée (site des Chênes) de remise des diplômes. Chaque année depuis 2009, environ 3000 étudiants de l'IUT, des masters, mais aussi des diplômés issus de parcours de validation de l'expérience reçoivent le même jour et sur le même lieu leur diplôme ce qui renforce le sentiment d'appartenance,
- la fête d'intégration BienvenUCP est ouverte à l'ensemble des étudiants et se tient sur le site des Chênes.

L'année universitaire compte environ 1000 événements dont 80 % environ sont à l'initiative de la communauté étudiante et plus particulièrement des associations dont le tissu est extrêmement dynamique à l'UCP.

Pour offrir des services sur mesure aux étudiants et correspondant à leurs usages, l'université de Cergy-Pontoise a mis en place une application mobile s'appuyant sur la solution Campus M d'EX Libris qui permet à l'étudiant d'avoir gratuitement sur son smartphone et à tout moment, un certain nombre de services (géolocalisation sur site et entre sites avec itinéraires, transport, emploi du temps, notes, son compte lecteur à la bibliothèque universitaire...) ainsi que des informations en continu sur la vie de campus. Cette application a été officiellement lancée en janvier 2018. Elle compte désormais 6650 utilisateurs actifs. L'application est disponible sur les stores Appel et Google. Une V2 de l'application est en cours de développement. Elle inclura des services tels que la remontée de ressources pédagogiques profilées selon l'utilisateur à partir de notre LMS (Moodle). Des services plus spécifiques concernant la santé, le sport, le logement et les offres de stages et d'emplois seront également intégrés. La direction de la communication étudie également la possibilité de proposer une version « staff » à destination des personnels qui proposera un ensemble de services et de contenus à destination des personnels (mon dossier RH, mes droits à la formation, mes congés, les infos RH, vie de l'établissement).

La généralisation de l'adoption de cette application à l'ensemble de la communauté UCP permettra aussi, à terme, d'émettre des alertes sur des populations ciblées que ce soit pour des événements, des annulations de cours ou pour des questions de sécurité lors d'une situation de crise.

• Alumni : se doter d'un réseau des anciens

Un certain nombre d'initiatives ont été menées ces dernières années par plusieurs services afin de constituer un premier annuaire des anciens afin de structurer un réseau des anciens étudiants sans pour autant aboutir à fédérer et entraîner une masse critique d'*alumni*. Les associations d'anciens sont relativement atomisées car elles se créent pour la plupart

au niveau des formations (master le plus souvent), là où le sentiment d'appartenance est le plus aisément tangible pour le futur diplômé.

Une démarche institutionnelle (partenariat direction de la communication et fondation de l'université de Cergy-Pontoise) est actuellement en cours pour concevoir un annuaire des anciens et pour proposer un « méta réseau » pour les *alumni* de l'UCP. Il ne s'agit pas de se substituer aux initiatives existantes mais plutôt de proposer via ce service d'annuaire une offre sociale et professionnelle propre à ce réseau :

- possibilité de retrouver les premiers diplômés de l'UCP,
- accès à des offres d'emplois et de stages réservées,
- accès des tarifs privilégiés pour la formation continue, les bilans de compétences.

Ce chantier, mené conjointement avec la Fondation de l'UCP, permettra, à travers une campagne de recueil de consentements, d'avoir un premier annuaire avec des contacts qualifiés au niveau des anciens diplômés. Pour cette campagne nous nous appuyons sur un premier fichier d'environ 40 000 contacts. Notre ambition est un taux de réponse d'environ 10 % pour cette première campagne pour constituer le premier noyau des *alumni* UCP. À l'issue de cette campagne, une offre *alumni* (programme de formation, offre sociale et culturelle, réseautage) sera formalisée afin de rendre le réseau attractif et d'augmenter significativement le rayonnement de l'institution via ce réseau d'ambassadeurs.

• Initiative d'excellence : une communication au service du projet

Depuis 2016 et la sélection du dossier « Paris Seine Initiative », la direction de la communication a orienté l'ensemble de ses actions au service de la trajectoire d'établissement. Elle a été à l'origine de la création (janvier 2017) <http://theparisseineinitiative.org/fr/accueil/> du site internet <http://theparisseineinitiative.org/fr/accueil/> pour accompagner la candidature des établissements à l'Isite. Elle continue de mettre à jour les contenus de ce site. En janvier 2018, elle a mis en place à partir de janvier 2018 une lettre d'information d'une fréquence bimensuelle nommée « Trajectoire » dont l'objectif est de tenir informée la communauté UCP sur la dynamique de l'initiative d'excellence. Cette newsletter propose à la fois des contenus liés au développement et au déploiement en interne de l'initiative d'excellence. Bénéficiant d'un taux d'ouverture de plus de 20 %, cette lettre d'information reste l'un des canaux privilégiés de communication pour l'initiative d'excellence.

D'un point de vue opérationnel, la direction de la communication a mis en place (janvier 2018) un groupe de travail des responsables de communication de l'initiative d'excellence afin de se coordonner sur le contenu des messages et leur diffusion.

Conformément à la trajectoire de l'UCP et toujours dans le cadre de l'initiative d'excellence, la direction de la communication a défini le cahier des charges pour le recrutement d'une agence de communication afin d'engager le chantier « marque » de l'université cible. Une agence a été recrutée en juillet 2018. Sa mission est de doter l'initiative d'excellence d'une plateforme de marque (nom de l'université cible, plateforme de discours, logo et charte graphique).

Sous-domaine 2.3 : Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Référence 9 : Mise en œuvre pluriannuelle de la stratégie et outils d'analyse

• Analyse prospective pluriannuelle des besoins et des ressources

L'université de Cergy-Pontoise est particulièrement engagée dans l'analyse prospective de ses besoins et de ses ressources. S'étant dotée d'un vaste projet de changement d'échelle et de cadre institutionnel sans en avoir à ce jour la garantie d'aboutissement, elle élabore ses analyses prospectives et les schémas directeurs afférents à 2 niveaux : à cadre institutionnel et trajectoire de moyens constants et à cadre institutionnel et trajectoire de moyens intégrant un changement d'échelle (fusion avec l'EISTI, pérennisation des crédits ISITE, création d'une SUR, etc.).

Du point de vue de la prospective et des schémas directeurs à périmètres constants, l'UCP dispose d'un circuit de décision efficient pour la formulation de l'ambition, la définition des modalités de mise en œuvre, le pilotage de cette mise en œuvre et la révision constante en fonction de l'analyse des étapes franchies.

Ce circuit est constitué d'un bureau politique, d'un comité de direction réunissant les directeurs de composantes la présidence et la direction générale, d'un comité de direction réunissant Présidence et Direction générale, de directoires réunissant chaque vice-président et l'équipe de direction du pôle dont il a la charge et des réunions de dialogues de gestion biannuelles qui font l'objet de COM dans lesquels sont transcrits en objectifs opérationnels et en moyens alloués la stratégie et les schémas directeurs. Ces éléments de gouvernance s'inscrivent évidemment dans le circuit de décision des instances statutaires (conseil de composantes, CR, CFVU, CAC, CA). C'est dans ce cadre que sont élaborés le PPI, le DOB, le schéma directeur immobilier, la GPEEC.

Du point de vue de la prospective et des schémas directeurs à périmètres en évolution, l'université dispose également d'un circuit de décision efficient pour la formulation de l'ambition, la définition des modalités de mise en œuvre, le

pilotage de cette mise en œuvre et la révision constante en fonction des étapes franchies. Ce circuit est constitué d'un Bureau exécutif associant les exécutifs de l'université, de l'ESSEC et de l'EISTI, d'un Conseil des membres associant l'ensemble des exécutifs des membres de la COMUE, d'instances ad hoc en termes de définition de l'ambition de formation, de l'ambition de recherche, de l'ambition de campus physique international, en terme de développement des ressources propres. Ces éléments de gouvernance s'inscrivent évidemment dans le circuit de décision des instances statutaires (CA COMUE et déclinaison dans les circuits de décision de chaque établissement, voir ci-dessus en ce qui concerne l'UCP). C'est dans ce cadre qu'ont été élaborés avec l'appui du Cabinet SIRIS la stratégie d'internationalisation de la recherche et le schéma directeur en découlant, le projet ISITE, les projets NCU, les projets EUR, le projet de campus international avec l'appui du cabinet Devillers en co-élaboration avec les collectivités locales et l'état qui sont autant de schémas directeurs, avec jalons et moyens afférents, que sont en cours d'élaboration le projet TIGA, le projet de SUR et le schéma directeur de la constitution de la marque.

Il est à noter que les schémas directeurs déclinant l'ambition portée par la politique de site (aujourd'hui animée par l'université et devant lui incomber directement si sa transformation institutionnelle est validée) sont d'ores et déjà déclinés dans les schémas directeurs à périmètres constants dans la mesure des moyens supplémentaires obtenus (SITE, NCU, EUR).

• La construction d'un système d'information adaptable

À la suite des recommandations du rapport de l'AERES de 2014, l'établissement a mis l'accent sur la nécessité de disposer de la connaissance la plus exhaustive de ses activités (formation, recherche, internationalisation, ressources). Il a ainsi poursuivi de manière soutenue le travail d'intégration des systèmes et d'urbanisation des données déjà engagé depuis 2012 avec le recrutement d'une équipe dédiée à l'architecture SI qui s'est attachée à construire et à mettre en place un référentiel de données modélisant l'information selon trois domaines d'activités – formation, recherche, ressources – et cinq objets – individus, structures, rôles, responsabilités, immobilier – définis et adaptés constamment, après analyse des processus et des activités de l'établissement.

Depuis 2014, ce référentiel est opérationnel dans sa dimension de système automatisé d'échange de données et de support au développement de services aux usagers (carte multiservices, système de gestion de la BU, sports, accès et sécurité, etc.). Il assure la cohérence des informations entre les applications qu'il intègre.

En 2016, l'équipe de présidence et la direction générale ont fait le choix de rattacher l'architecture du système d'information à la direction du pilotage, nouvellement créée. Ce choix a procédé d'une volonté forte de faire monter en charge l'architecture SI sur une dimension décisionnelle qui soit axée sur la gestion transversale des processus et l'accompagnement à la mise en œuvre des orientations stratégiques, dans un contexte de transformation de l'établissement, qui traduise les besoins de pilotage dans ses différentes dimensions : périmètre établissement, périmètre initiative d'excellence en collaboration étroite avec les partenaires du projet (données et indicateurs pertinents pour l'université internationale de recherche), dimension internationale. Un pôle dédié à l'information et à l'aide à la décision a été créé, intégrant l'informatique décisionnelle⁶, au sein de la direction du pilotage.

Le référentiel a été complété en 2016 par un « entrepôt de données » constitué de deux bases de données supplémentaires qui assurent l'historisation de l'information et la gestion, en temps réel, des indicateurs de pilotage sur les périmètres de l'établissement et de l'initiative d'excellence.

À ce jour, 57 applications sont intégrées au référentiel et participent à cet écosystème d'informations structurées en données métiers et en indicateurs. Depuis 2012, le système d'information a démontré son adaptabilité et son interopérabilité pour répondre à des besoins de pilotage sur des périmètres différents. Il constitue aujourd'hui la source pour le pilotage des processus métiers automatisés et l'outil de suivi et de communication des activités. Il permet la mesure des résultats, la production d'indicateurs et l'analyse prospective et la simulation de modèles économiques⁷.

Des outils de pilotage intégrant toutes les dimensions des activités de l'établissement

La mise en place de cet entrepôt de données a permis à la direction du pilotage de déployer des outils communs et une offre de service appropriés. Cela s'est traduit notamment par :

- la mise à disposition d'un *reporting* journalier et opérationnel (états des inscriptions, effectifs personnel, évolution des surfaces immobilières, etc.) ;
- la production de rapports synthétiques et de tableaux de bord stratégiques et par activité pour répondre en particulier aux besoins d'analyse sur les parcours, la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants, l'attractivité des formations, la maîtrise des coûts ou encore la visibilité de la recherche (ex : mise en place de tableaux de bord sur l'attractivité des formations, déploiement d'un outil (SAGHE) permettant le pilotage de la charge d'enseignement au soutien du dialogue de gestion, création de fiches récapitulatives sur le devenir des diplômés, création et diffusion de rapports spécifiques dédiés aux classements) ;
- la mise en place d'une plateforme décisionnelle, en collaboration étroite avec les établissements partenaires de l'initiative d'excellence, qui permette de visualiser de manière dynamique et en temps réel

⁶ Le pôle information et aide à la décision est composé de 8 personnes : un responsable de pôle en charge du service « SI décisionnel » (3 personnes) et du service « observation, études et analyses » (2 chargés d'études de l'Observatoire de la vie étudiante et 2 contrôleurs de gestion).

⁷ Cf. annexe réf. 9-1 relative à la structuration et au développement du système d'information.

les données du SI décisionnel afin de passer du *reporting* simple à l'analyse sur le périmètre de l'initiative d'excellence (mise en place septembre 2018).

Le développement de ces outils a été réalisé en appliquant une démarche qualité pour assurer la cohérence et l'adaptation de l'information aux besoins de pilotage transversal et de niveau établissement. Dans cette perspective, une attention majeure a été portée à :

- la cohérence et la valeur de l'information, lesquelles sont garanties, en amont par des autocontrôles et en aval, par des contrôles systématiques opérés par les responsables de données ;
- l'intégrité des traitements et des normes de développement ainsi que leur documentation ;
- la tenue de revues périodiques et l'analyse des résultats en étroite collaboration avec métiers dans le cadre d'un comité de validation des productions et des outils.

L'ajout des d'informations en *open data* permet également la contextualisation et l'enrichissement des données et indicateurs de l'établissement et la mesure des résultats en dehors de ses activités propres.

Le système d'information de l'Université de Cergy-Pontoise est devenu un levier à l'harmonisation des pratiques et des méthodes de pilotage. Au travers de la gestion des cycles de vie, il s'adapte à l'évolution de la stratégie et des pratiques en donnant une vision contextualisée, en cohérence avec les orientations fixées par la gouvernance. Il contribue à fournir une meilleure compréhension et une connaissance globale du fonctionnement de l'établissement.

Sécurité de l'information et protection des données personnelles

Le système d'information est à ce jour sécurisé et l'accès aux données n'est possible qu'au travers d'outils gérés exclusivement par le pôle « information et aide à la décision ». La sécurisation repose sur deux principes :

- la limitation des accès et la protection des données dans le respect de la réglementation RGPD ;
- la maîtrise des processus de transformation et de traitement des données.

La capture, la transformation et l'agrégation de ces données est assurée par un ensemble de traitements automatisés suivant les besoins en temps réel ou asynchrone. Développés sur une plateforme unique d'orchestration des traitements, elle permet une maintenance et une pérennité des compétences des ressources dédiées.

Développement durable et optimisation des ressources

La démarche en développement durable porte sur deux axes : le partage des ressources électroniques et l'optimisation des supports aux nouvelles pratiques et technologies.

Depuis 2012, l'ensemble des serveurs et des outils nécessaires au fonctionnement du système d'information profitent d'une infrastructure mutualisée et virtualisée, laquelle permet le partage des ressources avec l'ensemble des outils informatiques de l'établissement et l'accès à ces équipements lors des périodes creuses (Processeur, mémoire, disques).

L'impact écologique est mesurable et contrôlé au travers de la consommation d'énergie électrique (alimentation des équipements, climatisation) et des pratiques de consommation de données, auxquels le pôle « information et aide à la décision » est particulièrement attentif. Cela se traduit notamment par :

- la mise en œuvre privilégiée de plateformes dématérialisées de manière à limiter le nombre de courriels et l'usage du papier ;
- la mise à disposition d'une information (données, indicateurs) adaptée aux nouveaux formats et usages, à l'instar des smartphones et des tablettes ;
- l'utilisation d'une gestion de documents offrant à la fois une solution de partage et de collaboration pour l'établissement (ex : GED mise en œuvre dans le cadre du processus d'auto-évaluation) et également, en interne à la direction du pilotage, une plateforme de publication des documents.

SI et responsabilité sociétale

Les compétences et ressources du pôle « information et aide à la décision » (maîtrise des traitements, compréhension des enjeux et des outils de mesure de résultat, connaissance sociale et économique) associées à un entrepôt de données évolutif permettent d'offrir une réponse et des services auprès des usagers de l'établissement ainsi qu'une vision interne et externe de sa responsabilité sociétale.

L'intégration de l'observatoire de la vie étudiante au pôle « information et aide à la décision » depuis 18 mois a sensiblement contribué à améliorer la compréhension de l'insertion professionnelle des diplômés de l'établissement par la mutualisation des données du SI. Les enquêtes régulières effectuées auprès des usagers (restauration, bibliothèques, lieux de vie, etc...), couplée à l'intégration de données en *Open Data* (institutionnelles ou non) permettent de disposer d'informations supplémentaires notamment pour contextualiser le parcours et le mode de vie des étudiants et plus largement, pour représenter le rôle et l'impact de l'établissement en dehors de ses activités propres. Ainsi est-il possible de disposer d'une connaissance approfondie du parcours des étudiants depuis leur candidature jusqu'à leur insertion professionnelle, en corrélation avec les données territoriales liées au bassin d'emploi, au logement ou encore aux transports.

En outre, la mesure des usages et des pratiques en matière de locaux, en corrélation avec les informations issues des emplois du temps, contribue au plan d'optimisation des surfaces. Elle permet ainsi d'apporter des réponses adaptées

en matière de gestion du handicap et de produire, en temps réel, les éléments nécessaires à la prise de décision dans un contexte de gestion des crises.

• Politique pluriannuelle des ressources humaines

La politique pluriannuelle de l'université de Cergy-Pontoise en matière d'emplois et de compétences est inscrite dans le projet de l'établissement formulé dans le projet ISITE et décliné dans les EUR et NCU, indicateurs d'évaluation et jalons de trajectoire compris.

Elle consiste à :

- renforcer prioritairement le potentiel recherche au travers les différents appels à projet,
- renforcer l'ingénierie d'accompagnement des chercheurs au sein de la direction recherche,
- développer de nouvelles compétences notamment en matière de valorisation de la recherche et de la formation, de construction et de suivi des données de pilotage et de renseignement des *ranking* internationaux, de déploiement de la qualité, de l'accompagnement du changement,
- renforcer les compétences pédagogiques notamment en matière d'innovation pédagogique et d'individualisation des parcours de formation,
- accompagner la montée en compétences de l'administration.

La mise en œuvre effective de ces orientations est réalisée tant au travers des recrutements effectués sur les crédits des différents PIA que par recrutements effectués dans le cadre des campagnes d'emplois conventionnelles au grès des départs à la retraite, mutations et autres opportunités.

• Connaissance et maîtrise de la masse salariale

En dépit de la relative absence des systèmes d'information en la matière, l'université a développé ces dernières années la culture professionnelle et les outils de connaissance et de maîtrise la masse salariale indispensables à un pilotage prudentiel de la mise en œuvre de son projet.

La connaissance de la masse salariale est réalisée au niveau de granulométrie le plus fin tant du point de vue des supports de poste, que du point de vue de la nature des contrats (contractuels, titulaires, vacataires, etc.), que du point de vue de la masse salariale afférente. Cette connaissance se traduit par un document partagé lors des réunions techniques préparatoires au dialogue de gestion entre la RH, la DAF chaque composante et chaque direction administrative.

Ce document représente :

- un outil de suivi performant,
- un support de négociation objectivé dans les négociations de la campagne d'emplois avec les composantes,
- un socle fiabilisé à partir duquel anticiper l'évolution de la Masse salariale et construire les éléments de maîtrise afférents.

Des outils communs à la DAF et à la RH ont été créés pour assurer le suivi et le contrôle budgétaire de la masse salariale et des RV de suivi mensuels ont été instaurés afin de réaliser le contrôle de la paye et de vérifier la conformité de la dynamique de consommation de la masse salariale et des ETPT au regard du DPG.

L'enjeu majeur dans le cadre du projet de l'UCP réside dans la capacité à distinguer la masse salariale sur dotation de la masse salariale sur ressources propres (contrats de recherche, TA, PIA, etc.) et d'en différencier les modalités de gestion et de suivi. Pour ce faire un dispositif d'envoi régulier de feuillets budgétaires aux directeurs de composantes pour le suivi de la masse salariale sur ressources propres a été instauré. Afin d'automatiser ces modalités, l'université est en cours de déploiement de SIHAM PMS.

• Un schéma directeur immobilier en lien avec la stratégie de l'établissement

Le schéma directeur immobilier a été élaboré à l'échelle de l'ensemble de son parc immobilier (192 000m² répartis sur 10 sites au sein de l'Académie de Versailles) dans le cadre habituel du circuit de construction de la décision de l'université présenté ci-dessus. Il a été conçu dans l'objectif de répondre aux nouveaux critères d'internationalisation, d'attractivité et de rationalisation budgétaire. Cinq grands axes ont été définis pour la période 2016-2020 :

- La spécialisation des pôles géographiques afin de rendre visibles les différentes dimensions académiques en tant que pôles d'excellence et afin de favoriser les synergies entre les acteurs. Il s'agit principalement de renforcer la spécialisation du pôle des sciences expérimentales et ingénierie sur Neuville et du pôle des sciences de la modélisation et humanités sur le campus de Cergy-Préfecture. Il est à noter que la recomposition de cette carte universitaire s'inscrit dans le schéma de développement du territoire.
- La réalisation de bâtiments repensés et adaptés à la double fonction d'enseignement et de recherche. Des bâtiments aux standards internationaux, respectant les normes environnementales et de nature à optimiser les coûts de fonctionnement.

- La reconfiguration des locaux existants et la création d'espaces innovants. L'évolution des pédagogies et des technologies, des besoins et des usages nécessitent la reconfiguration des lieux d'enseignement mais aussi des espaces de travail du personnel. Il s'agit de mettre à disposition des communautés des lieux innovants favorisant la créativité, la transversalité, l'ouverture sur la société et le monde socio-économique. L'ambition est de s'approcher des standards internationaux en cohérence avec notre objectif d'université internationale.
- La poursuite de la réduction du parc immobilier par la rationalisation des implantations géographiques, la fermeture de sites vétustes, non adaptés ou sous occupés, la densification des sites et l'amélioration des taux d'occupation.
- L'optimisation et l'amélioration de la performance du patrimoine. L'université continue à conduire les chantiers visant à assurer le maintien en état du patrimoine, sa sécurisation, son accessibilité, sa performance énergétique. Sur 2016-2020, une attention particulière est portée aux dimensions développement durable, de confort et d'adaptation à l'usage.

Le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie immobilière est conduit par un directoire infrastructures qui regroupe le Vice-Président adjoint infrastructures et développement durable et l'équipe de direction du pôle infrastructures qui regroupe, sous la responsabilité d'une DGA, les trois directions patrimoine immobilier, hygiène sécurité, environnement et informatique et systèmes d'informations. Le regroupement des trois directions au sein d'un même pôle a été opéré en 2015.

Il est à noter que ce schéma directeur immobilier porté en direct par l'université ne représente qu'une dimension du projet campus international porté par l'État et les collectivités évoqué dans la référence soutenabilité budgétaire.

• Les grands équipements de recherche et de formation

L'UCP, de création encore récente et premièrement tournée vers les enjeux d'un territoire jeune en forte croissance économique, n'avait jusqu'à récemment que peu de liens avec les grands équipements nationaux. Elle a opté pour une stratégie de création d'équipements de taille intermédiaire qui s'articulent avec quelques grands équipements et opérateurs nationaux. Il s'agit notamment des plateformes technologiques créées au plus près des laboratoires de recherche, à partir notamment de crédits du PIA (3 EquipEx) ou de la région Ile de France (Sésame).

Ainsi l'EquipEx Patrimex avec le relais de la Fondation pour les Sciences du Patrimoine (FSP) constitue avec les équipements AGLAE (EquipEx C2RMF Musée du Louvre) et IPANEMA (USR au sein du synchrotron SOLEIL) la partie française du récent grand équipement européen ERI-HS (European research infrastructure for heritage science). Au-delà de l'EquipEx, au gré du déploiement du LabEx Patrima et de la fondation FSP, le domaine de la création et du patrimoine a pris un essor très important dans notre établissement grâce à des partenariats rapprochés avec de nombreuses institutions nationales de la ComUE (ENSAV, ENSP, ENSAPC) et hors COMUE (Musée du Louvre, Château de Versailles, Musée du quai Branly, BNF, Archives Nationales, Institut National du Patrimoine, etc.). Cette ligne stratégique a permis d'obtenir l'une des deux seules EUR en SHS de la première vague du PIA3 en 2017.

De même, la proximité avec le pôle judiciaire de la gendarmerie nationale et sa partie scientifique (IRCGN) qui s'est installé à Pontoise en 2015, a permis de créer de nouveaux programmes de recherche et de formation à partir des synergies possibles entre les deux parties dans tous les domaines scientifiques y compris SHS. C'est ainsi qu'un volet « sciences de la sécurité » se développe fortement au sein de l'établissement.

Avec le synchrotron SOLEIL, une convention de collaboration rapprochée se finalise afin de renforcer le potentiel scientifique conjoint des « sciences de l'analyse avancée », dans les domaines du patrimoine, de la cosmétique et de la sécurité, en lien avec nos plateformes et nos laboratoires de recherche.

Enfin, mentionnons que cette stratégie de partenariats renforcés avec quelques grands acteurs nationaux et internationaux se lit également au travers du rapprochement effectué avec l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) depuis 2010. Le renouvellement de la convention cadre entre nos deux structures a pu déboucher sur le déploiement du CNEUF Europe de l'AUF au sein de l'université, sur le site de Gennevilliers, en lien notamment avec le faclab qui s'y trouve. Ceci positionne l'UCP au cœur de la stratégie d'ingénierie pédagogique et de création de ressources numériques de l'AUF, en continuité directe avec la production de MOOCs déjà réalisés pour le réseau francophone. À mentionner : au niveau français, l'UCP est co-porteur du déploiement numérique des ressources du PIX, la nouvelle certification du ministère.

Référence 10 : Le dialogue de gestion

Le cycle de dialogue de gestion interne de l'établissement débute dès le mois d'avril, une fois le compte financier de l'année N-1 validé par les instances. Au regard de l'analyse des exercices précédents et en prenant en compte les évolutions prévisionnelles sur l'année N+1, est engagé le débat d'orientation budgétaire (DOB) en conseil d'administration. Le DOB a vocation à transcrire le projet d'établissement en politique budgétaire tout en donnant une visibilité de sa soutenabilité financière.

La trajectoire de développement (pluriannuelle) de l'établissement s'appuie sur 3 grandes orientations :

- l'intensité de la recherche (augmentation du nombre de thèses, recrutement d'enseignants-chercheurs à haut potentiel, stratégie d'investissement dans des matériels de pointe dans nos domaines d'excellence, etc.) ;
- l'attractivité des formations, notamment des dispositifs d'accompagnement (réussite, orientation, diversification des publics), de valorisation (qualité, communication, lien avec le monde socio-économique) et d'internationalisation (cours en anglais, co-diplômes, formations délocalisées, mobilité étudiante, recrutement/invitations d'enseignants étrangers, etc.) ;
- la vie de campus (étudiants et personnels, nouveaux espaces et services, RSD) et le campus dans la ville (lien avec le campus international, valorisation du territoire).

La déclinaison opérationnelle de cette trajectoire par les directions et les composantes est à l'interface de l'appropriation par chacun des enjeux et de la compréhension des contraintes budgétaires. La compréhension des contraintes budgétaires se construit dans le cadre des réunions techniques mises en place pour accompagner les directions et les composantes dans leur démarche de prospective.

La première année, les réunions techniques ont été de deux natures :

- accompagnement RH, afin de conscientiser les évolutions de la masse salariale et des emplois affectées à l'entité observée; de la structure et des coûts (principalement liés au GVT); de la pyramide des âges de la structure,
- accompagnement financier, afin de savoir analyser les dépenses faites sur les exercices précédents; sortir du budget de reconduction; construire son budget en fonction des projets; fiabiliser les recettes.

En 2017-2018, un temps d'échange commun avec la RH et la Direction Finance a été instauré pour traiter des questions de masse salariale. Une réunion technique « offre de formation » a également été mise en place cette année à destination des composantes. Il s'agit de faciliter l'échange entre la direction formation et les composantes sur le pilotage de l'offre de formation et sur leurs axes de développement.

Ces réunions techniques ont pour double objectif de sécuriser les données et de concentrer les rendez-vous avec l'équipe Présidence sur les objectifs stratégiques et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, l'essentiel des questions pratiques étant réglées en amont. De fait, les rencontres entre l'équipe présidence, les composantes et les directions sont devenues un moment d'échange sur la définition des objectifs fixés et des moyens alloués. Une première session se déroule avant l'été puis une seconde pour confirmer les premières orientations à l'automne. Chaque rencontre donne lieu à la diffusion d'un relevé de décision qui préfigure le contrat d'objectifs et de moyens. Ces contrats d'objectifs et de moyens sont rédigés à l'issue de la seconde session de rendez-vous à l'automne. Ces contrats actent les engagements de chacun (participation au projet de l'établissement, moyens mis en place pour y parvenir, etc.). Ce dispositif, en constante adaptation, a permis au cours de ces dernières années de monter en qualité le dialogue de gestion interne. Les données (budgétaires, d'effectif, etc.) étant fiabilisées et sécurisées en amont des rencontres avec l'équipe présidence, ces dernières sont devenues un temps d'échange stratégique qui permet la juste articulation entre le projet d'établissement et les contraintes des composantes et des directions.

Sous-domaine 2.4 : Les grandes fonctions du pilotage : RH, finances, immobilier

Référence 11 : La politique de gestion des ressources humaines

• Une politique d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs et des BIATSS

Au cours de la période observée, la direction des ressources humaines a été réorganisée afin d'adapter son fonctionnement aux grands enjeux actuels de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette nouvelle organisation intègre deux nouveaux services, l'un pour l'accompagnement des directions et le recrutement, l'autre pour contribuer au déploiement des systèmes d'information RH (SIRH), permettant de garantir la fiabilité des actes de gestion, d'optimiser leur gestion, de faciliter les procédures pour les usagers et d'alimenter la production d'outils de pilotage. Concernant les services existants, la priorité a été l'optimisation de la gestion administrative et de la paie des agents dans une perspective d'amélioration continue des procédures (mise en place d'une étroite collaboration avec l'agence comptable pour le contrôle de la paye par exemple).

Le pilotage des ressources humaines est un enjeu stratégique des universités depuis leur passage aux RCE. Ce pilotage à l'UCP s'articule autour de 4 grands axes :

- les carrières,
- la maîtrise de la masse salariale,
- la formation des personnels,
- le dialogue social, la prévention et l'action sociale.

• Les carrières

Une cartographie sur 3 ans des ETP et de la masse salariale afférente a été dressée par composante et par direction. Elle décrit tous les aspects des ressources humaines de la composante ou de la direction (nature des postes, vacations, heures complémentaires, prévision de départs à la retraite, postes accordés non encore pourvus, etc.) ce qui permet de piloter la masse salariale et les emplois par direction et par composante.

La création en 2017 d'une cellule d'aide au recrutement a permis de sécuriser les recrutements (avec la mise en place de formulaires ad hoc, une vérification de l'autorisation de recruter, une aide à la rédaction de la fiche de poste, une publication sur des supports pertinents ainsi qu'un accompagnement dans la sélection des candidats), la conduite des entretiens sans oublier la mise en place d'un travail de réflexion sur la réorganisation des différentes directions avec l'objectif premier qui est la mutualisation des compétences et des postes.

Le recrutement des agents s'est ainsi amélioré grâce au recrutement de nouvelles compétences en charge de ces dossiers, grâce à une meilleure formation des participants aux comités de sélection et aux entretiens de recrutement et à une revue des processus proposés.

En application de la loi Sauvadet, l'université de Cergy-Pontoise propose une politique spécifique pour les agents contractuels : des concours ont été proposés aux agents éligibles, ces derniers ayant été sollicités directement pour confirmer leur souhait de prendre part à ces concours réservés, ils ont bénéficié de formations. De plus, une commission d'examen des demandes de passage en CDI a été instaurée, son fonctionnement étant paritaire et basé sur l'étude des dossiers préparés par les agents et portés par leur hiérarchie.

La cellule SIRH composée de 3 ETP a été créée pour piloter les applications RH et leur déploiement (SAGHE et SIHAM). Cette cellule a également pour mission d'accompagner les métiers dans l'intégration de nouvelles pratiques (mise en place de fiches de procédure et de l'audit interne).

Afin d'accompagner opérationnellement la politique de recherche (recrutement d'enseignant-chercheur de haut niveau), un soin particulier est porté, depuis 2017, à la rédaction des fiches de postes EC, expertisées par le VP recherche avant le passage dans les instances. Une attention particulière est portée à la limitation de l'endo-recrutement.

Afin également d'améliorer l'accueil de ces nouveaux entrants, 48HeTD de décharge sont automatiquement inscrites sur l'état de service de la première année de nomination et peut être augmentée jusqu'à 96HeTD la première année, (financées par le laboratoire).

Enfin, l'UCP soutient les demandes de CRCT en accompagnant la constitution du dossier mais également en organisant une campagne CRCT locale à destination des agents du personnel enseignant qui n'ont pas obtenu un CRCT national.

	sept-14	sept-15	sept-16	sept-17	sept-18
CRCT national	1	3	4	3	5
CRCT local	5	5	4	4	5

Toujours dans la perspective d'une meilleure maîtrise des emplois, a été mise en place une commission des demandes de CDI. Ainsi, une charte à destination des agents non titulaires de l'établissement a été élaborée, en concertation avec les représentants du personnel, afin de poser les principes de gestion et les bonnes pratiques pour promouvoir un processus d'accompagnement du parcours professionnel et pour rendre lisibles les procédures et modalités d'accompagnement des parcours professionnels des personnels non-titulaires.

Le conseil d'administration vote chaque année (à compter de 2018) en même temps que le budget initial, le nombre de CDI et de postes ouverts au concours pour l'année à venir. Lors des dialogues de gestion, les agents dont l'ancienneté approche les 3 ans sont passés en revue. Les demandes de cédésation font l'objet d'une demande explicite à cette occasion par la direction ou la composante qui devra déposer avec l'agent un dossier de candidature. L'ensemble des demandes de l'établissement est étudié par une commission *ad hoc* en fonction du nombre de CDI validés pour l'année par le CA lors de la campagne d'emploi.

• La formation des personnels

L'ESPE (École Supérieure du Professorat et de l'Éducation) propose un catalogue de « formations de formateurs » à destination des enseignants et enseignants-chercheurs, et le SIP (Service d'Innovation Pédagogique) dont le portefeuille de formations couvre spécifiquement les besoins en matière de développement des usages pédagogiques du numérique permettent de proposer des formations internes pointues à destination des équipes pédagogique de l'établissement.

L'augmentation constante du budget de formation sur la durée du contrat en cours traduit la volonté de l'université de mettre en œuvre une politique de GPEEC forte, en accompagnant la transition des agents vers une professionnalisation et une spécialisation croissante, quelle que soit la typologie des missions. L'accent a été mis sur les formations des cadres (management du changement, encadrement) en vue de l'internationalisation des équipes (parcours de langues modernisés, accès aux formations en e-learning, notamment pour les agents qui bénéficient du télé-travail).

Les recensements de besoins se sont affinés en questionnant les enseignants sur leurs besoins individuels, les managers sur leurs besoins collectifs (formations de services en intégralité afin d'éviter les niches de compétences et de favoriser la cohésion d'équipe) et en améliorant l'analyse des retours des entretiens professionnels. La formation devient un

véritable levier de motivation des agents, y compris pour accompagner les agents en mobilité externe (hausse des demandes de bilans de compétences et VAE).

• Le dialogue social, la prévention et l'action sociale

Suite au départ à la retraite du médecin de prévention de l'établissement, en janvier 2018, il a été décidé de confier à une association de santé (AMETIF), les missions de médecine de prévention, en application des obligations instituées par le statut du décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique. De fait, une équipe pluridisciplinaire et mobile sur plusieurs sites s'est avéré être une véritable amélioration du service à l'usager.

Enfin, la coordination du CHSCT, dévolue depuis plusieurs années à la Direction de l'Hygiène et de la Sécurité, a été réintégrée à la DRH en 2018 afin de faciliter les interactions avec les services ressources. Au cours du dernier contrat, le CHSCT a conduit plusieurs visites (à la demande des services concernées et à leur initiative) et a réalisé un travail conséquent en termes de RPS puisqu'un guide a été rédigé ainsi que des fiches réflexes.

Référence 12 : le budget comme levier de la stratégie et du pilotage de l'établissement

• La qualité de la gestion

À l'initiative de l'agent comptable et de la Direction Générale des Services, la séparation des fonctions d'agent comptable et de chef des services financiers a été concomitante à la mise en place de la GBCP. La GBCP, la diversification des activités des établissements de l'ESR et les exigences des autorités de tutelle demandent des compétences en matière de stratégies et d'analyses financières qui doivent être partagées. Une directrice des affaires financières a été recrutée en février 2017 : elle définit et met en œuvre la politique financière et budgétaire de l'établissement, ce qui a permis à l'agent comptable de se recentrer sur la comptabilité générale. Pour autant la collaboration entre les deux fonctions est permanente car l'agent comptable et le directeur financier sont les garants de l'ensemble de la chaîne financière, budgétaire et comptable.

La mise en place de la GBCP a été effectuée en mode projet et, grâce à un travail d'anticipation, elle a pu se dérouler durant l'exercice 2016 (formations aux agents et aux gestionnaires, tests, apurements, etc.) À cette occasion, les procédures ont été revues, analysées et adaptées pour une meilleure fluidité des circuits financiers.

La fonction financière étant diluée au sein de l'établissement, un process est mis en place pour la réorganiser grâce à des centres de services partagés (CSP) car la GBCP exige un niveau de professionnalisation que ne possèdent pas les agents dans la mesure où la fonction financière représente moins d'un tiers de leur activité. Cependant, les composantes et les directions étant très attachées à une gestion de proximité, nous veillerons à équilibrer ces deux paramètres à court terme.

Depuis un an, un gros travail de rédaction des procédures existantes a été lancé par la fondée de pouvoir de l'établissement et la responsable du service des achats-marchés. Présentées aux agents dans le cadre de réunions d'information, ces procédures sont également disponibles sur l'intranet de l'établissement. Elles permettent de sécuriser le flux financier et d'informer les gestionnaires à la fois des contraintes mais aussi des évolutions réglementaires et des simplifications.

Depuis plusieurs années la gestion des contrats de recherche est sécurisée sur des lignes budgétaires isolées garantissant l'équilibre recettes-dépenses.

Enfin, depuis l'arrivée de la directrice financière, une ouverture vers les autres directions se concrétise. La masse salariale est certes gérée par la DRH mais fait l'objet de réunions de suivi régulières avec la DAF. Des procédures communes aux deux directions sont mises en place et les chiffres sont aujourd'hui partagés. Dans la même perspective, la responsable des recettes et des dépenses au sein de la direction développement est hiérarchiquement rattachée à la DAF. Ceci a permis d'optimiser les titrages et le suivi des encaissements et des réclamations. Enfin, une collaboration est également en cours avec le service des inscriptions au sein de la scolarité générale afin d'améliorer le suivi des inscriptions et des recettes afférentes. Le logiciel APOGEE a pu être apuré puis affiné au niveau de la répartition des flux financiers. La qualité de la saisie à l'origine reste primordiale.

• Le budget : levier de la stratégie de l'établissement

Les opérations d'investissement (opérations immobilières et autres investissements) sont recensées dans le PPI de l'établissement dans leur intégralité. Ce travail exhaustif est actualisé *a minima* au moment de la construction du budget initial et des différents budgets rectificatifs et traduit les arbitrages opérés au moment de chaque dialogue budgétaire. En recettes, le PPI fait apparaître les financements obtenus (essentiellement subventions État et collectivités territoriales) et l'éventuel prélèvement sur le fonds de roulement pour chaque opération. À chaque étape budgétaire, le niveau de prélèvement global prévisionnel est analysé et le PPI est arbitré afin de préserver le fonds de roulement de l'établissement. Parallèlement, dans la gestion courante, l'essentiel des opérations est suivi de manière individuelle dans le Système d'Information Financière, ce qui rend les dépassements d'opérations dans l'outil impossibles.

De par la GBCP, les documents mis à disposition des administrateurs et sur lesquels ils doivent voter sont plus complexes. La simplification et la clarté des présentations budgétaires et comptables est un axe prioritaire de la DAF et de l'agent comptable afin que les administrateurs disposent d'éléments pertinents pour un vote éclairé.

Le résultat patrimonial excédentaire reste une nécessité pour l'autorité de tutelle. La recherche de nouveaux financements par le biais des PIA notamment est indispensable au développement de l'établissement et correspond à presque 10 millions d'€ supplémentaires par an pour les 10 prochaines années.

• Le budget : instrument de pilotage

La direction financière et l'agence comptable ont monté en compétences dans les dernières années, les prévisions sont de plus en plus proches des réalisations. Depuis 2017, forts de ces évolutions, un travail de déprogrammation budgétaire est conduit en collaboration avec la direction des infrastructures afin que le budget rectificatif soit au plus près des réalisations.

À la suite de deux demandes d'admission en non-valeur présentées par l'agent comptable en 2014 et 2017 pour des montants importants, le recouvrement des créances est devenu une priorité. Les axes de travail sont la fiabilisation des recettes (vérification de leur réalité et de l'exactitude des montants), le suivi quotidien des encaissements et leur rapprochement avec les factures. Les relances dans l'outil sont améliorées et un chargé de recouvrement s'occupe des liens avec les débiteurs pour débloquer les dossiers en souffrance.

La saisie des créances simplifiée est mise en place en 2018.

Jusqu'au budget 2013, le Président proposait une lettre de cadrage à l'attention des composantes. Depuis le budget 2015, celle-ci s'est transformée en débat d'orientation budgétaire présenté dans un CA du 1^{er} semestre N-1 présentant les grandes orientations financières à venir (cf. référence 10).

• Les outils d'analyse financière

Sans univers BO adapté, le reporting est assuré sur des tableaux de bord financiers globalisés à destination du pilotage et à la demande pour les directions, laboratoires et composantes. Une formation est proposée annuellement aux gestionnaires pour leur permettre de suivre leur budget dans l'outil.

La GBCP modifie l'angle d'analyse et rend difficiles les analyses avec les exercices antérieurs. À contrario, les documents budgétaires obligent à une projection pluriannuelle. Cette réflexion pluriannuelle est très fructueuse et améliore la qualité des échanges lors des dialogues de gestion.

Constituant 85 % du budget, hors investissement, le suivi de la masse salariale est indispensable à la soutenabilité financière de l'établissement. Depuis presque 2 ans, Direction financière, agence comptable et DRH travaillent en collaboration afin de fiabiliser les données, d'assurer le contrôle de la paye et de débiter un travail de prospective dans une perspective pluriannuelle.

• Mise en place d'outils d'analyse extra-financière

Le SI a été restructuré : cf. référence 9.

L'établissement s'est doté depuis cette année universitaire d'un outil de gestion de la charge d'enseignement nommé « Système Automatisé de Gestion des Heures d'Enseignement » (SAGHE), en collaboration avec l'université de Toulouse associant accompagnement au changement, respect réglementaire, fonctionnalités de gestion, services aux usagers, innovation technique, dialogue entre les acteurs et pilotage de l'activité et du potentiel.

Cet outil a notamment pour objectifs :

- une démarche collective impliquant tous les acteurs de l'établissement en mettant en place des procédures communes à tous ;
- la mise en place d'une procédure adaptée aux besoins de l'établissement (charge d'enseignement complète dans l'outil et importée d'Apogée) ;
- un meilleur service rendu à l'utilisateur (dématérialisation) ; une amélioration des délais de paiement des vacances et des HC ;
- des outils de pilotage, de prévisions et de contrôle pour les composantes, la direction générale et la présidence.

Au terme de la première année d'utilisation (2018), l'établissement sera en mesure d'évaluer les gains en pilotage et suivi de la charge d'enseignement. Cependant, la qualité du service rendu à l'utilisateur a d'ores et déjà été améliorée et la mise en place opérationnelle de SAGHE permet de mieux suivre en termes de charge d'enseignement l'ensemble des conventions et des partenariats.

Depuis juin 2014, un outil simple de calcul des coûts de formation est proposé aux responsables de formation (cf. Annexe réf. 12-1 : Tableau de calcul des coûts) avec plusieurs objectifs :

- pédagogique : faire comprendre l'impact financier des choix dans la formation et ce que doivent couvrir les ressources propres,

- d'arbitrage : à partir d'une enveloppe moyenne, l'équipe enseignante choisit ses spécificités pédagogiques,
- de contrôle: lors de la création d'une formation avant passage en commission permanente des moyens (CPM), l'outil SAGHE permettra d'assurer automatiquement le suivi de ces coûts chaque année.

En l'absence de comptabilité analytique précise et pour tenir compte des effets de seuil importants en phase de développement, le calcul est basé sur des coûts moyens, une répartition des coûts indirects au niveau central et au niveau des composantes. Les HTD sont valorisées selon que l'enseignant est vacataire ou titulaire par composante. Les ressources d'une formation peuvent provenir de l'apprentissage, de conventions, de dotation État, etc.

Enfin, un travail de recensement des tarifs et des conditions de remboursement a été mené début 2017 pour un passage en CPM en juin 2017.

Référence 13 : la politique logistique et immobilière comme levier de développement

La politique "infrastructures" traite de manière intégrée de tout ce qui est relatif à l'immobilier (construction, maintenance et travaux), la logistique, la sécurité (incendie, intrusion, risques), l'environnement, l'informatique et système d'information. Elle vise à offrir de bonnes conditions d'étude et de travail à 20 000 étudiants et 1 700 personnels répartis sur 10 sites et 4 départements de l'Académie de Versailles (cf. annexe réf.13-1 : Cartographie du patrimoine immobilier de l'UCP).

Le patrimoine immobilier sur lequel elle est mise en œuvre est vaste (192 000 m² sur 20 ha), hétérogène et en partie vieillissant. Il est mis à disposition par l'État et les Conseils Départementaux. L'université supporte la totalité des charges sans en être propriétaire. Ce patrimoine immobilier pèse de manière significative sur le budget de l'établissement mais il se révèle également un des leviers importants dont dispose l'université pour se développer. À ce titre il représente un enjeu majeur.

Le Directoire Infrastructures, constitué d'un Vice-Président adjoint, d'une directrice générale adjointe (DGA), des directeurs de la DPI, de la DHSE, de la DISI ainsi que les chargés de missions Handicap et RS/DD, structure et coordonne les priorités dans une démarche de projet intégré en cohérence avec les axes stratégiques arrêtés.

Le pôle Infrastructures regroupe 3 directions techniques (DGA, Directions de la DPI, DHSE et DISI) (cf. annexe réf.13-2 : Organigramme simplifié du pôle infrastructures) afin d'assurer un pilotage et une mise en œuvre des projets de façon transverse. La mise en œuvre stratégique et opérationnelle des orientations politiques se fait avec les outils de pilotage suivants :

- un schéma directeur immobilier (SDI),
- un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI),
- un schéma directeur de mise en sécurité (SDMS),
- un agenda d'Accessibilité Programmé (Ad'AP),
- un schéma directeur énergie (SDE),
- un schéma pluriannuel d'entretien (SPE) qui consolide le poste Gros Entretien Renouvellement (GER) pour la rénovation des locaux,
- des tableaux de bord sur les coûts d'exploitation,
- une programmation pluriannuelle des investissements sur la période 2016-2020 qui intègre l'ensemble des projets d'investissements dont le GER,
- un logiciel de gestion du patrimoine immobilier (ABYLA),
- un logiciel de gestion des salles à lecture centralisée (CELCAT),
- le directoire et le pôle infrastructures se réunissent alternativement à une fréquence hebdomadaire.

La stratégie s'articule autour de la rationalisation, l'optimisation et la modernisation du patrimoine immobilier. Cette stratégie se traduit par :

- l'évolution de la cartographie du patrimoine immobilier de l'université avec l'émergence de pôles attractifs et à forte visibilité nationale et internationale. Ce sont le pôle des Sciences Expérimentales et Ingénierie de Neuville avec le regroupement de toutes les sciences expérimentales et les formations technologiques sur un même site et le pôle des Sciences de la modélisation (maths, physique, éco-gestion) et des humanités (SHS) de Cergy-Préfecture pour donner une forte visibilité aux sciences de la modélisation et aux SHS actuellement éclatées sur plusieurs sites. Ces projets participent également à la création du futur campus international,
- la fermeture de sites coûteux, sous-occupés, non adaptés et vétustes,
- la densification des sites,
- l'amélioration des taux d'occupation grâce au principe de mutualisation,
- l'optimisation et l'amélioration de la performance du patrimoine immobilier (modernisation du parc, efficacité énergétique, sécurisation des biens et des personnes, pérennisation du parc, réduction des coûts de fonctionnement et de remise en état, mise en accessibilité).

• Les objectifs opérationnels (ou stratégie d'intervention)

Sécurité des personnes et des biens

Elle s'appuie sur une organisation interne (conseiller de prévention, CHSCT, Agents de Prévention-AP- dans les unités de travail-UT) et sur des outils (DUER et plans d'actions, logiciel intégré de la prévention des risques « GPUC », plans de formations des AP et directeurs d'UT) en vue de :

- la prévention proactive (DUER) et curative des risques d'accidents ;
- la prévention relative à la sûreté (Vigipirate) et à la protection du potentiel scientifique et technique avec le déploiement d'un système de contrôle d'accès global dans les locaux et en particulier dans les laboratoires de recherche ;
- une prévention incendie avec une politique de maintenance préventive des installations.

La sécurisation des personnes et des biens est programmée depuis 2 ans dans la politique de GER. C'est ainsi que le remplacement des systèmes de sécurité incendie sont inscrits dans le plan pluriannuel d'investissement de l'établissement.

Pérennisation du parc immobilier

Elle repose principalement sur deux actions :

- la conservation en bon état de fonctionnement des biens (2,3M€/an de maintenance préventive et 0,5 M€/an de maintenance corrective) ;
- le Gros Entretien et Renouvellement (GER).

Ce dernier poste de dépense est engagé depuis environ 5 ans et est consolidé depuis 2 ans dans le schéma pluriannuel d'entretien (SPE). L'état de vétusté des locaux est établi à partir des états théoriques corrigés par un relevé de terrain annuel. Le SPE porte actuellement sur la haute tension (renouvellement des postes à haute tension), le parc ascenseurs, l'état des sanitaires, des salles de cours et amphithéâtres, des circulations horizontales et verticales, des équipements techniques faisant parti de l'immobilier. La sanctuarisation des crédits pour ces besoins à travers le SPE permet de planifier les travaux et leur financement dans le PPI de l'établissement, de prendre en compte l'ensemble des locaux et enfin de réaliser des économies d'échelle.

Concrètement, les actions menées ont permis :

- une réduction de 19% (45 790 m²) du parc immobilier entre 2009 et 2017 (cf. annexe réf.13-4 : Évolution de la superficie du patrimoine immobilier de l'UCP),
- la réduction de la facture énergétique associée à la suppression de ces sites a permis de réduire les dépenses énergétiques de l'établissement qui représentent encore 28% du budget d'exploitation. Le budget d'exploitation est resté à peu près constant sur la période 2009-2016 (cf. annexe réf.13-5 : Évolution des dépenses de fonctionnement immobilières et sécuritaires),
- une amélioration des performances énergétiques du patrimoine par des travaux de rénovation des bâtiments: le dispositif INTRACTING initié en 2017, doit ainsi permettre une réduction de la consommation énergétique de 18% d'ici 2020,
- l'émergence de la Maison internationale de la Recherche (MIR) de Neuville, livrée en 2016.

À noter que la suppression de sites a conduit à une densification de certains autres, ce qui a eu un impact sur le ratio m²/étudiant (cf. annexe réf. 13-6 : Ratio m²/ étudiant) et sur les taux d'occupation (cf. annexe réf.13-7 : Évolution du taux d'occupation (2012-2016)) qui restent cependant modérés et montrent que l'établissement dispose d'une marge d'optimisation de ses locaux.

Mise en accessibilité

L'établissement a mis en place son Ad'AP sur une période de 9 ans et a programmé les crédits correspondants (450 000€/an sur les 8 premières années, 1,6M€ sur la dernière année). La dernière année correspond à la mise en accessibilité des locaux des sites les plus vétustes dont le devenir devra être confirmé après 2022.

Efficacité énergétique et environnementale

Dans un contexte financier contraint, l'université a engagé plusieurs actions pour répondre aux objectifs d'efficacité énergétique et environnementaux en :

- se libérant des bâtiments vétustes au profit de constructions neuves performantes ;
- rénovant des bâtiments récents (cf. annexe réf.13-3 : Travaux d'efficacité énergétique) rénovant les chaufferies par des solutions plus vertueuses (cf. annexe réf.13-3 : Travaux d'efficacité énergétique) ;
- rénovant des systèmes de gestion technique des bâtiments grâce à un financement innovant: le dispositif INTRACTING, (cf. annexe réf.13-3 : Travaux d'efficacité énergétique).

Un audit global sur l'ensemble du parc immobilier dont les conclusions ont été rendues début 2018 va permettre d'établir un plan d'actions en cohérence avec le SPSI et de rechercher les financements nécessaires.

Développement des usages du numérique

Afin d'améliorer les performances de l'université, tant dans le domaine de l'enseignement que dans celui de la recherche, ce développement s'inscrit dans un contexte de changement des textes réglementaires :

- développement durable, obligation de diminution de l'impact écologique des infrastructures IT alors que les besoins en calculs et stockage croissent,
- RGPD et protection des données personnelles. L'université s'est également engagée dans un processus de sécurisation des systèmes de traitement de données, de contrôle des flux de données et est impliquée dans des groupes de travail mis en place par la communauté des universités,
- *Open Data* notamment de la recherche. Les missions prioritaires ont été la fiabilisation du fonctionnement des infrastructures, le déploiement d'un réseau WiFi performant et la reprise des annuaires utilisés par l'établissement.

L'arrivée d'un nouveau directeur en 2015 a permis la conduite d'un audit qui a identifié plusieurs difficultés :

- absence de pilotage de la DISI,
- défaillance de la sécurisation énergétique du *data center* interne, de la sécurisation du système d'information,
- absence de suivi des prestataires d'infogérance et de sauvegarde,
- absence d'un schéma directeur numérique.

Le DSI a repris intégralement le pilotage de la DISI et a su articuler sa direction avec les 2 autres directions du pôle infrastructures pour engager le travail sur les infrastructures lourdes. Il a ré-internalisé certaines missions et a procédé au cadrage des prestataires ce qui a permis de remédier à certaines des difficultés. Par ailleurs, un programme d'investissement est en cours. Il comprend :

- la mise en place d'un SIEM,
- une solution de supervision H24,
- la reprise de l'ensemble des règles de contrôles des flux,
- la modification de l'architecture réseau,
- la mise en place d'équipements d'analyse des flux de données périmétriques.

• Le projet quinquennal vise à répondre aux nouveaux enjeux suite à l'ISITE

Deux projets de construction sont programmés :

- le projet de construction-réhabilitation d'un ensemble immobilier pour l'IUT. Ce projet s'accompagne en parallèle d'une fermeture de site,
- la construction de la MIR des Chênes (sciences de la modélisation et des sciences humaines et sociales) sur le campus de Cergy.

L'université doit également poursuivre sa maîtrise des dépenses en poursuivant sa stratégie de rationalisation, d'intervention sur son patrimoine afin d'en garantir la pérennité et la performance d'un point de vue énergétique. Un enjeu majeur est d'accroître l'implication et la participation des personnels et des usagers pour moderniser, optimiser l'occupation des locaux et réduire les coûts d'exploitation. Les actions envisagées sont : la mise en place de comités de sites et, à l'échelle individuelle, le changement de comportement encouragé par la formation, la sensibilisation (RS/DD, éco-gestes, sécurité)

Pour faire face au risque de menaces, l'université poursuit et renforce sa politique de sécurité en particulier avec la sécurisation du périmètre de ses sites pour ne permettre qu'aux porteurs d'une carte multiservices (étudiants, personnels, prestataires) d'accéder aux locaux.

Sur le plan numérique, l'établissement doit formaliser sa politique stratégique sous la forme d'un schéma directeur, organiser la migration des infrastructures vers un *data center* communautaire d'implantation locale, repenser l'articulation de la DISI avec le service Architecture des Systèmes.

L'établissement poursuit la mise en place d'un plan pluriannuel d'investissement pour garantir un maintien en conditions opérationnelles des infrastructures.

Enfin la consolidation de la stratégie infrastructures doit permettre à l'université d'évoluer progressivement vers la dévolution du patrimoine. Disposer de la pleine propriété de son patrimoine serait une étape supplémentaire pour l'université pour acquérir l'autonomie nécessaire à la mise en œuvre de sa stratégie de développement et pour devenir un acteur à part entière sur son territoire. Trouver un nouveau modèle économique permettant de dégager des recettes financières au travers notamment de la valorisation de son patrimoine doit donc également être une priorité sur la prochaine période.

DOMAINE 3 : LA RECHERCHE ET LA FORMATION

Sous-domaine 3.1 : La politique de recherche

Référence 14 : La politique de recherche dans la stratégie globale

Au cours de ce contrat quinquennal, l'UCP a continué à développer une politique de recherche et de valorisation en faveur de l'accroissement de son rayonnement international via une recherche de qualité, tout en mettant au service du tissu socio-économique local et national son potentiel scientifique. L'université s'est ainsi dotée d'outils de pilotage lui permettant de développer à la fois une recherche de niveau international, à la pointe des différents domaines scientifique et une activité soutenue de valorisation de la recherche dans tous les domaines des sciences.

La labellisation ISITE vient renforcer cette politique ambitieuse qui positionne l'université et ses partenaires de la ComUE Paris Seine dans un contexte international de la recherche. Le CNRS soutient d'ailleurs fortement l'Université Paris Seine dans le développement de sa trajectoire d'initiative d'excellence. Une lettre officielle du Président du CNRS a appuyé la candidature de Paris Seine lors de la réponse à l'Appel à Projets I-ISITE. Par ailleurs, il fait partie, en la personne de son PDG, du directoire de l'I-SITE (comité de pilotage stratégique).

L'ambition scientifique de l'initiative d'excellence Paris Seine se traduit en particulier par l'allocation de 75% de la dotation du PIA à des actions de soutien à la recherche. Ainsi dès 2017, la promotion de l'excellence de la recherche a été initiée via des appels à projets scientifiques (2017 et 2018) et de nouveaux partenariats avec des institutions étrangères. Cette politique s'intensifiera dans les années à venir avec la création de chaires centrées sur nos domaines d'expertise afin de rendre nos établissements attractifs et visibles. L'initiative d'excellence a également pour mission de conforter et renforcer nos partenariats socio-économiques. Le Centre d'Accélération de Transfert de Technologies et de Savoirs (CATTS) sera l'interface dédiée entre la recherche développée dans nos établissements et les différents partenaires publics et/ou privés.

• Structuration du potentiel de recherche

À vocation pluridisciplinaire, l'UCP couvre de larges champs disciplinaires à l'exception de la médecine. Les expertises développées par les 23 laboratoires (dont 8 UMR) sont structurées en 5 pôles pluri- et inter- disciplinaires, correspondant à des enjeux socio-économiques majeurs actuels, offrant ainsi une lisibilité de son potentiel de recherche (cf. annexe réf. 14-1 : Liste des laboratoires et fédérations). Ces 5 pôles de recherche émergent dans les dix défis sociétaux de la SNR ainsi que dans les sept grands enjeux sociétaux du programme H2020. La répartition des laboratoires dans chaque pôle est reportée dans le tableau « Structuration du potentiel recherche de l'UCP ». Le potentiel de recherche est d'environ 820 chercheurs (titulaires ou non) dont 500 EC. Au-delà de conférer une plus grande lisibilité, cette structuration permet également une mise en synergie des UR au sein de chaque pôle sans pour autant nier leur identité et spécificité.

Avec un objectif identique, et comme déjà initié lors du précédent contrat, l'UCP a favorisé la création de structures fédératives (SF). Ces structures ont pour vocation de mettre en synergie les compétences des UR de façon à créer un écosystème favorisant l'innovation scientifique et culturelle. L'« Institut des Matériaux » (I-Mat : 4 laboratoires) créé en 2010, a pour vocation de mener des activités de recherche fondamentales et appliquées sur les matériaux naturels, structurels et fonctionnels. Début 2018 une nouvelle SF, « l'Institut des Humanités Numériques » (IDHN) a été créée. Cette structure qui est composée de 3 laboratoires (AGORA, LT2D, ETIS) présente la singularité d'émerger à deux pôles : « technologies et systèmes d'information » et « patrimoines, création et transmission des savoirs, éducation, humanités ». La structure fédérative IDHN vise à développer et valoriser les activités de recherche dans le domaine des Humanités Numériques et à créer une plateforme technologique associée. Au total 30% des laboratoires de l'UCP sont impliqués dans ces deux structures fédératives.

Tableau « Structuration du potentiel recherche de l'UCP »

Pôles	Laboratoires	Chercheurs (salariés UCP)	Structures fédératives	Écoles doctorales	Labex	Equipex
Matériaux, molécules, bio-ingénierie	ERRMECe*, GEC*, L2MGC*, LPPI*, LAMBE*, LCB, LERMA*, LPMS	23%	IMAT	Sciences & Ingénierie	Patrima	Patrimex
Technologies et systèmes d'information	ETIS**, SATIE*	10%	IDHN		Patrima & MME-DII	Patrimex
Patrimoines, création et transmission des savoirs, éducation, humanités	AGORA*, EMA, LDAR, LT2D*, PARAGRAPHÉ, Bonheurs	28%		Droit et Sciences Humaines	Patrima	
Normes sociales, politiques, dynamiques des territoires.	CPJP, LEJEP, CESDIP*, MRTE	8%			Patrima	
Modélisation des dynamiques et des interactions, gestion des risques	AGM*, LPTM*, THEMA*	31%		Économie, Management, Mathématiques et Physique	MME-DII	

Structures fédératives : *IMAT (4 UR), ° IDHN (3 UR), * unité mixte avec le CNRS (7 UR), ° UCP partenaire

• Les leviers d'actions pour mener la politique scientifique de l'établissement

Pour une recherche de niveau international

La politique scientifique de l'établissement vise à développer une recherche de qualité, à l'état de l'art, pour *in fine* une meilleure visibilité internationale de nos laboratoires de recherche. Pour répondre à ces objectifs, l'université a développé une politique active de soutien aux laboratoires tout en inscrivant ses orientations dans le cadre des PIAs (1, 2 et 3).

Les principaux instruments développés sont résumés ci-dessous :

- l'université finance de manière récurrente, via ses écoles doctorales, 19 nouvelles thèses par an. En moyenne, **57 contrats doctoraux** démarrent chaque année. En d'autres termes, tous les laboratoires sont dotés d'au moins une bourse de l'ED sur deux années consécutives. Enfin et en dépit d'un environnement budgétaire contraint, l'UCP a maintenu un budget recherche quasi constant sur les cinq dernières années. La dotation globale recherche cumulée sur ces 5 dernières années, hors masse salariale, est d'environ 9.5M€,
- dans le cadre de l'initiative d'excellence (InEx) de la ComUE Paris Seine, des **appels à projets InEx** sont publiés afin de renforcer le potentiel scientifique, la visibilité internationale et l'excellence de la recherche des établissements partenaires (UCP, l'ESSEC, l'EISTI et l'ENSEA). Ces appels à projets ont permis de financer 70 projets depuis 2017 (doctorats, post-doctorants, invitations longue durée professeurs étrangers, projets émergents ...),
- l'université a initié en 2016 avec des acteurs industriels et étatiques, **l'appel à projet R2S** (Risque, Société et Sécurité), thème en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement et inscrite dans l'Initiative d'Excellence. Ce programme a permis de co-financer 5 thèses avec des partenaires industriels et territoriaux. Une structure fédérative est actuellement à l'étude pour le regroupement et le développement des activités de recherche dans les thématiques R2S, notamment avec le Pôle Judiciaire de la Gendarmerie Nationale (PJGN),
- les deux **LabEX** (PATRIMA - PATRIMOINES MATériels et MME-DII - Modèles Mathématiques et Économiques de la Dynamique, de l'Incertain et des Interactions) dont l'UCP est porteuse ont contribué à développer des dynamiques de recherche transversales d'une part et à fédérer de nombreux instituts dont les laboratoires patrimoniaux du ministère de la culture autour de leurs thématiques respectives d'autre part. La pluridisciplinarité de ces recherches est attestée par le nombre de laboratoires qui émergent à ces deux Labex: Patrima et MME-DII couvrent respectivement 69 et 41% des chercheurs et EC de l'UCP. À ces deux LABEX, il convient de rajouter les programmes EQUIPEX, Patrimex. Ce premier écosystème s'est concrétisé au cours de ce contrat quinquennal par une production scientifique importante qui s'est significativement développée depuis 2013 (282 publications de rang A, cf. annexe réf. 14-2 : Publications de rang A). À noter que l'UCP est présente dans d'autres labex (ARTS-H2H, CHARMMAT, LaSPIS, MiChem) et Equipex (ATTOLAB et ROBOTEX).
- l'Institut d'Études Avancées (**IEA**) renforce l'attractivité de l'établissement en invitant des chercheurs étrangers et en multipliant les manifestations scientifiques. La Maison Internationale de la Recherche (MIR), basée sur le site de Neuville sur Oise, héberge l'IEA (voir domaine 5).
- la sélection de la **Graduate School Humanities, Creation, Heritage** dans le cadre du PIA3 renforce également l'écosystème de recherche que le LabEx PATRIMA avait commencé à structurer autour du patrimoine en lien avec les partenaires de la ComUE Paris Seine. À travers la labellisation de la Graduate School, le LabEX PATRIMA a été pérennisé pour 10 ans et l'emboîtement des objets du PIA (PIA1 dans PIA3 grâce à un avenant au PIA2 de l'I-SITE) permet une mise en cohérence de l'excellence de la recherche au niveau du site dans une volonté de développement d'un réseau international. Le lancement du doctorat par le projet en mai 2018 a permis l'attribution de 5 contrats doctoraux sur des sujets d'excellence.

Par ailleurs l'établissement encourage les chercheurs à participer aux programmes de type ANR, H2020, IUF, délégation... Il a organisé au cours de ce quinquennal 20 réunions thématiques dont l'objectif est de décrire, d'explicitier et de favoriser le dépôt de projets ciblés. Ces actions ont eu un impact positif si l'on examine l'augmentation du nombre de projets déposés par les EC durant la période 2014-2018 (+151% hors InEx et +177% en comptant l'InEx, cf. annexe réf. 14-3 : Nombre de projets déposés par les EC). Concernant les IUF, 11 EC ont intégré l'IUF (9 Juniors / 2 séniors), dont 5 au cours de ce contrat quinquennal.

Pour un développement économique et socioculturel du territoire local et national

L'UCP a poursuivi de manière très active sa politique de soutien au développement économique et socioculturel du territoire ainsi qu'à la compétitivité nationale.

Afin de favoriser le rapprochement entre les laboratoires de recherche et les acteurs économiques, l'UCP s'est dotée :

- d'une fondation depuis juin 2010 (**Fondation UCP**). Via des chaires, la fondation accompagne les entreprises et l'université pour qu'elles développent conjointement des activités de recherche autour d'une thématique commune. Dix années après la création de la première chaire, la fondation en compte actuellement 9 dans des domaines très différents, à l'image de la recherche pluridisciplinaire de l'université. (Chaire Droit & éthique des affaires, Chaire Gestion des risques et financement des PME, Chaire Eco-quartiers et villes durables, Chaire Constructions, matériaux et innovations, Chaire Instrumentation innovante et maîtrise des

processus industriels, Chaire Objets connectés et services intelligents, Chaire Biomatériaux pour la santé, Chaire Citoyenneté, Chaire Data Analytics),

- de **7 plateformes technologiques** couvrant des domaines d'applications très vastes, en lien avec les savoir-faire des laboratoires de l'établissement. (Cosmetomics@UCP®, Robotex, Microscopies et Analyses, Laserinnov®, PeptLab@ucp®, TechsoLab et FacLab®),
- de la **SATT Ile-de-France** Innov dont l'UCP est un des membres fondateurs. La SATT (Société d'Accélération de Transfert Technologique) a pour objectif de valoriser les résultats et les expertises des laboratoires de la COMUE Paris//Seine ainsi que de valoriser les plateformes. Le détail des actions pilotées en coordination avec la SATT et des projets financés par ce canal sont reportés domaine 5.

L'impact de l'UCP sur l'environnement socio-économique est également détaillé dans le domaine 5 du rapport d'autoévaluation. Pour résumer, le montant des contrats de recherche ou de valorisation (y compris les prestations de services, hors ANR, H2020, PIAX...) durant ces 5 dernières années a progressé de 0,6 M€ à 1,6M€. Parallèlement, le nombre de publications référencées dans Web of Science® a significativement augmenté. Ainsi au cours de ce quinquennal, l'établissement a réussi à poursuivre de manière concomitante le développement de sa recherche académique et de ses actions de valorisation en collaboration avec le monde socio-économique.

• Pilotage politique de la stratégie scientifique de l'établissement

La trajectoire inscrite à travers l'Initiative d'Excellence Paris Seine a pour ambition de placer dans les 10 ans l'Université Paris Seine parmi le top 200 des universités mondiales.

Dans cet objectif, l'établissement a souhaité **renforcer le pilotage politique** dans le cadre de ces objectifs en installant 3 Vice-Présidences dédiées respectivement à la recherche, à la valorisation et relations entreprises, et au développement scientifique à l'international. Les trois VP sont sous l'autorité directe du Président. À noter la présence d'un VP adjoint qui est en soutien au VP à la recherche afin d'améliorer l'efficacité de l'application de la politique de recherche. L'application opérationnelle de la politique scientifique est confiée à la Direction de la Recherche (DR) qui a également pour vocation d'accompagner les chercheurs et directeurs de laboratoires dans leurs projets. La direction de la recherche coordonne également la tenue du Directoire de la Recherche, comité regroupant le directeur de la DR et les 3VP et le VP adjoint. Ce Directoire permet l'articulation entre « politique » et « administratif » afin d'aborder et suivre les sujets relatifs à la mise en œuvre des projets recherche de l'établissement.

D'un point de vue institutionnel, la Commission Recherche – **CR** – est l'organe démocratique et principal où est discutée, définie et *in fine* votée la stratégie de recherche de l'établissement. À titre d'exemple, la CR a commencé des réflexions qui seront poursuivies début 2019 sur la politique scientifique de l'établissement à l'échéance 2030, dénommé en interne «H2030 ». Classiquement, la CR s'assure également du suivi de la politique de la recherche. La CR est convoquée environ 8 fois par an et comprend actuellement 36 membres élus ayant droit de vote issus de 4 collèges. Pour une plus grande efficacité de la commission, le **bureau de la recherche** qui est issu de la CR, examine au moins 7 jours avant la CR les points à l'ordre du jour. Le bureau de la CR est composé de 9 membres élus par la CR. Les sujets concernant les demandes d'éméritats, les primes d'encadrement, les HDR sont traités par la Commission Recherche Restreinte (**CRR**) qui est composée de membres issus de la CR. La CR, restreinte ou non, comme le bureau de la CR sont présidés par le Vice-Président recherche.

L'établissement s'est également doté d'un **Conseil des Sages**, constitué de 11 PR émérites ou PREX et 11 MCF HC, qui rend des avis sur les demandes de primes d'encadrement pour la CRR et d'avancement pour le Conseil académique restreint.

Pour accompagner les laboratoires et les plateformes dans leur politique de développement mais également dans leur quotidien, l'établissement s'est doté de deux conseils : le conseil des directeurs de laboratoires, structures fédératives (SF) et écoles doctorales (**CDL**) qui est réuni environ 5 fois par an et plus récemment le conseil des directeurs de plateformes (**CDP**) (une fois par an à partir de 2016). Ces conseils sont des lieux d'échanges privilégiés dans un cadre assez informel, facilitant l'expression des besoins des acteurs de la recherche. De plus, les directeurs des UR et plus récemment des plateformes sont invités systématiquement aux séances de la CR, ce qui crée un relais de croisement supplémentaire entre les problématiques des UR et la politique de recherche de l'établissement. Enfin depuis 2015, chaque plateforme organise deux conseils de gestion – CGP – par an.

(Cf. annexe réf. 14-4 : Nombre de commissions Recherche, Conseils de directeurs de laboratoires et de plateformes).

• Forte intégration de la politique de recherche dans l'environnement

De par sa politique de recherche, l'université a établi ou initié des liens avec de nombreux établissements, instituts et organismes de recherche afin de développer des projets structurants et/ou stratégiques et, depuis 2017 en lien avec l'initiative d'excellence. Ces partenariats sont multi-échelles : locaux, nationaux et internationaux. La direction de la recherche assure d'un point de vue administratif le suivi de ces accords. La liste des principaux partenariats, ordonnée de l'échelle locale à l'échelle internationale, est donnée ci-dessous :

- le Laboratoire ETIS (sciences et technologies de l'information) est commun à l'UCP et l'ENSEA. Des chercheurs de l'ESSEC sont membres du laboratoire THEMA (sciences économiques et en sciences de gestion) de l'UCP,
- dans le cadre de l'initiative d'excellence Paris Seine, en accord avec les partenaires de la ComUE Paris Seine, l'UCP coordonne l'appel à propositions de l'initiative d'excellence via le VP développement

scientifique à l'international et la direction de la recherche. Les partenaires sont impliqués dans le suivi de cet AAP,

- l'UCP a déposé 3 projets de Graduate Schools impliquant de nombreux partenaires de la ComUE Paris Seine lors de la vague 1 de l'Appel à Projets EUR : la Graduate School Humanities, Creation, Heritage implique UCP, ENSA-V, ENSP, ENSAPC, INP (hors ComUE), Fondation des Sciences du Patrimoine, CNRS, Ministère de la Culture ; la Graduate School Experimental Sciences implique UCP, EISTI, ENSEA, ECAM-EPMI, EBI et avec PJGN, Synchrotron Soleil, CNRS, Ministère de la Culture, PEPITE Vallée de Seine ; la Graduate School Modélisation Sciences implique UCP, ENSEA, EISTI et CNRS,
- l'établissement est un acteur de 4 GIS (Pluralités Linguistiques et Culturelles, Atomes Froids, Géosciences Franciliennes, Science et Ingénierie en Région Île-de-France pour les Technologies Quantiques) et adhère à plus de 20 GDRs. À noter la demande de création du GIS POETIC, sur l'interface entre les milieux biologiques et électroniques (santé connectée), qui sera porté par l'UCP,
- l'UCP a établi un partenariat privilégié avec le synchrotron Soleil via des projets transversaux autour des thématiques stratégiques tels le patrimoine, les cosmétiques et la sécurité. La création d'un laboratoire commun sera adossée à la signature de l'accord prévue fin 2018,
- l'UCP collabore étroitement avec le Pôle judiciaire de la Gendarmerie nationale (PJGN) depuis 2016 (signature d'un accord cadre de collaboration en juillet 2018),
- l'UCP est impliqué dans trois DIM : DIM matériaux anciens et patrimoniaux, DIM Sciences des solides poreux et DIM RFSI – Réseau Francilien en Sciences Informatiques ; ainsi que dans un DIM émergent,
- l'UCP a poursuivi le renforcement de sa coopération avec le CNRS en étant cotutelle de 8 laboratoires avec le CNRS. Dernièrement, le rattachement du laboratoire de Chimie Biologique de l'UCP à l'UMR BioCIS CNRS/Université Paris Sud a été soutenu politiquement et accompagné par la DR,
- l'Agence Universitaire de la Francophonie et l'UCP ont signé un accord cadre en 2017 pour développer leur collaboration dans les domaines de l'accompagnement de la coopération scientifique, de l'appui à la recherche et à l'entrepreneuriat et au transfert vers le monde socio-économique,
- l'UCP a continué de développer son réseau international en signant en 2017 un accord avec la commission Franco-Américaine Fulbright,
- concernant les actions à l'international, ce contrat quinquennal se caractérise par une dynamique de développement de partenariats avec des institutions académiques étrangères. La dimension recherche est naturellement au centre de la stratégie de développement. Les universités étrangères impliquées sont Warwick University, Vrije Universiteit Brussel, Zhejiang University of Science and Technology (ZUST)... L'UCP sera amenée à développer d'autres partenariats forts dans le cadre du futur programme européen « université Européenne ». La recherche sera au cœur de la stratégie d'alliance (voir domaine 6).

Comme précisé dans ce rapport, l'ambition de l'université, à travers l'Initiative d'Excellence, est de figurer parmi le top 200 des universités mondiales dans les 10 ans. Pour atteindre cet objectif, la politique de recherche propose, entre autres, de renforcer les points suivants :

- profiter de la dynamique actuelle de dépôts de projets pour l'amplifier avec pour objectif d'augmenter significativement le nombre de projets nationaux et européens (ANR, ITN,...) et en particulier le nombre de lauréats à l'IUF et l'ERC - aucun ERC au cours de ce contrat,
- rendre plus visible à l'international nos recherches, notamment dans les champs de recherche en SHS. L'effort de publication de ces laboratoires dans des revues référencées doit être poursuivi et accompagné par l'établissement. Un projet de Maison des Sciences de l'Homme (MSH) incluant tous les laboratoires de SHS de l'UCP mais également ceux de l'ENSAPC, de l'ENSA-V et de l'ENSP, permettra également de mieux structurer les SHS au niveau du site,
- favoriser l'innovation. La création d'une Société Universitaire et de Recherche (SUR), dans le cadre du PIA3, permettra de renforcer nos actions de valorisation de nos recherches.

Enfin et surtout, la transformation de l'Université en Grand Établissement d'une part et le regroupement d'établissements partenaires autour de celui-ci d'autre part, sera l'outil permettant de mettre en synergie les efforts de recherche de chacun des membres via des collaborations, des mutualisations, des interactions à la fois transdisciplinaires et trans-établissements.

Référence 15 : Pilotage de l'activité de recherche

• Articulation entre le niveau central de l'établissement et les Unités de Recherche

L'articulation entre le niveau central de l'établissement et les UR est opérée par la Direction Recherche (DR) (ex DIRVED), sous le contrôle du Vice-Président (VP) à la Recherche et de la Commission Recherche (CR). L'activité de la DR se déroule en étroite relation avec le VP à la Recherche, avec le VP adjoint, avec le VP à la valorisation et relations entreprises et avec le VP au développement scientifique à l'international.

• La direction de la recherche et ses fonctions de soutien aux UR

La direction recherche a évolué d'un simple service central de l'université jusqu'à se dimensionner comme une direction à part entière. Cette évolution s'est accompagnée d'une professionnalisation de son personnel. Actuellement la DR est composée de 16 membres et 4 sont en cours de recrutement. Les principales missions de la DR sont la mise en œuvre de la politique recherche et valorisation de l'établissement, l'attribution aux UR des moyens votés par la CR, la gestion financière des projets scientifiques et programmes transversaux, le soutien et l'expertise

apportés aux chercheurs pour le montage de projets de recherche, l'appui à la valorisation des travaux issus des laboratoires, la gestion des études doctorales et des programmes de formation et d'insertion des doctorants, ainsi que la promotion des compétences des laboratoires. La direction est structurée en 4 services distincts :

Le service Administration et Pilotage (AP) met en œuvre la politique recherche de l'établissement et accompagne laboratoires et chercheurs. Il prend en charge l'organisation des instances de la recherche (CR, CRR, CDL, CDP) et s'assure de la mise en œuvre des décisions prises. Il accompagne enseignants-chercheurs dans leurs démarches administratives concernant leur carrière recherche (HDR (53), changement de section CNU (5), demande d'éméritat (25), etc.) en lien avec le service des ressources humaines. En relation avec les services financiers, le service AP gère également le budget de la recherche. Elle fournit des indicateurs nécessaires au pilotage de la recherche à la direction de l'université. Le service AP répond aux enquêtes du ministère ou des réseaux de la recherche.

Le service Ingénierie de Projets (IP) accompagne tous les EC, chercheurs et personnels techniques dans le montage et la réalisation de leurs projets de recherche (ANR, FUI, H2020, fondations, collaborations entreprises, ...). Le service IP accompagne également les chercheurs dans la gestion de leurs projets financés : dans les recrutements, les demandes de décharges d'enseignement, les modifications de budget etc. Le Service IP organise tout au long de l'année des réunions d'information et de sensibilisation liés à ces items (ERC, ANR, FUI, ...).

Le service Propriété Intellectuelle et Valorisation (PIVA) met en œuvre les actions nécessaires à la valorisation de la recherche. Il est en charge notamment de la négociation et de la rédaction des différents contrats de recherche. Ce service a pu accompagner l'augmentation de l'activité contractuelle de l'établissement sur ces 5 dernières années : 183 contrats en 2017 contre 110 en 2013 (cf. annexe réf. 15-1 : Nombre de contrats sur la période). Le service PIVA a également vocation d'accompagner toute la chaîne de création de valeurs (détection, sensibilisation, protection actifs PI, ...) issue de l'activité des chercheurs, en lien le cas échéant avec la SATT IDF-Innov, et d'accroître son champ d'activité dans le développement des ressources notamment dans le périmètre de la future SUR (cf. sous-domaine 5.1).

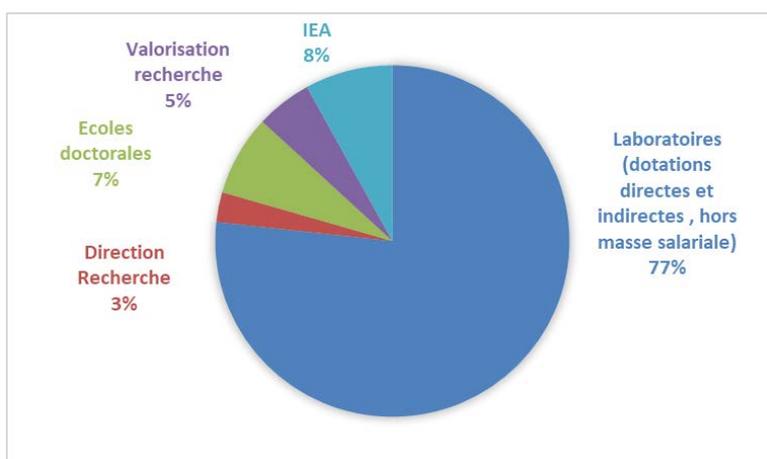
Le service Études Doctorales a pour mission la gestion des 3 écoles doctorales de l'Université Paris Seine pour le compte de la ComUE Paris Seine. Le service accompagne le chercheur-doctorant de son inscription en doctorat à sa soutenance de thèse. Il vient en appui des directeurs d'écoles doctorales pour l'organisation des conseils des écoles doctorales. Il participe à la gestion des contrats doctoraux et des missions doctorales. Il répond aux enquêtes nationales (ministère, HCERES, etc.) et s'assure de la mise en place des évolutions réglementaires sur la formation doctorale. Enfin, le service propose et met en place des formations transversales pour les chercheurs-doctorants (cf. sous-domaine 3.3)

Lors du prochain contrat, la DR continuera à se structurer pour accompagner la politique de recherche de l'établissement. Les actions à court et moyen terme sont les recrutements de personnels afin (i) de développer les actions d'innovation et de valorisation et d'anticiper la création de la future SUR (ii) d'adapter le service des Études Doctorales à l'augmentation du nombre des Écoles Doctorales et au doublement du nombre de doctorants (*vide infra*) et (iii) d'accompagner la montée en puissance de l'IEA. Enfin, les Directions de la Recherche et du Pilotage intensifieront leurs interactions pour fournir des indicateurs pertinents pour le pilotage de la recherche, en particulier des indicateurs bibliométriques où notre établissement accuse un certain retard quant à leur gestion.

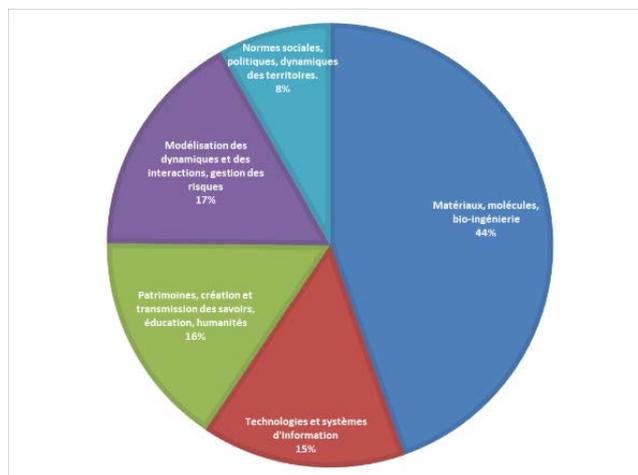
• Soutien financier aux entités de recherche

Le budget de la recherche cumulé sur la période 2013-2017 est de 9,5M€. Les trois quarts du budget (7,3M€) sont affectés aux laboratoires de recherche, aux SF ainsi qu'aux plateformes, soit en dotations directes, soit en les accompagnant dans leur stratégie d'équipement. La DR prend en charge également les coûts de maintenance de certains gros équipements (RMN, microscopie, ...). Cette répartition, très favorable aux entités de recherche témoigne de l'engagement de l'établissement en faveur de la recherche. Le déploiement de la recherche à l'international qui est un axe stratégique de l'établissement est également soutenu financièrement. Avec un budget de 0.76M€ (8%) sur la période 2013-2017, l'IEA possède le deuxième budget de la recherche.

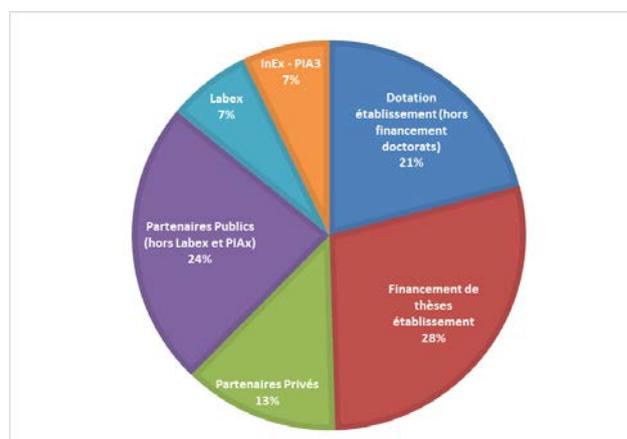
Les écoles doctorales et la valorisation de la recherche représentent 7 et 5% du budget respectivement. La DR, quant à elle, consomme 3% du budget total de la recherche (hors recette préciputs).



La répartition des moyens financiers entre les différentes entités de recherche est effectuée après les dialogues budgétaires entre la DR et ces entités. Au-delà de la dotation, l'intérêt de ces dialogues est d'ajuster les moyens financiers des laboratoires au regard de leur stratégie scientifique. Ces dialogues sont également l'occasion d'anticiper financièrement les demandes exceptionnelles des laboratoires et des plateformes afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets (ex gros équipement, manifestations scientifiques...). La répartition budgétaire (7,3M€) est donnée ci-contre en fonction de chaque pôle. Le pôle sciences expérimentales capte 44% des crédits comme conséquence du caractère onéreux de ces recherches et du nombre de chercheurs impliqués (23% des chercheurs de l'UCP). Environ 15% des crédits sont alloués aux 3 autres pôles et 8% au pôle « Normes sociales, politiques, dynamiques des territoires ». Cette répartition des crédits reflète le caractère pluridisciplinaire de notre établissement.



Les ressources financières des laboratoires ne proviennent pas uniquement de la dotation directe de l'établissement. En considérant également sa contribution via le financement de thèses, l'établissement abonde à hauteur de 49% des ressources. La part des investissements publics PIAx (Labex, InEx) représente 14% en moyenne. Cette part devrait augmenter significativement lors des prochaines années avec la montée en puissance de l'InEx. Enfin et grâce à une démarche proactive des laboratoires, les recettes - hors UCP et PIA, représentent 37% des ressources des UR (partenaires publics : 24%, partenaires privés : 13%). Parmi les partenaires privés, sur la période 2013-2018, nous pouvons citer parmi les contrats saillants, ceux avec les sociétés Thales, Nexter, Valéo, BioBank... Le budget global sur la période 2013-2017 est de 34.9 M€.



• Intégrité scientifique

L'UCP est pleinement engagée dans une démarche d'intégrité scientifique, suivant les principes énoncés par la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche, essentiels pour fonder la confiance entre la recherche scientifique et la société. L'université a nommé en 2017 un référent à l'intégrité scientifique, dont les fonctions s'articulent autour de la veille sur la mise en œuvre d'une politique d'intégrité scientifique par l'établissement, de la prévention et du traitement des manquements à l'intégrité scientifique et de la reddition de comptes sur les dossiers traités. Il assure le lien avec le réseau national des référents intégrité scientifique piloté par l'Office Français de l'Intégrité Scientifique (OFIS). L'établissement a également mis en place à partir de 2017 une formation spécifique aux aspects d'intégrité dans la recherche scientifique à l'intention des doctorants et des chercheurs, qui sera consolidée et développée lors du prochain quinquennal.

Référence 16 : Suivi et analyse de l'activité de recherche

• Suivi et analyse des produits de la recherche

L'université de Cergy-Pontoise a renforcé au cours du présent contrat sa capacité de suivi des résultats de son activité de recherche : publications, activités de recherche contractuelle partenariale, actions de valorisation, brevets, ... Au-delà des recensements qui étaient menées périodiquement, la DR, a entrepris depuis 2015, la mise en place d'un système intégré d'information permettant de suivre et de piloter en continu l'ensemble de son activité de recherche. Cette démarche s'appuie sur le déploiement du progiciel QUASAR, qui donne accès à une base de données recherche et valorisation permettant le suivi des contrats de recherche des laboratoires et plateformes, l'extraction d'indicateurs ainsi que la gestion de tout le portefeuille des actifs de propriété intellectuelle.

En matière bibliométrique, une base des publications de l'UCP, intégrée au système d'information QUASAR, est par ailleurs en cours de constitution. Elle recensera l'intégralité des publications des chercheurs de l'université et sera alimentée en continu par la communauté scientifique. QUASAR sera ainsi l'outil permettant la gestion bibliométrique. Ce développement est couplé à l'ouverture d'un portail institutionnel - le portail Archives Ouvertes HAL ComUE Paris-Seine donnant l'accès à l'ensemble de la production scientifique de l'université et plus largement de la COMUE Paris Seine. La création de ce portail est un projet ancien dont la mise en œuvre a été retardée et n'a finalement démarré que courant 2017. La structure de référencement a désormais été mise en place par le service d'appui à la recherche de la bibliothèque universitaire de l'UCP, et le portail sera ouvert le 26 octobre 2018 (<https://hal-u-paris-seine.archives->

ouvertes.fr/). Il sera alimenté, dans un premier temps par les notices bibliographiques recensées par la direction de la recherche puis mis à jour en continu, en tirant profit des possibilités d'interfaçage de HAL et de QUASAR (dépôts dans HAL via QUASAR et importation dans QUASAR des notices HAL). Parallèlement au déploiement de ces outils de référencement et de diffusion en ligne des publications, une campagne d'information et de sensibilisation a été lancée auprès de la communauté scientifique rappelant les enjeux de visibilité scientifique sous-jacents à cette entreprise et incitant l'ensemble des chercheurs au bon référencement et à la diffusion sous HAL de leurs travaux. Une fois achevée la constitution de cette base de données, l'université disposera donc d'un inventaire exhaustif de ses productions scientifiques, tous supports confondus.

L'UCP entend par ailleurs articuler ce travail de recensement interne de sa production à une analyse stratégique de la visibilité externe de cette production, au prisme des grandes bases bibliométriques de référence utilisées dans les classements internationaux. En la matière, les deux principales bases sont la base WOS (utilisée dans le rapport réalisé par l'OST sur la COMUE Paris Seine et par le classement ARWU) et la base Scopus (utilisée notamment par THE). Un audit de la visibilité de notre production dans les bases WOS et Scopus est actuellement en cours (en complément du rapport de l'OST sur la production de la COMUE). Cet audit devrait permettre d'analyser trois points importants : la qualité de notre référencement institutionnel (adéquation de la signature de nos travaux de recherche), la bonne prise en compte de nos publications dans les bases de référence (adéquation des choix de support de publication au périmètre parfois partiel – surtout dans le champ SHS- des bases), le profil de spécialisation thématique de notre production scientifique tel qu'il apparaît dans les référencements internationaux. Au-delà de cet audit, un suivi longitudinal de notre production scientifique et de notre visibilité scientifique internationale sera mis en place, en lien avec la direction du pilotage.

En résumé, le contrat en cours a donc été marqué par la mise en place d'outils permettant, en continu, un suivi de qualité et une bonne diffusion des productions scientifiques de l'établissement. Les indicateurs de performance (nombre de contrats, thèses, publications, ERC, etc.) construits à partir de ces outils de suivi permettront d'analyser régulièrement la trajectoire de l'établissement et de ses UR et d'éclairer le pilotage stratégique de l'activité scientifique, tant au niveau de l'établissement que de ses composantes.

• Politique de communication sur la recherche

Depuis la dernière évaluation, un effort a été mené sur la communication des activités de la recherche et sa valorisation en lien avec la Direction Communication (voir référence 8).

Sous-domaine 3.2 : La politique de formation tout au long de la vie

Référence 17 : la politique de formation tout au long de la vie (formation initiale et formation continue)

• Architecture des offres de formation

Les 8 composantes statutaires (5 UFR, 1 IUT, 1 ESPE, 1 IEP) valorisent les thématiques suivantes : réussite des étudiants, innovation (pédagogie, recherche, projets, partenariats), excellence des formations et de la recherche, professionnalisation, diversité des formations et des publics, internationalisation et ancrage dans le territoire.

Ces dernières années, les évolutions réalisées concernant l'offre de formation ont contribué à renforcer cette identité selon différents axes :

- professionnalisation des cursus avec le parachèvement des efforts engagés lors du précédent contrat, notamment en ce qui concerne le développement de l'apprentissage,
- poursuite de la mise en place des CMI (Cursus Master d'Ingénierie) qui contribuent à l'excellence de l'offre de formation aux niveaux L et M,
- mise en place de cursus de « Licence professionnelle intégrée » qui proposent des parcours de réussite développés en partenariat avec les filières professionnelles (banque, informatique),
- esquisse d'une approche intégrée de la FTLV avec la mise en place de parcours de VAE hybride (VAE et formation continue) pour des cohortes de salariés en évolution professionnelle rapide dans leur entreprise et un travail sur la modularisation des formations.

L'offre de formation de l'UCP est maintenant pleinement diversifiée et propose une palette complète de la 1^{ère} année post-baccalauréat au doctorat. D'un point de vue quantitatif, on compte en 2018 : 1 DAEU, 7 DUT (accessible en formation initiale et en apprentissage), 37 licences, 43 licences professionnelles (toutes en apprentissage), 120 masters (dont 41 en apprentissage), 21 doctorats, 35 diplômes d'établissement. Ces formations regroupent 19000 étudiants inscrits selon des modalités diverses : formation initiale, continue (2647 stagiaires), ou en apprentissage (1571 apprentis).

En 2017-2018, le 1^{er} cycle représente 58,3% des effectifs (DUT 10%, licences 43%, licences professionnelles 5,3%), le 2^e cycle représente 32,4% des effectifs (masters hors MEEF : 15,3%, masters MEEF : 17,1%), et le 3^e cycle (doctorats) 2,4%. Le solde (6,9%) se répartit entre les diplômes d'établissement (2,2%), le diplôme de Sciences Po et diverses préparations à des concours de la fonction publique.

Sur les trois dernières années, la répartition par niveau de diplôme est stable, mais les effectifs globaux ont augmenté de près de 13%. Ainsi, l'effectif des licences a augmenté de près de 15%, celui des doctorats de 16% et celui des

masters MEEF de 19%, tandis que les licences professionnelles et les masters hors MEEF voient leurs effectifs s'accroître d'un peu plus de 11%. Dans le même temps, les effectifs en apprentissage et en formation continue ont augmenté respectivement de 24% et 63%.

• FC / FTLV

L'établissement défend une stratégie de formation tout au long de la vie qui se traduit dans sa politique de recrutement (lycéens, étudiants, actifs, seniors) et dans ses actions de communication (salons, travail avec les lycées, plaquette annuelle de présentation de l'offre de formation, site Internet, etc.). L'offre de formation des composantes développe de plus en plus une offre de formation continue en interaction avec l'offre de formation initiale. À cette fin, la CFVU de janvier 2018 a voté le cadre de la modularisation des formations permettant d'accueillir un public de formation continue qui pourra suivre et valider des formations pluridisciplinaires construites à partir d'éléments de formation issus des maquettes de formations initiales.

Afin de favoriser la mise en place de tels cursus, l'établissement a mis en place depuis 2017 un processus de pilotage de l'offre de formation qui permet une collaboration étroite entre la direction développement et la direction formation autour de la création de nouvelles formations, notamment pour la formation continue.

En complément, un travail commun sur l'ingénierie de formation est en cours afin de proposer un appui pertinent aux composantes pour leurs projets de développements FC/FTLV.

Cette volonté de généraliser l'approche FTLV à l'ensemble des formations sera menée au sein du projet NCU / Collège Universitaire Paris-Seine porté par la ComUE Paris Seine et dont l'UCP est le principal partenaire. Dans ce cadre, une vraie perméabilité entre FI et FC sera créée. Les étudiants auront ainsi accès à des parcours qui mêleront études et vie professionnelle avec la possibilité de quitter l'université au niveau licence pour intégrer le monde professionnel et de revenir à l'université pour poursuivre un cursus de master qui validera les compétences acquises lors de la phase d'activité professionnelle.

• Inscription au RNCP

Enfin, l'ensemble des diplômes nationaux proposés par l'établissement est inscrit au RNCP. En ce qui concerne les diplômes d'établissement, la politique est également de les y inscrire dès que c'est possible (après 3 années de fonctionnement). La direction développement procure au responsable de ces formations une assistance en ce sens.

Référence 18 : Des modalités d'enseignement adaptées à tous ses publics

• Une offre de formation adaptée à tous les publics

L'offre de premier cycle permet d'accueillir des étudiants aux profils très diversifiés :

- professionnalisation rapide des étudiants qui souhaitent des cursus directement en prise avec le monde du travail grâce à des Licences Professionnelles Intégrées,
- internationalisation grâce à des licences intégrées (droit franco-allemand.) ou à des formations enseignées en langue étrangère (DU economics and corporate English),
- possibilité de suivre des compléments de formation exigeants par le biais de diplômes universitaires adossés aux diplômes de licence générale (9 Cursus master ingénierie/CMI, DU droit anglo-américain et Licence droit/DU Allemand ou DU espagnol par ex.).

L'offre de formation de niveau post-graduate (120 masters) prépare les cadres de demain à évoluer dans un contexte professionnel aux standards internationaux. Elle est ouverte à un public qui ne se limite pas au territoire national et offre des parcours pouvant débiter dès la sortie du secondaire (Institut d'études politiques de Saint-Germain -260 étudiants-, bachelors).

Les rythmes de formation s'adaptent aux besoins des étudiants notamment via l'usage d'une plate-forme pédagogique numérique qui permet l'accès à la demande aux ressources pédagogiques. Des formations sont par ailleurs entièrement en distanciel (Masters MEEF en particulier) ou hybrides afin de permettre l'accès à la formation indépendamment des problématiques géographiques.

L'aménagement des cursus est institutionnalisé depuis plusieurs années pour les étudiants en situation de handicap et, pour mieux répondre à la loi égalité et citoyenneté de janvier 2017, la CFVU a adopté des statuts de « Régime spécial étudiant » permettant de généraliser cette approche à l'ensemble des formations afin de prendre en compte des situations diverses comme les engagements professionnels, associatifs, militaires, sportifs, culturels ou d'élus.

Pour les salariés, l'ensemble des formations est accessible dans le cadre de la formation continue (reprises d'études financée ou non) ou via la valorisation des acquis de l'expérience. Cette dernière est mise en œuvre pour l'ensemble des diplômes de niveau Licence et Master. Elle est aussi en place au niveau doctoral.

Plusieurs de nos formations (8 masters, 2 licences, 7 LP) figurent le classement Eduniversal 2017-2018 (<https://www.u-cergy.fr/fr/universite/actualites/classement-eduniversal.html>). Parallèlement, les résultats en terme d'insertion professionnelle des Masters 2, qui sont dans les 5 premiers du classement dans chaque spécialité, démontrent la qualité du travail des équipes pédagogiques et l'adéquation de nos enseignements avec les attentes du marché du travail (l'université arrive 1ère au classement 2018 de l'Étudiant).

• Le Collège Universitaire Paris Seine (CUPS) et la flexibilisation des parcours

Le projet de Collège Universitaire Paris Seine (appel à projet Nouveaux cursus universitaires 2017) vise à profondément transformer l'architecture de notre offre de formation de premier cycle (licences et DUT) avec pour objectif d'accueillir une plus grande diversité de publics, de les mener vers la réussite et d'adapter les contenus et modalités d'enseignement aux enjeux sociétaux du 21^e siècle.

Cette transformation se fera principalement à travers la flexibilisation des parcours s'appuyant sur l'instauration de majeures/mineures et la modularisation de la licence, et à travers le développement de licences professionnelles en une ou deux années d'apprentissage. Un autre volet important de cette transformation sera de proposer aux bacheliers professionnels des parcours dédiés en développant l'alternance, tout en continuant de diversifier les cursus d'excellence (CMI et bachelors notamment). La généralisation de l'approche par compétences (plateforme Syllabus en cours d'implémentation), de la prise en compte des compétences comportementales, de l'internationalisation et la digitalisation des formations structureront ces évolutions.

• Modalités de délivrance des diplômes

Un pôle dédié au sein du service de la scolarité s'occupe du suivi de la progression des étudiants de l'inscription à la diplomation et à la délivrance des diplômes. Licences et masters sont délivrés par l'UCP, tandis que les doctorats sont délivrés par la ComUE Paris Seine. Pour l'ensemble des licences, licences professionnelles et masters, une annexe descriptive est systématiquement remise avec le parchemin du diplôme. Dans l'attente de l'impression du diplôme, le service délivre des attestations de réussite à la demande. Une authentification de diplômes est possible à la demande des entreprises et après accord de l'étudiant. Depuis 2009, une cérémonie annuelle de remise des diplômes est organisée.

Pour le prochain contrat, il conviendra de continuer à améliorer le délai de retour des résultats des jurys pour que l'édition des diplômes puisse se faire plus sereinement.

• Cohérence des contenus pédagogiques

Les conseils de départements et de composantes s'assurent de l'adéquation des formations (existantes et nouvelles) avec la politique pédagogique de l'établissement, notamment à travers les Conseils de Perfectionnement des Formations (CPF). Ces derniers, déjà bien installés au niveau des licences professionnelles et des masters, seront mis en place dans l'année à venir, au niveau de tous les parcours, grâce au cadrage voté en CFVU (janvier 2018). Cette mise en place est suivie par la direction Formation via la plateforme numérique Alfresco. Le processus de pilotage de l'offre de formation installé à la direction Formation permet d'assurer une veille sur le contenu des formations en création et de proposer les ajustements nécessaires.

Par ailleurs un projet de plateforme des syllabus (<https://syllabus.u-cergy.fr>) est en cours de développement afin de permettre la saisie des descriptions des modules mais aussi de poser les bases nécessaires à la transition vers l'approche compétence et de générer les indicateurs qui serviront de référence dans l'évaluation des transformations pédagogiques. L'objectif à terme est de permettre le déploiement d'un e-portfolio qui permette aux étudiants d'identifier les compétences qu'ils acquièrent en cours de cursus.

• Diversification des pratiques pédagogiques grâce au numérique

Le service d'ingénierie pédagogique (voir <https://sefiap.u-cergy.fr>) de la direction environnement pédagogique (accompagné par la chargée de mission Transformations pédagogiques) œuvre pour la diversification des pratiques, la production de ressources multimédia et accompagne les enseignants sur les pédagogies innovantes et l'enseignement à distance (MOOC, SPOC, présentiel enrichi).

Ce service fait partie du réseau national des Services Universitaires de Pédagogie.

Pour le prochain contrat, pour améliorer l'efficacité, il conviendra d'instaurer une collaboration plus étroite avec les composantes. À cette fin, un ingénieur pédagogique référent par composante a été nommé au sein du service.

L'action du service d'ingénierie pédagogique est complétée par celle de la direction développement qui est maintenant en capacité de conseiller et soutenir les composantes dans le développement de la formation continue.

Par ailleurs, des outils numériques de diffusion et d'enseignement sont à disposition des équipes. Ces outils sont gérés par le service d'ingénierie pédagogique et connectés directement aux systèmes d'informations de l'établissement :

- une plateforme pédagogique pour la formation initiale: <https://cours.u-cergy.fr>
- une plateforme pédagogique pour les UE-libres, les SPOC, les MOOC et la formation continue: <https://ue-libres.u-cergy.fr/>
- une vidéothèque pour l'hébergement des vidéos pédagogiques: <https://videotheque.u-cergy.fr>
- une plateforme pour les lycéens et les nouveaux étudiants: <https://positionnement.u-cergy.fr>
- une plateforme de diffusion de cours ou conférences en direct: <https://endirect.u-cergy.fr>

Il faut désormais améliorer l'indexation des ressources pédagogiques conçues par l'établissement pour leur donner une meilleure visibilité et mettre en place un portefeuille de compétences en ligne pour les étudiants.

Dans cette optique, l'UCP adhère depuis 2009 au consortium PEC (Portefeuille d'Expériences et de Compétences) et permet aux formations de l'université de bénéficier du programme et de l'accès à la plateforme PEC (<https://www.pec-univ.fr>).

Enfin, l'UCP travaille à l'aménagement des espaces de travail ou de convivialité à travers des espaces permettant le travail en petits groupes autonomes non supervisés, des salles de TD reconfigurables pour s'adapter à différents types de pédagogies, des aménagements d'amphithéâtres pour faciliter la captation vidéo, des aménagements d'espaces dans les entre-lieux. Un rapport de préconisation sur l'aménagement des espaces pédagogiques a notamment été réalisé.

Référence 19 : Mise en œuvre opérationnelle de la politique de formation

• Organisation maîtrisée et structurée de la formation et de l'allocation des moyens

L'université établit une politique de formation claire, définie sous l'impulsion du Président et de son équipe, en concertation avec les composantes (comités de direction) qui en assurent la mise en œuvre opérationnelle grâce à l'appui de la direction Formation et des services.

Réorganisation de la Direction Offre de Formation

Depuis début 2018, la direction Offre de formation est devenue la direction Pilotage de l'offre de formation et les missions du service Offre de formation (anciennement service administration des enseignements), jusqu'alors principalement centrées sur la modélisation Apogée et le contrôle de légalité, ont été étendues au co-pilotage de projets innovants et au suivi des indicateurs de gestion de l'activité formation. Ainsi, pour la première fois en 2018, la direction Formation participe activement au dialogue de gestion de la direction de l'établissement avec les composantes, en organisant (au même titre que la DRH et la direction financière) des réunions techniques préparatoires avec les composantes.

Sur le prochain contrat, afin que la Direction Pilotage de l'offre de formation puisse convenablement assurer ses nouvelles missions (veille et conseil auprès des composantes, procédures pour la création et le suivi des formations), des agents devront être formés et un important travail de fond devra être mené pour que les outils de pilotage soient efficaces.

Un processus d'allocation des moyens structuré et concerté

La Direction Générale des Services a mis en place un processus de dialogue de gestion très précis (calendrier communiqué en avril de l'année N-1) prévoyant des réunions techniques et des échanges de documents entre les composantes, la DRH, la direction financière et la direction formation. Ces échanges ont pour but de préparer les rendez-vous bilatéraux entre les composantes et le président et la direction générale des services (en juin/juillet et septembre/octobre), afin de déterminer le budget alloué et les postes prévus dans le cadre de la campagne d'emplois à l'année N+1.

En mars 2018, pour préparer au mieux le prochain contrat et dans l'optique des changements à venir dans le cadre du futur grand établissement, un questionnaire de concertation a été adressé à tous les directeurs de composantes afin de faire un état des lieux de leurs actions en miroir de la politique de formation de l'établissement et des grands projets en cours (EUR, internationalisation, transformation institutionnelle). Ce document permettra d'enrichir les échanges lors des rendez-vous bilatéraux.

Le rôle de la Direction Développement

La Direction Développement assure la gestion administrative de la formation continue (FC) pour les composantes hors instituts et écoles. Elle répond aux enquêtes nationales et fournit à l'établissement les indicateurs d'activité en matière de FC et d'apprentissage. Elle interagit avec les composantes pour contribuer à la structuration de l'offre FC et pour fournir un appui à son développement (marketing de l'offre, ingénierie de projet, ...). Elle expérimente de nouvelles modalités pédagogiques en formation continue et les diffuse au sein du tissu universitaire (parcours de VAE hybride pour Air France et Partouche ; master « FTLV » avec la Société Générale).

La direction développement travaille à conforter son action, notamment en mettant en place des processus mieux formalisés, en son sein (certification qualité FCU en cours) ou avec les composantes (mise en place à venir de contrats de service). Pour répondre aux évolutions rapides de la formation professionnelle, une interaction renforcée avec le service d'ingénierie pédagogique de la direction formation va être mise en place pour développer l'usage en FC des pédagogies actives et construire une offre FC à distance.

• Des infrastructures et plateformes au service de la formation

L'établissement développe des outils et plateformes mutualisées mises à la disposition des équipes pour servir les activités de formation : progiciels APOGEE (gestion des inscriptions et de la diplomation des étudiants), Celcat (gestion des salles et consultation des emplois du temps en ligne), l'Environnement Numérique de Travail (monucp.u-cergy.fr) mis à disposition des étudiants et du personnel enseignant, P-stage (gestion des stages étudiants), le catalogue des thèses, le réseau professionnel. La couverture Wifi permet à tous, étudiants et personnels, d'accéder aux services de l'université.

• Sensibilisation des enseignants aux nouvelles pratiques pédagogiques

Au-delà des sessions de formation à l'usage des plateformes pédagogiques par le service d'ingénierie pédagogique, la sensibilisation des enseignants à de nouvelles pratiques pédagogiques se fait :

- par des actions périodiques de sensibilisation (« cafés pédagogiques » mensuels, ouverts à l'ensemble du personnel de l'UCP),

- par des actions ponctuelles lors de séminaires ou d'ateliers de réflexions sur la pédagogie,
- par des sessions internes de formation à la pédagogie active des équipes pédagogiques.

Suite au décret du 9 mai 2017 sur la formation des nouveaux maîtres de conférences, une réflexion sur l'intégration de ces sessions de formation et l'ouverture à tous les enseignants devra être menée.

• Stimulation de l'innovation pédagogique

L'UCP a mis en place un référentiel d'HeTD permettant de valoriser les innovations dans la formation et en particulier celles mettant en œuvre des activités à distance ou dédiées à la formation continue.

Un appel à projets d'innovations pédagogiques à l'échelle d'un enseignement, d'une formation ou d'une composante est diffusé dans le cadre des financements NCU.

Les enseignants sont également accompagnés pour la conception et l'animation de leur dispositif pédagogique par un conseiller pédagogique.

Enfin, le centre de langues étrangères participe à la formation des enseignants et des enseignants-chercheurs en leur proposant des formations en autonomie ou en présentiel.

Sur le prochain contrat, il conviendra de mieux capitaliser sur les méthodes pédagogiques (SPOC, classes inversées, APP, APPa, débats scientifiques, ateliers théâtre, ...) qui ont été expérimentées afin de pouvoir les reproduire et les diffuser. Il faudra que la démarche de type SoTL (ScholarShip of Teaching and Learning) puisse être systématisée pour l'ensemble des initiatives pédagogiques mises en œuvre par les différents acteurs de l'université et il faudra disposer d'un espace numérique de dépôt mais aussi d'un espace (numérique ou pas) d'échange.

Référence 20 : Analyse et suivi de l'activité de formation

Le pilotage de l'ensemble de l'offre de formation est principalement réalisé par la CFVU qui se réunit en moyenne huit fois entre septembre et juin. Les CFVU sont préparées en amont dans le cadre de sous-commissions émanant de la CFVU (Commission cadrage de l'offre de formation et commission vie étudiante par ex. composées de membres élus à la CFVU et d'invités selon les sujets).

Afin de faire évoluer ses formations dans le respect de la politique d'établissement, des projets de développement et des besoins de l'environnement socio-économique, l'UCP a mis en place des procédures formalisées et en particulier des conseils de perfectionnement, qui sont en cours d'installation dans l'ensemble des parcours de formation (cf. réf. 18). Le dialogue de gestion de l'établissement avec les composantes entre deux années universitaires prévoit un bilan de santé des formations pour identifier les points forts et les points faibles. Courant novembre, la CFVU valide l'ensemble de l'offre de formation qui sera proposée à la rentrée suivante ; ce calendrier permet de garantir des campagnes d'information pour les candidatures à une future inscription.

L'action de la CFVU est complétée par celle de la Commission Permanente des Moyens, instance issue du CA de l'université en charge de donner un avis sur l'usage des moyens fait par l'établissement. En particulier, cette entité examine tous les projets de diplômes de formation continue afin de s'assurer de la disponibilité des moyens envisagés pour le fonctionnement de la formation et de la viabilité financière de celle-ci.

Sous-domaine 3.3 : Le lien entre recherche et formation

Référence 21 : Développement de l'articulation entre recherche et formation

• Modalités de l'articulation entre formation et recherche

La transformation de l'UCP en une université internationale de recherche passe par une nécessaire articulation entre formation et recherche. L'offre de masters de l'UCP s'appuie sur les expertises et compétences des laboratoires et, même si les masters sont indifférenciés, l'établissement veille à proposer certains parcours facilitant des poursuites vers le doctorat et ce dans presque toutes les mentions qui sont accréditées.

La mise en place de 5 Graduate Schools (voir tableau « structuration des 5 écoles doctorales sur le prochain contrat » ci-dessous) liées aux 5 champs de recherche de la ComUE Paris Seine articulera fortement masters, formation doctorale, recherche et internationalisation et permettra un meilleur adossement de la formation à la recherche et une plus grande ouverture à l'international des masters d'excellence. Sur le contrat en cours, une Graduate School a déjà été mise en place grâce (Graduate School of Humanities, Creation, Heritage). L'objectif du prochain contrat est la mise en place des 4 autres Graduate schools : Droit, Education, Paris Technological University, Management.

Les partenariats stratégiques déjà conclus avec les universités de Warwick, VUB, ZUST, NTU, Northwest University permettent une ouverture internationale de cette articulation formation/ recherche avec l'augmentation des échanges d'étudiants, des doubles diplomations de masters et des co-tutelles de thèse.

Par ailleurs, dès le niveau licence, la formation par la recherche est développée à travers de nouvelles méthodes pédagogiques proposées au travers de 9 parcours de CMI ouverts à 275 étudiants: apprentissage par projets,

sensibilisation aux problématiques de la recherche, etc... Cette dynamique expérimentée sur ces premières formations est amenée à s'élargir à toutes les formations dans le cadre du collège universitaire.

L'objectif sur le prochain contrat est de créer des parcours bien identifiés et sécurisés vers les masters en préparant les étudiants à tous les enjeux des seconds cycles notamment en termes d'international et de sensibilisation aux questions de la recherche. Pour répondre à ces attentes, la politique de recrutement est d'ores et déjà vigilante à répondre à la fois au renforcement et à l'essor de nos laboratoires de recherche mais aussi à répondre aux besoins de soutien ou de création de formations.

• Écoles doctorales et politique de recherche et de formation

L'UCP a été mandatée en 2015 par la ComUE Paris Seine pour appliquer la politique de site au niveau du doctorat. La ComUE est dotée d'un Département des Études Doctorales (DED) qui est composé de trois écoles doctorales (ED): 1° L'école doctorale sciences et ingénierie ; 2° L'école doctorale droit et sciences humaines ; 3° L'école doctorale économie, management, mathématiques et physique. Le DED a pour missions de coordonner les actions des trois ED en mutualisant les formations transversales dispensées aux doctorants. L'animation politique et opérationnelle du DED est actuellement assurée par les trois ED, la Direction de la Recherche en liaison avec le Vice-Président à la recherche. Une directrice du DED, professeur à l'UCP, a été élue lors du conseil d'administration de la ComUE Paris Seine le 10/07/18.

Les trois écoles doctorales couvrent les 5 pôles de recherche définis comme stratégiques pour l'établissement. Elles offrent donc un cadre cohérent de soutien et de formation aux doctorants non seulement vis-à-vis des laboratoires de l'UCP mais également vis-à-vis de ceux de la ComUE.

La profonde restructuration de la politique de recherche et de formation au niveau du territoire va naturellement impacter la structure des écoles doctorales. Au niveau de la ComUE Paris Seine, 5 champs de recherche ont été identifiés et ils correspondent presque parfaitement aux 5 Graduate schools et donc aux 5 Écoles doctorales qui structureront le futur établissement fusionné lors du prochain contrat. Cette organisation permettra de mieux intégrer les formations de master, de doctorat et les laboratoires de recherche du territoire afin de renforcer l'attractivité et l'impact des formations et de la recherche. Par exemple, la Graduate School Humanities, Creation, Heritage (PSGS-HCH) a initié une nouvelle offre doctorale qui sera entièrement repensée et adaptée aux besoins des doctorants.

Tableau « Structuration des 5 écoles doctorales sur le prochain contrat »

Graduate school	Management	Paris Seine Technological University	Humanités, Création, Patrimoine	Droit et Sciences Politiques	Education
Champs de recherche	Modélisation et Management	Sciences expérimentales	Arts et humanités	Droit et Sciences Politiques	Education
Écoles doctorales	Économie, Management, Mathématiques, Physique et Informatique	Sciences et Ingénierie	Arts et humanités	Droit et Sciences Politiques	Education
Établissements	UCP, ESSEC, ENSEA	UCP-EISTI, EBI, ECAM-EPMI, ISIPCA, SUPMECA	UCP, ENSAPC, ENSAV, ENSP, INP	UCP, ESSEC	UCP, ILEPS, EPSS

• Écoles doctorales et recrutement / formation / accompagnement des doctorants

Le principal critère d'admission des candidats est basé sur leur parcours académique (en adéquation avec la thématique de recherche proposé) et sur ses connaissances d'autre part. Pour toutes les écoles doctorales, une moyenne minimale de 12/20 (hors stage) est exigée en Master 2 pour toute inscription.

Le plan de formation proposé par le DED s'articule autour de 3 axes : « Contexte de l'Innovation » / « Qualité du Chercheur » / « Insertion Professionnelle » (cf. annexes réf. 21-1 : Plan de formation du département d'études doctorales). Le département organise également des conférences, tables-rondes, ateliers en petits groupes et en accompagnement individuel.

L'objectif de toutes ces formations est d'accroître la qualité du doctorat délivré par l'Université Paris Seine et d'améliorer l'insertion professionnelle des docteurs, qu'elle soit académique ou non :

- en aidant les doctorants à gagner en compétences,
- en favorisant leur compréhension de l'ensemble du contexte socio-économique national et international pour faciliter la poursuite de leur parcours professionnel.

Les journées d'accueil des nouveaux doctorants, les cérémonies de remise des diplômes des docteurs, le concours Ma thèse en 180 secondes et les séminaires des Doctoriales® sont également gérés par le DED.

Afin d'accompagner au mieux le parcours recherche des doctorants, de l'appropriation du sujet au développement de l'autonomie dans la pratique de la recherche, le DED propose depuis 2018 une formation à destination des encadrants de thèse.

Référence 22 : la politique de recrutement de personnels traduit le lien entre formation et recherche

• Recrutement du personnel enseignant

L'établissement croise les demandes de postes émanant des composantes et celles des équipes de recherche. Les demandes sont remontées au cours des dialogues de gestion : ceux conduits par le VP en charge du conseil d'administration avec les composantes et ceux conduits par le VP en charge de la recherche avec les laboratoires. Pour chaque recrutement, le profil « enseignement » est établi par les départements / composantes en fonction des besoins actuels ou futurs et le profil « recherche » par les laboratoires même si, *in fine*, c'est la direction et le conseil de composante qui valident le profil de poste.

Le conseil académique en formation restreinte, composé des membres de la CFVU et de la CR se prononce sur les profils recherche et enseignement des postes qui seront soumis au conseil d'administration pour vote.

D'autre part la politique de l'établissement visant à limiter l'endorecrutement garantit de fait le renouvellement des expertises, des compétences et des méthodes de formation par la recherche au sein de l'établissement. Les taux d'endorecrutement sont de quasi 0% pour les MCF et d'approximativement 30% pour les PR. Le taux plus important chez les professeurs s'explique par des pratiques très différentes d'une discipline à l'autre et par la volonté de certains laboratoires et de l'établissement de garder leurs meilleurs éléments.

Pour renforcer le potentiel scientifique et l'attractivité des postes offerts, des chaires d'excellence ont par ailleurs été mises en place (d'abord dans le cadre des labex puis au niveau de l'initiative d'excellence Paris Seine). Ces chaires offrent un environnement de recherche privilégié et visent à permettre des recrutements internationaux de très haut niveau. L'ouverture de ces chaires est pilotée par la présidence (Président, les VPs Recherche et Développement Scientifique International) en lien avec les composantes dans un échange permettant de prendre en compte les besoins et le potentiel de recrutement des équipes de recherche.

• Recrutement du personnel BIATSS cohérent avec la stratégie de l'établissement

La politique de recrutement du personnel BIATSS vise à améliorer l'appui administratif, technique et scientifique des UR permettant ainsi aux EC de ces unités de se concentrer sur leurs missions de formation par la recherche. Au sein de certaines entités de recherche, le personnel BIATSS (ingénieurs et techniciens) dans les laboratoires est parfois partagé avec les départements, avec un rôle actif dans les projets de recherche des étudiants de Licence et Master.

Au niveau du service Études Doctorales, la politique de recrutement a pour objectif une professionnalisation et une montée en compétences. Le passage, dès 2019, de 3 ED à 5 ED a déjà été anticipé. Ce service est actuellement composé de 4 personnels BIATSS : 2 gestionnaires pour les 3 écoles doctorales, une chargée de la formation et de l'insertion des doctorants et une responsable du Département des Études Doctorales. L'ambition affichée de l'établissement étant de doubler le nombre de doctorants dans les 10 ans, l'université renforcera donc parallèlement le service des Études doctorales.

Sous-domaine 3.4 : La documentation

Référence 23 : Une politique de documentation en appui aux activités de recherche et de formation

• Une politique documentaire globale définie dans la stratégie de l'établissement.

La bibliothèque universitaire se compose de 11 bibliothèques (y compris une antenne gérée par le SCD d'Évry), structurées en réseau. Chaque site de formation dispose d'une bibliothèque de proximité, spécialisée dans les enseignements dispensés sur le site. Un service de prêts entre site permet de faire circuler les documents au sein du réseau et de mutualiser l'offre documentaire. L'ensemble des documents constituant le fonds est signalé dans le catalogue de la bibliothèque, consultable en ligne et dans le SUDOC.

La bibliothèque universitaire construit une politique de services aux usagers en développant :

- l'amplitude horaire des bibliothèques (site des Cerclades et site de Saint-Germain-en-Laye),
- le lien avec les enseignants et les enseignants-chercheurs pour mettre en adéquation la politique documentaire avec les enseignements et la recherche de l'UCP,
- les services aux chercheurs,
- la formation des étudiants aux compétences informationnelles.

• Une politique de partenariat avec les établissements de la ComUE Paris Seine

Les différents partenaires de la ComUE Paris Seine ont accès aux ressources de l'UCP :

- les espaces de bibliothèque et les documents en consultation sur place sont librement accessibles aux étudiants, enseignants et personnels de la ComUE et, dans la perspective du grand établissement, les étudiants de l'EISTI auront accès à l'ensemble des services de la bibliothèque universitaire dès septembre 2018,
- le système intégré de gestion de bibliothèque et l'outil de découverte mutualisés avec l'ENSEA,
- une convention lie la BU au centre documentaire de l'École nationale supérieure d'art de Paris Cergy permettant aux deux communautés de bénéficier des ressources de l'une et l'autre bibliothèque,
- la bibliothèque fait partie du réseau Révodoc qui a pour objectif de faciliter la mise en commun pour les usagers des ressources documentaires proposées par les bibliothèques publiques, les bibliothèques de

- l'enseignement supérieur et les centres de documentation du Val d'Oise,
- la base de données Factiva est mutualisée avec l'ESSEC, l'EBI, l'ENSEA et l'EISTI,
- la formation aux compétences informationnelles des doctorants est déployée avec l'ENSEA.

Pour le prochain contrat, l'objectif est d'instituer une carte de lecteur commune entre tous les établissements d'enseignement supérieur de la ComUE. Cet objectif prend tout son sens avec l'ouverture d'un *learning centre* au sein d'un établissement appelé Lieu de vie et de savoirs sur le futur campus de Cergy-Pontoise.

Il s'agira également de déployer progressivement la RFID pour la gestion du prêt et de l'antivol afin d'automatiser les prêts et de dégager ainsi des moyens humains pour assurer une médiation documentaire efficiente en direction des usagers.

• Une politique documentaire intégrée aux politiques de formation et de recherche

Pendant le contrat en cours, le constat a été fait d'une absence de lien entre la bibliothèque universitaire, les enseignants et les chercheurs. Des contacts sont établis à partir de 2017 avec l'ensemble des UFR et des laboratoires pour mener un certain nombre d'actions :

- formation des étudiants aux compétences informationnelles,
- projet de dépôt en ligne des meilleurs mémoires de master sur la plateforme DUMAS,
- projet de commémoration du centenaire de la première guerre mondiale en 2018-2019 qui implique toutes les composantes dans un ensemble d'actions culturelles, pédagogiques et scientifiques.

Pour le prochain contrat, l'objectif est d'assurer la présence d'un référent documentaire aux conseils d'UFR et de département pour faciliter la mise en adéquation des acquisitions avec les besoins des usagers. Il s'agira également de construire une politique documentaire formalisée par une charte documentaire.

Pour favoriser l'accessibilité des bibliothèques, les horaires d'ouverture s'adaptent au calendrier universitaire. Ainsi, le site des Cerclades est ouvert 47 semaines par an, y compris la semaine entre Noël et le Nouvel An. La bibliothèque universitaire s'engage depuis la rentrée 2017 à ouvrir, 16 semaines par an en période de partiels, le rez-de-chaussée de la bibliothèque pluridisciplinaire des Cerclades jusqu'à 22h. Elle est labellisée NoctamBU+ et le bilan de cette extension des horaires d'ouverture démontre qu'elle correspond à un réel besoin des usagers. Le site de St Germain en Laye ouvre également 4 soirs par semaine jusqu'à 21h45 depuis novembre 2017.

La formation des étudiants aux compétences informationnelles et documentaires constitue un axe fort de la stratégie de la bibliothèque. Un service transversal d'appui à la formation est constitué en septembre 2017 pour accompagner les formateurs dans l'élaboration des contenus de formation.

Plusieurs actions dont le bilan est très satisfaisant sont menées pendant l'année universitaire 2017-2018 :

- un module de dix heures de formation est mis en place pour les étudiants de CMI (Cursus Master en Ingénierie) scientifiques au 3^{ème} et au 4^{ème} semestre,
- par la formation à la recherche documentaire et à la sélection critique des informations, la bibliothèque est partie prenante des projets tuteurés des neuf départements de l'IUT,
- une formation à l'utilisation des bases de données juridiques est proposée aux étudiants de l'UFR de droit en licence 2 et licence 3. Cette formation est valorisée dans leur parcours,
- un module de formation aux compétences informationnelles est proposé dans le DU PFST (Préparation aux formations scientifiques et technologiques des IUT français).

L'objectif pour le prochain contrat est d'inscrire le maximum de formations dans les maquettes de façon à permettre à 50 % des étudiants de master d'avoir une formation aux compétences informationnelles hybride en présentiel et à distance et à former 50% des doctorants aux compétences informationnelles en fin de thèse.

• Le développement de services en direction des chercheurs

Un service d'appui à la recherche a été constitué en septembre 2017 pour accompagner les chercheurs dans leur production scientifique et dans sa diffusion. Il a pour mission de mettre en œuvre la politique documentaire de niveau recherche, d'assurer la formation des doctorants, de développer l'*open access* et de gérer le circuit de la thèse.

Des entretiens sont organisés dans chaque laboratoire pour connaître les pratiques documentaires des chercheurs et leurs pratiques de dépôt et de publication sur HAL. La bibliothèque universitaire s'inscrit dans le mouvement de l'*open access* et organisera un événement à l'UCP lors de « l'Open access week » en octobre 2018.

Pour le prochain contrat, en lien avec la direction de la recherche, l'objectif est d'accompagner les chercheurs dans la gestion de leur identité numérique et dans la publication de leurs travaux. En lien avec la direction de la recherche, il faudra sensibiliser les chercheurs au dépôt dans HAL par des campagnes d'information dans les laboratoires.

• Infrastructures techniques et logicielles, outils numériques de recherche et de diffusion en matière de documentation

Si l'accès distant à la documentation électronique et l'outil de découverte sont opérationnels, de nombreuses améliorations sont nécessaires :

- le SIGB est peu ergonomique. Les requêtes sont complexes et peu fiables. De plus, s'il est encore maintenu,

- il n'est plus développé,
- une partie du parc informatique public est vétuste, ce qui génère de nombreux dysfonctionnements.
- le système d'impression et de photocopies est peu ergonomique.

Pour le prochain contrat, il faudra :

- envisager la migration du SIGB dans les 5 ans si les moyens budgétaires alloués le permettent,
- améliorer l'ergonomie du système d'impression et de photocopies,
- favoriser la réactivité de l'information transmise aux usagers en développant les services de la BU dans l'application MyUCP et l'affichage dynamique,
- développer la production de ressources numériques pédagogiques (tutoriels, capsules vidéos sur les outils documentaires et les bases de données) et les indexer,
- limiter à 4 ans la durée de vie des postes informatiques publics si les moyens budgétaires alloués le permettent,
- refondre le site web,
- constituer des classes mobiles pour faciliter les formations aux compétences informationnelles sur tous les sites.

Enfin, la plupart des bibliothèques ne sont plus adaptées aux usages des étudiants par manque de lieux de travail collaboratif. Quelques opérations sont effectives ou sont budgétées pour 2018 :

- Espace de co-working et salle de travail en groupe au rez-de-chaussée de la bibliothèque des Cerclades,
- Salle dédiée au travail collaboratif sur le site de Neuville.

Sur le prochain contrat, l'objectif est d'ouvrir deux *learning centres* (sites de Saint-Germain-en-Laye et Cergy-Pontoise) dont la configuration (salles de travail collaboratif, salles de formation adaptées aux pédagogies actives, espaces de convivialité) et l'accessibilité (ouverture tardive et en week-end) répondront aux besoins des usagers. Il s'agit également d'aménager des salles de travail sur le site des Chênes.

DOMAINE 4 : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

Sous-domaine 4.1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 24 : Dispositifs en faveur de la réussite des étudiants

L'établissement accompagne les lycéens et étudiants dans la construction de leur projet d'avenir en s'appuyant sur la Direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle (DOIP).

La récente loi Orientation et Réussite Étudiants (loi ORE) et la mise en œuvre du Plan étudiants ont conforté l'UCP dans sa volonté stratégique de placer la réussite étudiante au cœur de l'ensemble des actions qu'elle a menées.

• Rendre le lycéen acteur de son parcours

Dans le cadre du continuum bac-3/bac+3, l'établissement propose un programme d'aide à l'orientation dès la classe de 2nde afin que l'étudiant construise de son projet d'études. Ce programme, développé par la DOIP et mis en œuvre en collaboration avec les composantes, est un processus continu progressif en 3 phases :

- exploration du champ des possibles pour les élèves de 2nde dans le cadre de l'égalité des chances. En collaboration avec la CACP (Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise) et les équipes pédagogiques de l'UCP, l'université d'hiver (renommées Cap Fac) leur fait découvrir pendant 3 jours les perspectives d'études proposées dans l'enseignement supérieur,
- découverte des formations et métiers de leur choix par les lycéens de 1^{ère} dans le cadre des « mercredis de l'université » avec des interventions des enseignants, des étudiants et alumni, et de professionnels. Les élèves peuvent ainsi définir un pré-projet,
- journées d'immersion dans des cours de L1 de la filière choisie pour les lycéens de Terminale.

La mobilisation des lycéens est en croissance régulière depuis plusieurs années :

- +27% cette année pour les mercredis de l'université dédiés aux élèves de 1^{ère}
- +18% pour les journées d'immersion dédiées aux élèves de Terminale.

Dans le cadre de sa politique d'orientation, l'établissement et ses entités de formation développent des relations suivies et coordonnées avec le rectorat, les lycées et l'ensemble des parties prenantes, éventuellement en lien avec la coordination territoriale.

• Les équipes pédagogiques de l'enseignement secondaire et du supérieur : une dynamique partagée

Depuis plusieurs années, l'UCP travaille avec les enseignants du secondaire pour fluidifier les parcours et mieux accompagner les lycéens, les étudiants de CPGE et de BTS dans l'élaboration de leur projet d'avenir. Dans le cadre du Plan Académique de Formation, plusieurs réunions d'information à destination des proviseurs et professeurs

principaux sont organisées chaque année.

Différents types de conventions sont donc actuellement en application entre l'UCP et les lycées de nos bassins :

- la convention CPGE entre l'université et le rectorat a été ratifiée par 8 établissements du bassin. La mise en œuvre doit être poursuivie (constitution d'une commission mixte, gestion des équivalences),
- la convention BTS (signées par 4 lycées) vise à développer la poursuite d'étude des étudiants de BTS vers une licence professionnelle et à une réorientation précoce des étudiants de 1^{ère} année de l'université vers les BTS,
- le continuum Droit, qui comprend 6 lycées partenaires, met en place des conférences sur les études universitaires en Droit pour les secondes, des ateliers des métiers du Droit pour les premières et une intégration anticipée à la licence de droit pour les Terminales (<http://www.droitucp.fr/projet-continuum>),
- le continuum TP permet à des lycéens de venir faire à l'université un TP de Physique, Chimie, Biologie ou ISN conçu et encadré par leurs enseignants et par des enseignants du supérieur,
- le projet Starway est un projet européen consistant à créer des ressources pour les enseignants et leurs élèves utilisant des données du spatial.

Par ailleurs, l'UCP travaille actuellement avec le rectorat sur un programme de formation continue certifiante qui pourrait être financé par de l'échange de services avec des enseignants du secondaire. L'UCP répond aussi à Appel à Projets du PIA3 pour constituer la communauté des acteurs de la transition lycée-Université.

• Accompagner les publics spécifiques

L'UCP souhaite développer et pérenniser sa politique d'accompagnement des publics dits « spécifiques ». Suite à la Loi relative à l'égalité et la citoyenneté de janvier 2017, la CFVU a adopté des statuts de « Régimes spéciaux étudiants » permettant de prendre en compte des situations diverses comme l'engagement professionnel, associatif, militaire, électif ou de service civique. L'UCP a souhaité, par la même occasion, formaliser la prise en compte d'autres statuts spécifiques comme les étudiants artistes, sportifs de haut et bon niveau, ou chargés de famille. Ces statuts spécifiques seront mis en œuvre dès septembre 2018.

Depuis 2007, l'université mène une politique de prise en charge des étudiants handicapés dans la droite ligne de la Loi de 2005 et des chartes « université handicap ». En février 2015, le conseil d'administration a adopté un schéma directeur de la politique handicap de l'université. Parmi les axes retenus celui de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants handicapés, y compris de leur insertion professionnelle en est un majeur.

Les dispositifs favorisant l'accueil, l'intégration et l'accompagnement sont clairement formalisés et connus. Les relations étroites entre le service de médecine préventive et le service Accueil Handicap, ainsi qu'un réseau de référents identifiés dans les services et composantes, facilitent cet accompagnement.

Le nombre d'étudiants en situation de handicap est ainsi passé de 194 en 2015 à 275 en 2017, soit 1,6% de la population étudiante de l'université. Les actions en matière d'insertion professionnelle de ces étudiants sont engagées, notamment avec la Direction orientation et insertion professionnelle (développement du réseau entreprises handi-engagées, ateliers dédiés). L'amélioration des relations avec les lycées est à poursuivre pour une meilleure prise en charge de ces étudiants en amont.

Enfin, face à un besoin croissant chez les étudiants, le service de médecine préventive propose depuis 2017 des permanences avec un psychologue.

• Procédures d'admission des étudiants

L'établissement définit les règles globales d'organisation des formations, d'organisation et de validation des examens et de délivrance des diplômes.

Les composantes peuvent arrêter les procédures d'admission des étudiants en s'appuyant sur des dossiers de candidatures édités par l'établissement. Cette politique a été revue progressivement au cours de ce contrat. Le premier changement s'est opéré en adoptant des calendriers et des procédures permettant de respecter le principe du silence vaut acceptation.

Avec la mise en place de la sélection en M1 en 2017, les critères d'évaluation des dossiers de M1 et de M2 ont été adoptés en CFVU. Par ailleurs la mise en place progressive de la plateforme e-candidat a conduit à définir un cadre commun précisant l'identité du président de commission, les voies de recours et explicitant les motifs de refus.

Les procédures d'admission en première année se sont inscrites dans le cadre réglementaire en vigueur. Jusqu'à 2017, les étudiants (hors réfugiés politiques, demandeurs d'asile, enfants de diplomates et ressortissants de pays à procédure Campus France) postulaient en licence 1 via la plateforme APB.

Avec l'utilisation de la plateforme Parcoursup, les attendus et critères pris en compte pour évaluer les étudiants ont été adoptés en CFVU et un arrêté émanant de la présidence a permis d'installer les commissions d'examen des vœux. Le recrutement en première année de l'IEP Sciences Po St Germain est organisé dans le cadre du concours des IEP de région. Enfin, tous les candidats ressortissants d'un pays à procédure Campus France doivent postuler sur la plateforme dédiée, quel que soit le niveau de formation demandé.

D'un point de vue opérationnel, l'UCP s'appuie sur un service de la scolarité organisé en trois pôles (Candidatures,

Inscriptions, Diplômes) qui compte 14 agents. Les inscriptions administratives sont centralisées dans ce service en juillet et août-septembre, hormis pour l'ESPE et l'IEP (site de Saint-Germain-en-Laye).

- **Validation des examens, délivrance des diplômes, évaluation des acquis**

L'organisation des évaluations a été longtemps encadrée par une charte des examens qui a été remplacée par un règlement des examens adopté en CFVU. Ce changement contraignant a été discuté au préalable au sein d'un groupe de travail comprenant des représentants des composantes et la participation d'étudiants élus.

La CFVU a aussi adopté des éléments de cadrage sur les modalités de contrôles de connaissances permettant la validation des semestres, la compensation entre semestre et la délivrance des diplômes en incluant les questions liées à l'organisation des secondes sessions. Les modalités de contrôles de connaissances de toutes les formations diplômantes doivent ainsi être validées chaque année par les conseils de composante puis par la CFVU.

- **Faire valoir les profils universitaires pour intensifier les partenariats avec les acteurs de l'environnement socio-économique**

L'université organise des enquêtes d'insertion professionnelle à 6 mois et 30 mois en s'appuyant sur son observatoire de la vie étudiante (OVE). Les résultats des enquêtes sur l'insertion professionnelle transmises au ministère placent depuis plusieurs années l'Université de Cergy-Pontoise dans le haut du classement.

Un réseau de référents-entreprises dans les directions, services et formations a été progressivement constitué.

La DOIP organise le « Speed recruit' » qui permet chaque année à une centaine d'entreprises de mener des entretiens en face à face avec nos étudiants, dans le cadre d'une recherche de stage ou d'apprentissage. Des conférences métiers organisées tout au long de l'année.

Le rapprochement étudiants-entreprises se concrétise également par l'association Atout Jeunes Universités, dont l'UCP est membre fondateur. Elle regroupe 4 universités franciliennes et 4 grands groupes : Danone, L'Oréal, Société Générale et Aéroports de Paris. Chaque année, ce sont plus de 70 étudiants de l'UCP qui bénéficient des différentes actions menées par l'association : coaching, projets de co-construction entre les managers, enseignants et étudiants au travers des projets tuteurés et des cafés enseignants, actions de recrutement.

L'efficacité de l'ensemble de ces actions passe par la conception et la mise en œuvre du *job board* de l'université, Réseau Pro. Cette plateforme, portée par l'UNPIdF, regroupe 10 établissements d'enseignement supérieur en Ile-de-France. Accessible depuis l'ENT, elle garantit la certification des diplômes des étudiants. Des partenariats de plus en plus nombreux avec des diffuseurs assurent la mise en ligne quotidienne de nouvelles offres, dans l'ensemble des domaines de formation : 38 000 offres de stages et d'emplois ont d'ores et déjà été mises en ligne, près de 2 500 offres sont visibles aujourd'hui et la moyenne mensuelle moyenne est de 1 600 consultations. L'objectif est d'intégrer le plus rapidement possible la communauté des alumni.

La Fondation UCP, créée en 2010, œuvre également au développement des relations entreprises. Elle a travaillé à la construction d'un argumentaire à destination des entreprises. Les signatures « L'Université, autrement » en 2010 puis « L'Autre université » en 2018 dans l'optique de la création du Grand établissement facilitent la présentation synthétique de l'UCP au monde socio-économique. La Fondation crée et consolide des réseaux de haut niveau d'ambassadeurs et de mécènes (actions au titre du mécénat, signatures de lettres de soutien pour des projets stratégiques, recrutement de diplômés, d'apprentis, programmes de formation continue...). Elle favorise aussi l'insertion professionnelle des étudiants grâce à un programme de bourses d'études couplées à un accompagnement par un mentor dispensé par des collaborateurs de la structure mécène (visites d'entreprises, ouverture de leur réseau). Ce sont plus de 150 étudiants qui ont ainsi été accompagnés grâce à ce mécénat attribué en fonctions de critères sociaux et des résultats académiques.

- **Accompagner les étudiants de 1er cycle dès l'entrée à l'université et diversifier les dispositifs de remédiation et les passerelles vers des formations plus adaptées.**

Avant le début des cours, l'étudiant participe à une semaine d'intégration co-construite avec l'ensemble des UFR et des services dédiés à la réussite de l'étudiant (pédagogique, santé, social, culturel et orientation professionnelle). Par ailleurs, la DOIP est un lieu d'écoute, d'aide et d'accompagnement individuel. Sur le plan pédagogique, les étudiants de L1 ou L2 sont accompagnés dans l'élaboration de leur projet dans le cadre de l'UE « projet de l'étudiant en licences (PEL) ». En 2018, 896 étudiants ont bénéficié de cette UE.

Trois temps sont nécessaires dans l'accompagnement de l'étudiant en vue de la construction de son projet d'orientation : identification, analyse, remédiation. On peut souligner, en novembre, le forum « journée pour trouver ta voie » et, en avril, l'accompagnement aux stages et soutenances.

Le repérage des étudiants décrocheurs se fait dès la semaine d'intégration et un mois après la rentrée lors d'intervention dans les amphis. En fonction des besoins de l'étudiant, un ou plusieurs entretiens individuels d'accompagnement à l'orientation sont proposés. Deux psychologues de l'éducation nationale (ex-COP) et des conseillers d'orientation et d'insertion professionnelle de la DOIP sont à leur disposition tout au long de l'année et

intensifient leurs disponibilités lors des périodes-clés. Un forum de réorientation est organisé avec l'ensemble des partenaires internes et externes en vue de favoriser les passerelles.

L'université a ainsi multiplié les possibilités de passerelles dès la rentrée et ce tout au long de l'année :

- réorientation précoce dès la rentrée vers des BTS grâce aux partenariats de l'UCP,
- multiplication des DUT à rentrée décalée,
- création de 2 Licences Professionnelles dites «Intégrées» (LPI) car directement accessibles après le 1er semestre de la 1ère année et offrant une formation professionnalisante en apprentissage pendant 2 ans (LPI banques et de l'assurance et LPI informatique).

Parallèlement, 3 parcours de remédiation construits par les composantes et la DOIP sont proposés au second semestre : Sciences et Industrie, Biologie et Santé, Management et Marketing. Ces parcours sont diplômants et permettent d'augmenter la lisibilité des différentes passerelles, de renforcer l'engagement des étudiants jusqu'à la fin de leur stage, de valoriser les étudiants au travers des compétences acquises.

• Renforcer la professionnalisation des formations et accompagner les étudiants à identifier les compétences acquises dans leur cursus

Les composantes prévoient un accompagnement dès la licence des étudiants dans la construction de leur projet professionnel en s'appuyant sur les compétences de la DOIP.

Par ailleurs, afin de répondre aux nouveaux besoins des étudiants dont les enjeux d'orientation ou d'insertion sont importants, la DOIP diversifie ses actions :

- l'accompagnement de fin de premier cycle a été repensé et propose des ateliers axés sur la poursuite d'études en second cycle,
- le PEC, « Portefeuille d'Expériences et de Compétences » est inscrit dans la maquette en licence LEA, lettres, géographie, économie-gestion, chimie, physique-chimie et sciences de la terre. En 4 ans, le nombre d'étudiants bénéficiant de ce dispositif est passé de 400 à plus de 700 étudiants,
- depuis 2016, un nouveau dispositif d'accompagnement professionnel en partenariat avec le CNAM/INETOP est expérimenté auprès d'une centaine d'étudiants de licence. Ce module est axé sur l'accompagnement au sens de la vie et du travail en lien avec les choix d'orientation et la construction du projet professionnel,
- reconduction des conventions avec l'APEC, signature en 2016 avec Google pour proposer des formations certifiantes sur le marketing digital, signature en cours avec la startup « myjobglasses », premier site de rencontre étudiants/professionnels.

L'enjeu majeur de l'UCP est de conduire tous les étudiants vers une employabilité réussie. À l'UCP, les jeunes diplômés peuvent bénéficier du BUC (Bilan Universitaire de Compétences) qui leur permet de s'approprier les codes de l'entreprise. Dans le but de répondre aux nouveaux enjeux de la loi Orientation et Réussite des Étudiants (ORE), cette action est dorénavant accessible à tous les étudiants de licence 3.

• Règles globales d'organisation des formations, d'organisation et de validation des examens, procédures d'évaluation des acquis et équité de leur application

Une procédure de création des formations a été mise en 2017. Elle est pilotée par la direction Pilotage de l'offre de formation et s'applique pour les diplômes nationaux (accrédités) et les diplômes d'établissement (création validée par la CFVU). Les porteurs de projet doivent déposer un dossier détaillé auprès des instances et de la direction de l'établissement.

Chaque formation dispose de modalités de contrôle des connaissances (MCC) votées annuellement par la CFVU. En outre, un règlement des examens, juridiquement opposable et valable pour l'ensemble de l'établissement, a été mis en place en 2015.

Dans le cadre fixé par le code de l'éducation, le règlement des examens contient des dispositions organisationnelles destinées à prévenir la fraude aux examens. La section disciplinaire applique la réglementation relative à la fraude et prononce les sanctions qu'elle juge nécessaires.

• Insuffler la culture entrepreneuriale et l'esprit d'entreprendre

La ComUE Université Paris Seine et la ComUE Normandie Université portent le PEPITE Vallée de Seine afin de sensibiliser et accompagner les étudiants dans leur démarche de création d'entreprise. Le PEPITE Vallée de Seine est aujourd'hui le plus important PEPITE de France par le nombre d'étudiants accompagnés avec 326 étudiants-entrepreneurs cette année, dont 49 provenant de l'UCP. Il met à disposition des étudiants entrepreneurs un espace de co-working, organise des ateliers couvrant le processus de création d'entreprise, accompagne individuellement chaque projet, propose un Diplôme Étudiant Entrepreneur et donne la possibilité aux étudiants de remplacer leur stage par leur projet de création.

La Fondation UCP abrite une Chaire Entrepreneuriat et Innovation qui va permettre la mise en place d'une plateforme d'Open Innovation.

En 2017, 36% des étudiants entrepreneurs accompagnés ont créé une entreprise et l'objectif pour les deux années à venir est d'accompagner plus de 600 étudiants entrepreneurs via le dispositif PEPITE et de proposer un programme d'accélération et de mentorat.

• Partager la mesure de l'insertion professionnelle avec l'ensemble de la communauté

L'Observatoire de la Vie Étudiante (OVE) analyse, au moyen d'études qualitatives et quantitatives, le parcours des étudiants, de leur entrée à l'université jusqu'à leur insertion professionnelle. Les résultats des enquêtes de l'OVE fournissent un cadre fiable et homogène de comparaison de l'ensemble des diplômés. La valorisation des résultats de l'OVE est pensée et restituée selon les besoins des acteurs concernés, sous forme de chiffres clés, de fiches diplôme ou encore de rapports.

Les enquêtes de l'OVE, avec une interrogation à 6, 18 et 30 mois après la diplomation, sont un excellent outil de pilotage. Les résultats sont déclinés par composante, par mention ou par spécialité.

Les publications de l'OVE contribuent à l'information du public : parents, étudiants en formation, lycéens en phase d'orientation. Elles servent aussi la valorisation des formations à travers des chiffres clés et des connaissances en emploi pour les étudiants et futurs étudiants (fiches diplôme et répertoire des métiers).

Sous-domaine 4.2 : La vie étudiante

Référence 25 : Le développement de la vie étudiante

La Direction Vie Étudiante (DVE) a été créée en 2015 et regroupe cinq missions : la vie associative, l'épanouissement culturel, le développement de pratiques sportives, la sensibilisation et la prévention aux questions de santé et l'accompagnement des étudiants handicapés dans une logique inclusive.

La mise en œuvre de cette politique Vie Étudiante est assurée par deux commissions issues de la CFVU :

- une commission Vie étudiante avec une priorité donnée à la vie associative,
- une commission consacrée aux liens entre formations et vie étudiante : reconnaissance de régimes spéciaux étudiants, valorisation des engagements étudiants, identification de missions politiques qui sont confiées au Vice-Président et à des chargés de mission-enseignants (vie culturelle, handicap, égalité des chances, la responsabilité sociétale et développement durable, égalité homme-femme et laïcité). Le VPE est accompagné par deux délégués étudiants « vie étudiante ».

Si l'implication des étudiants élus dans certaines thématiques reste encore fragile, ces derniers sont très impliqués dans la commission Vie étudiante (CVE) chargée de l'examen des dossiers de subventions associatives étudiantes et des questions relatives à la vie étudiante (lieux de vie, locaux associatifs, etc...). Le nombre élevé de CVE (en moyenne 10 par an) et des groupes de travail incluant les étudiants ont permis de fiabiliser et d'étendre les critères d'attribution de ces subventions.

Le soutien à la vie associative étudiante est assuré par un Bureau de la vie associative et a permis au cours du contrat de passer de 45 associations étudiantes à 60. Via l'enveloppe du FSDIE abondée par l'université, le budget est passé de 100 000 € à 180 000 € (financement de 400 événements associatifs par an).

L'engagement associatif est valorisé au travers d'une UE permettant aux étudiants d'évaluer les compétences qu'ils ont pu développer. Cette UE est accompagnée par une offre de formation associative développée en présentiel ou en ligne, obligatoire ou optionnelle.

L'offre de formation « vie étudiante » s'étend également à la Culture et à la pratique sportive. Si elle peut s'appuyer pour la pratique musicale sur une salle de spectacle (33 TOUR) reconnue désormais comme un acteur culturel du territoire, l'université manque de lieux dédiés et adaptés pour d'autres pratiques (théâtre, expositions, ...). C'est également le cas pour la pratique sportive dont les activités sont conditionnées aux disponibilités des infrastructures de la communauté d'agglomération ou de la ville.

Des relations de qualité ont été instaurées avec le CROUS pour améliorer l'offre de restauration, travailler sur la qualité du logement ou proposer le service d'une assistante sociale. Cette volonté commune de qualité de vie étudiante s'est traduite par le renouvellement de la convention cadre UCP/CROUS en janvier 2018.

S'agissant du logement étudiant, l'UCP s'est dotée en 2015 d'une plateforme dédiée avec le partenaire Studapart pour proposer aux étudiants des offres de logement ciblées.

Par ailleurs, le service de médecine préventive universitaire assure des ateliers sur la gestion du stress, les préventions contre les addictions, l'information sur les questions de sexualité, ...

Sur le prochain contrat, le développement de la vie étudiante sur tous les sites de l'UCP devra se faire dans l'optique de la construction du futur Campus international.

Sous-domaine 4.3 : La participation des étudiants à la gouvernance

Référence 26 : Association des étudiants à la gouvernance

L'UCP s'est toujours attachée à intégrer la parole étudiante au sein de toutes ses instances : conseils de perfectionnement des formations, conseils de département, conseils de composantes ou conseils centraux. S'il s'avère parfois difficile d'avoir une représentativité suffisante au sein des premiers conseils, les étudiants ont cependant pleinement conscience de l'importance de leur présence au sein des conseils centraux et plus particulièrement au sein de la CFVU qui, avec les conseils de composantes, définissent la politique de formation de l'établissement.

Ainsi, durant le dernier contrat, les étudiants se sont fortement investis dans les dossiers suivants :

- définition d'un nouveau règlement des examens,
- construction de questionnaires sur la démarche qualité,
- ouverture de l'amplitude horaire des bibliothèques
- réflexion sur les régimes spéciaux étudiants, engagée en septembre 2016 suite à une demande des élus étudiants de la CFVU. Cela a permis d'anticiper les obligations de la loi égalité et citoyenneté du 25 janvier 2017.

La reconnaissance du statut d'élus étudiants, validée courant 2018, va grandement faciliter la valorisation de leur engagement. Par ailleurs, le vice-président étudiant peut se faire représenter par 4 délégués étudiants, élus de conseils centraux ou de composantes : 2 délégués sur les questions de vie étudiante, 1 délégué sur les questions de formation et 1 délégué que les questions liées à la recherche.

Afin de pouvoir pleinement prendre en compte les suggestions des étudiants pour le nouvel établissement fusionné, une journée « Remix ton UCP » sera mise en place dès la rentrée 2018.

DOMAINE 5 : LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

Sous-domaine 5.1 : La valorisation des résultats de la recherche

Référence 27 : Politique globale de valorisation

• L'innovation au cœur de la valorisation

La stratégie de valorisation menée par l'université de Cergy-Pontoise repose sur le développement de partenariats forts, en capitalisant sur le potentiel de ses laboratoires et en ancrant ses innovations dans des domaines à forte visibilité avec des acteurs externes clés. Les domaines d'intérêt majeurs sont portés par les domaines d'excellence de l'université : les sciences du patrimoine (TGIR E-RIHS, Labex Patrima, Equipex Patrimex, Graduate School Humanities, Creation, Heritage), de la santé et du bien-être (pôle de compétitivité « Cosmetic Valley », Synchrotron, réseau national des plateformes Cosmetomics), de la sécurité (avec le PJGN – Pôle Judiciaire de la Gendarmerie Nationale) et des sciences de la modélisation mathématique, économique et financière (Labex MME-DII et le pôle « finance et innovation »).

Les actions de valorisation de ces domaines s'appuient sur un éventail d'outils (de détection, d'incitation, d'accompagnement, de pilotage et de transfert) très complémentaires et efficaces. Trois actions ont été menées de front : des actions partenariales ciblées et une interface lisible avec les partenaires extérieurs (CATTS – Centre Accélération Transfert de Technologie et de Savoir, relations entreprises et communication), une structuration interne efficace pour la propriété intellectuelle et la valorisation (PIVA), et un soutien au transfert (incubation et création d'entreprise).

• Des actions de recherche partenariale ciblées

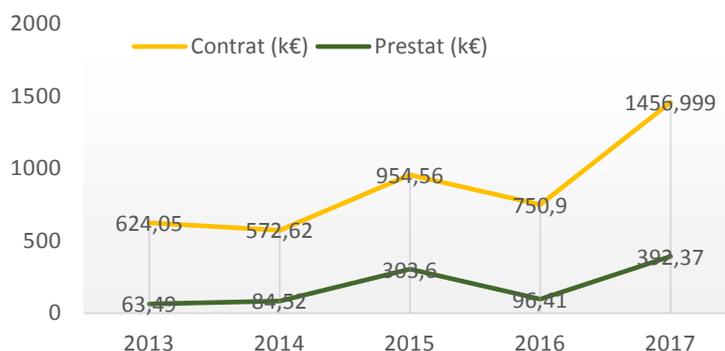
L'université s'est toujours employée à soutenir la compétitivité des entreprises locales par l'innovation pour contribuer à l'amélioration de l'attractivité du territoire. Elle s'appuie dorénavant sur une structuration de la recherche lisible, sur la fondation de l'UCP et sur des partenaires clés à l'interface avec les entreprises, notamment, à travers les pôles de compétitivité (Astech, Avenia, Cap Digital, System@tic et Elastopole) auxquels l'université adhère. Ce rapprochement des pôles a favorisé le soutien de 4 projets FUI entre 2013 et 2018 pour une aide cumulée de 1.13M€ et un coût complet cumulé de 13.6M€.

À l'échelle territoriale, l'UCP a tissé des liens privilégiés avec le Comité d'Expansion Economique du Val d'Oise (CEEVO), la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise (CACP), le Carrefour Enseignement Supérieur Entreprise du Val d'Oise (CESE95), le Mouvement des Entreprises du Val d'Oise (MEVO), le Conseil Départemental et les incubateurs. Les actions menées sur la période se sont traduites notamment par 402 projets avec des partenaires privés (total cumulé de 4.46M€ dont 122 prestations représentant un total de 0,94M€), 55 thèses cofinancées (total cumulé de 2.96M€) dont 23 thèses en dispositifs CIFRE (total cumulé de 336.8k€ en accompagnement).

Tableau « Bilan des contrats signés 2013-2017 »

Nombre de contrats	2013	2014	2015	2016	2017
Partenaires privés	62	77	101	78	84
dont prestations	8	15	30	24	45
Montant(k€)	624,05	572,62	954,56	750,91	1564,99
dont prestations	63,49	84,52	303,6	96,4	392,37

Figure « Évolution des montants des contrats signés avec des partenaires privés sur la période 2013-2017 »



Ces chiffres en nette augmentation devront être néanmoins consolidés sur la prochaine période.

Une marge de progression est encore possible. En effet, les acteurs socio-économiques méconnaissent encore trop largement les activités de recherche de notre établissement. La politique de soutien aux entreprises locales nécessite d'être intensifiée, notamment dans le cadre d'une participation aux Appels à Projets régionaux et aux programmes de l'ANRT.

• De nouveaux outils

La trajectoire inscrite à travers l'Initiative d'Excellence Paris Seine a pour ambition d'opérer un changement d'échelle en matière de développement économique. Cette mutation a été initiée depuis 2017 par un ensemble d'actions ciblées et coordonnées. Les premières concernent la création d'un Centre d'Accélération de Transfert de Technologies et de Savoirs (CATTS). Le CATTS est une structure légère et agile, permettant de faire le lien entre les éléments d'expertise internes (Labex, Equipex, Laboratoires, Plateformes Technologiques, EUR, NCU, CMI, etc.), et des clients extérieurs (Grands groupes, PME, TPE, Laboratoires de R&D, etc.). Les CATTS se décline en trois pôles d'excellence reconnus et visibles :

- finance, business et management ;
- patrimoine, arts et luxe ;
- risque, sécurité et société ;

Pendant le prochain contrat, l'Université ambitionne de créer une SUR – Société Universitaire de Recherche qui permettra de valoriser des actifs immobiliers, de développer l'activité de formation continue, de mettre à disposition des plateformes technologiques partagées, de mettre en place des hôtels d'entreprises ou des incubateurs, de valoriser les collections, produits ou services issus de la recherche.

Cette filiale de valorisation sera adossée au Grand Établissement et regroupera les CATTS en cours d'incubation ainsi que les services supports.

• Une politique d'incubation et de création d'entreprises

Une politique d'incubation et le développement d'une culture de la création d'entreprise provenant de l'innovation de la recherche, sont menées au sein de l'Université. Des outils spécifiques ont été développés à cet effet (Espaces de co-working, entreprise à résidence, Labcom, Creadoc, ...). En parallèle et pour renforcer sa capacité d'accompagnement à long terme, l'UCP est impliquée dans la co-construction du futur écosystème entrepreneurial sur le territoire Cergy-Pontain, « la Turbine » (2019).

• Développement de l'innovation : les plateformes technologiques (ou OpenLab)

La valorisation de la recherche s'appuie aussi sur sa capacité d'expertise à travers le développement de plateformes technologiques qui permettent d'initier à partir d'équipements de pointe à forte valeur ajoutée, un courant d'innovation au service de la compétitivité des entreprises, voire des filières. Ces infrastructures sont ouvertes aux acteurs du tissu socio-économique, académique et étatique, à proximité (régional, national) mais aspirent à un rayonnement international avec l'appui des CATTS.

Les plateformes technologiques sont les vitrines de l'offre de compétence et de services de l'Université et sont un lieu d'interactions, d'expérimentations et de prototypages. Les objectifs sont :

- de soutenir les activités de recherche,
- d'accéder à des moyens financiers, techniques et humains supplémentaires,
- de développer des projets jusqu'à des échelles TRL 4-5,
- de former à l'innovation les étudiants (notamment ceux des CMI),
- de contribuer en fin de chaîne de valorisation, à la création de spin-off.

Concernant les entreprises, les objectifs visés sont notamment :

- d'accéder à des connaissances à travers des prestations ciblées (techniques et expertises),
- de tirer profit d'une technologie en rupture,
- de conforter son avance technologique,
- de saisir des opportunités de croissance,
- de former les chercheurs du privé aux recherches de haut niveau (FTLV),
- de démontrer la capacité des entreprises du territoire à développer l'écosystème de recherche.

Le développement de ces plateformes technologiques est assuré par différents canaux : un soutien (humain, infra et financier) de l'UCP jusqu'à l'autofinancement, des fonds propres (contrats de prestation, ANR, FUI et H2020) des laboratoires de recherche et des Labex (PATRIMA et MME-DII), des équipex Patrimex et Robotex, et, dernièrement des aides spécifiques dans le cadre de l'I-SITE. La plupart des équipements de pointe ont été financés à travers le dispositif régional IDF SESAME (3 SESAME entre 2013 et 2018) et des dotations exceptionnelles de la région IDF. Les CATTs viendront compléter ce panel, ainsi que la SUR.

En septembre 2018, l'UCP comptabilise 7 plateformes technologiques avec différents degrés de maturité économique (depuis la construction de l'offre de prestations jusqu'à la réalisation d'un chiffre d'affaire) : 2 inscrivent leurs offres dans les sciences de l'éducation et 5 dans les sciences expérimentales, humaines et sociales. Toutes les plateformes technologiques permettent de répondre à des enjeux socio-économiques sur des questions liées au patrimoine matériel (Laserinnov®), aux humanités numériques (IDHN), à la santé (PeptLab@ucp® et Cosmetomics@UCP®), aux technologies numériques au service des savoirs (TechEduLab devenu Techsolab), à l'analyse et la caractérisation de matériaux innovants (I-mat), et, aux technologies du numérique (RobotEx). La dernière plateforme technologique est un espace dédié à donner forme aux projets créatifs et innovants, le FacLab. Ces plateformes technologiques sont en prise directe avec les laboratoires de l'UCP et conjuguent un ancrage fort dans le territoire avec l'inscription dans un réseau international.

La plateforme technologique PeptLab@UCP® adossé au laboratoire LCB, s'inscrit dans une stratégie de réseau international, notamment avec la plateforme Peptlab@UNIFI située à l'Université de Florence, la spin-off EspiKem et la compagnie Toscana Biomarkers. Parallèlement, lors du prochain contrat, le rapprochement avec le GHT de Pontoise et le Pôle Judiciaire de la Gendarmerie Nationale, devrait permettre d'offrir de nouveaux services à la pointe de l'innovation en diagnostic rapide.

La plateforme technologique Laserinnov® est une plateforme multi-sites intégrée dans un réseau qui en 2016 a intégré la Très Grande Infrastructure de Recherche E-RIHS - European Research Infrastructure for Heritage Science. Laserinnov® se conçoit également comme un showroom pour des équipementiers en instrumentation (partenariat avec Polytec). Sur le prochain contrat, cette plateforme constituera un terrain particulièrement propice à l'innovation et sa valorisation sociétale dans les domaines de la santé, de l'avionique, de la sécurité et du patrimoine.

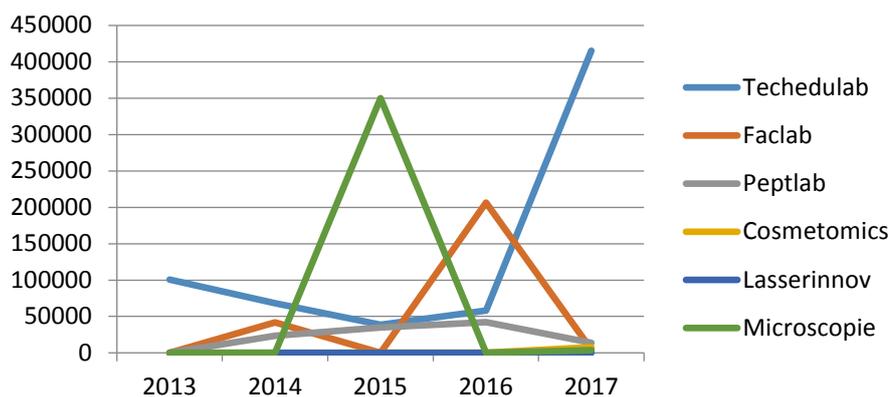
Cosmetomics@UCP® bénéficie de l'appui du pôle de compétitivité Cosmetic Valley et constitue un des maillons d'un réseau national dédié à la sécurité et la performance des produits cosmétiques. Depuis 2016 le réseau des plateformes COSMETOMICS en France compte deux plateformes complémentaires (Cosmetomics@Paris-Ile-de-France en 2016, Cosmetomics@Normandie en 2017). Une troisième à Tours est en cours de développement sur les aspects olfactifs.

Créé en 2013, la plateforme technologique TechEduLab® est devenu Techsolab en 2017. Adossé au laboratoires BONHEURS, il permet de préfigurer l'école du futur et d'analyser les impacts des nouvelles technologies numériques sur l'activité des apprenants, sur les pratiques des enseignants, de développer des solutions notamment dans le domaine scolaire, universitaire, et dans le cas de la formation tout au long de la vie, de réaliser des études ou des prestations pour des structures privées, publiques ou semi-publiques entrant dans le périmètre des compétences du service.

Le FacLab® de l'université de Cergy-Pontoise connaissant un grand succès, il s'est démultiplié avec le FabLab « LaBBoite » à Cergy-Préfecture en 2017, puis en 2018 à Sarcelles avec le Fablab®. Ce dernier est incubé dans les locaux de l'IUT avant un déploiement dans la maison du numérique prévu en 2021.

Entre 2013 et 2018, tous les Open Labs de l'université ont commencé à développer une activité contractuelle. Elle se traduit sur la période, en moyenne par an et par plateforme, à un montant de l'ordre de 50k€/an. Cette activité encore trop peu développée sera intensifiée avec l'appui du CATTs, d'un business developer dédié aux plateformes et de la cellule valorisation de l'université.

Figure « Évolution des activités contractuelles des plateformes technologiques sur la période »



• Un pilotage coordonné de la valorisation

La trajectoire de l'Initiative d'Excellence en matière de développement économique a nécessité de repenser la structuration de la valorisation au sein de l'UCP dès le contrat en cours. La composante valorisation de la Direction Recherche est devenue une cellule dédiée. Un portefeuille de Vice-Président en charge de la valorisation et des relations entreprises est créé avec pour mission de coordonner les actions à l'échelle de l'établissement.

La cellule valorisation articule des services internes (relation entreprise, PIVA, ingénierie de projet et direction de la communication), participe à la mise en place d'outils d'aide au pilotage (QUASAR, CRM et BDD), structure les partenariats avec les acteurs territoriaux au service du développement économique, et coordonne les actions avec la SATT IDFInnov.

Un service support aux relations entreprises

Les relations avec les entreprises sont assurées à travers un réseau de chargés « relation entreprise » multi-composantes composé de 21 personnes. À travers la participation ou l'organisation d'événements, ce réseau participe à un ancrage territorial fort avec les entreprises. Si aujourd'hui les actions sont en faveur de l'insertion professionnelle (1400 apprentis insérés dans 803 entreprises en 2017) et de la collecte de la taxe d'apprentissage, une évolution est engagée pour structurer de manière plus efficiente les relations entreprises et étendre leur mission à des actions de prospection en lien avec la valorisation de la recherche et les OpenLabs.

Un service support à la Propriété Intellectuelle et à la valorisation

Depuis 2016, l'Université s'est doté d'un comité PIVA (Propriété Intellectuelle et Valorisation) rattaché à la Direction recherche (voir référence 15). Au cours de la période, 28 brevets ont été déposés, 6 logiciels et 9 marques.

L'UCP articule sa politique de valorisation avec la SATT IDFInnov

De Janvier 2012 à 2017, l'université de Cergy-Pontoise est actionnaire de la SATT IDFInnov avant de le transférer à La ComUE Paris Seine en 2017. IDF Innov a pour objectif de valoriser les résultats, les expertises et les plateformes issus des laboratoires académiques de son territoire – région IDF - (+370 laboratoires, + 20000 chercheurs et + de 150 plateformes). Au cours de la période, l'accompagnement de l'UCP par la SATT a conduit à :

- 6 projets de maturation ont été accompagnés dont 4 en cours, pour un montant total engagé par la SATT de : 1.168M€,
- 17 déclarations d'invention analysées dont 9 dépôts de brevet,
- 14 familles de brevet dont 10 actuellement actives.

Afin d'augmenter le nombre de projets accompagnés, de brevets et de licences, un comité de site (antenne de la SATT) a été créé en février 2018 avec pour objectif de réduire les délais d'instruction.

• Un Institut des Études Avancées

L'Institut d'Études Avancées joue un rôle d'animation et de diffusion scientifique transversale, à destination de la communauté scientifique interne de la ComUE Paris Seine, de la communauté scientifique nationale et internationale. Au-delà de l'invitation de scientifiques étrangers, l'IEA contribue à la diffusion et au développement de la culture scientifique et technique au travers deux actions principales :

- l'organisation de manifestations scientifiques. Celles-ci prennent la forme soit de manifestations disciplinaires (organisation d'une trentaine de conférences, congrès, workshops par an au cours du contrat), soit de cycles thématiques croisant sur un même objet différentes approches disciplinaires (un cycle thématique par an en moyenne). Ces deux types de manifestations sont ouverts à l'ensemble de la communauté scientifique nationale et internationale. L'IEA leur apporte son soutien financier, logistique et scientifique (au travers de ses chercheurs invités). Depuis 2016, ces manifestations sont organisées au sein de la Maison Internationale de la Recherche qui dispose d'un auditorium, de salles de séminaires, ainsi que de bureaux et de logements pour les chercheurs invités,

- l'organisation de conférences invitées ou *Guest Lectures*. Elles sont dispensées par des chercheurs invités de l'IEA ou par des chercheurs de la Comue Paris Seine. À la différence des séminaires de spécialités, elles s'adressent à l'ensemble des chercheurs quelle que soit leur discipline. La rénovation du site web de l'IEA va désormais permettre de diffuser en ligne le contenu de ces conférences invitées (captation vidéo, mise en ligne du matériel de présentation).

L'information sur ces différentes manifestations est assurée via le site web de l'IEA et via une newsletter mensuelle envoyée aux chercheurs de la ComUE. Si le public cible de ces différentes manifestations est un public de chercheurs académiques, il faut souligner d'une part que certaines manifestations associent des représentants du monde socio-économique (exemple : le cycle thématique « Risque, Sécurité et Société »), et d'autre part qu'il est prévu d'adosser des conférences à destination du grand public à certaines manifestations scientifiques organisées dans le cadre de l'IEA (notamment en lien avec le cycle de conférences « Université ouverte »).

Sous-domaine 5.2 : La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Référence 28 : Diffusion de la culture scientifique

La politique en matière de communication scientifique et de vulgarisation des travaux de recherche est articulée entre la Direction recherche et la Direction de la communication (voir référence 8). La communication en matière de formation est détaillée en référence 24, elle est structurée par la Direction Formation.

Il faut par ailleurs relever un certain nombre d'actions ponctuelles mais récurrentes qui jalonnent le temps universitaire et qui ont pour vocation de promouvoir et de diffuser la culture scientifique et l'activité de recherche de l'UCP :

- le dispositif MT180 (en 2017, la doctorante de l'UCP est arrivée deuxième de la finale nationale),
- les conférences de l'Université Ouverte : <https://universiteouverte.u-cergy.fr/>
- les interventions des enseignants-chercheurs des laboratoires dans l'enseignement secondaire,
- les projections-débats de films,
- la sensibilisation à la recherche et l'innovation auprès des entreprises :
 - o Inauguration de la plateforme Microscopies et Analyses
 - o Participation aux Rencontres Université Entreprises en 2017 : <http://www.rue-aef.com>
 - o Rencontres des entreprises du 95 au Village des entreprises du Parc à St Ouen l'Aumône en 2017
 - o Participation au salon VivaTechnology en 2017
- les expositions de la BU qui mettent en valeur la recherche.

Par ailleurs, les Open Labs participent à la diffusion d'une partie des connaissances scientifiques vers la société civile, en particulier les FabLabs vis à vis du grand public. Les LabEx et Fondations mènent également une communication à destination du grand public pour mieux valoriser leurs travaux (carnet de recherche de la Fondation des Sciences du Patrimoine (<https://fsp.hypotheses.org>); Patrimathèque <https://www.u-cergy.fr/fr/recherche-et-valorisation/actualites-recherche/patrimatheque.html>).

Le prochain contrat appellera une restructuration et une mise en cohérence de ces différentes actions de communication et de divulgation dans le cadre du futur grand établissement fusionné.

DOMAINE 6 : LES POLITIQUES EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

Sous-domaine 6.1: La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Référence 29 : Politiques d'internationalisation pour les zones Europe et hors Europe

• Un repositionnement stratégique international

Le développement international est au cœur de la stratégie de l'UCP. Cette stratégie poursuit un objectif ambitieux : promouvoir une université de recherche internationale figurant parmi les 200 meilleures universités mondiales et adossée à un collège universitaire rénové. Pour la construction de cette université internationale de recherche de rang mondial, il est apparu très rapidement que l'intégration d'une véritable stratégie internationale dans le développement des actions de l'UCP était le seul moyen pour pallier à l'absence de masse critique et de visibilité.

C'est pour cette raison que la stratégie de développement international de l'UCP a été pensée non pas seulement pour impulser le développement des mobilités ou des échanges, mais également comme une force motrice à même de créer un effet d'entraînement positif sur l'ensemble de la recherche et de la formation.

Cette stratégie repose sur deux piliers :

- l'internationalisation de la recherche : l'objectif visé est celui d'un renforcement du potentiel scientifique de l'établissement, au travers d'un renforcement structurant des coopérations internationales en termes de recherche : promotion de la mobilité des chercheurs et attractivité des talents au travers de l'Institut d'Études Avancées; développement de projets de recherches (notamment PRCI, PHC, ERC, COFUND) et d'équipes de recherches (LIA, UMI) intégrés au niveau européen et international au travers de la mise en place d'actions conjointes avec différents partenaires académiques internationaux,
- l'internationalisation des formations : l'objectif est à la fois de renforcer la qualité et l'attractivité des formations existantes, en renforçant la mobilité étudiante, à tous les niveaux de formation, y compris au niveau du doctorat et de développer la visibilité internationale de l'université par la création de nouvelles formations internationales: développement de la mobilité étudiante entrante et sortante; développement d'un campus international sur le site de Cergy-Pontoise; développement de formations internationales multi-campus.

La politique d'internationalisation articule deux niveaux:

- le premier niveau est celui des partenariats stratégiques qui structurent l'ensemble du développement international de l'établissement, tant au niveau formation qu'au niveau recherche, et ce dans les principaux domaines scientifiques d'expertise de l'établissement. Les partenariats stratégiques visent à établir une coopération renforcée avec un petit nombre de partenaires académiques étrangers, de haut niveau et partageant une volonté commune de développement international. L'objectif visé est de structurer ces partenariats académiques, au travers d'accord renforcés (Memorandum of agreement, MOA). Le développement de ces partenariats est conçu, dans une visée stratégique, au sein de périmètres géographiques définis (voir infra). En parallèle des accords développés avec des partenaires universitaires, l'UCP s'engage, auprès de la ComUE Paris Seine, dans le développement de partenariats spécifiques avec des agences universitaires de coopération internationale (AUF, Fulbright),
- le second niveau est celui des partenariats ciblés qui visent un développement centré autour d'une thématique précise et/ou d'un objectif spécifique (développement de la recherche, développement de la mobilité étudiante, création de doubles diplômes, etc). Ces partenariats s'appuient sur le portefeuille d'accords internationaux développés par l'UCP au cours des années passées. Toutefois ces accords internationaux sont réévalués au regard de leur articulation avec la stratégie d'ensemble de l'établissement et de leur complémentarité avec la politique de partenariats stratégiques.

Dans ses différents domaines académiques et géographiques d'intervention, la politique d'internationalisation promeut de façon équilibrée des partenariats avec des institutions tant francophones (AUF) que non-francophones (Fulbright).

• La politique d'internationalisation est articulée avec celle de la ComUE Paris Seine

La stratégie internationale de l'UCP s'articule avec celle de la ComUE Paris Seine qui a eu un rôle très structurant sur l'émergence d'alliances stratégiques internationales regroupant un ou plusieurs de ses membres. La réponse commune à l'I-SITE a permis de dégager clairement un désir de co-construction d'une stratégie internationale cohérente permettant de mettre en lien un ou plusieurs établissements afin d'avoir un effet levier efficace non seulement dans les rankings internationaux mais également dans la construction de nouvelles formations.

Une structuration globale au niveau international est donc menée dans les 3 domaines d'excellence que la ComUE Paris Seine souhaite promouvoir et qui entrent en résonance directe avec certains axes d'excellence de l'UCP: patrimoine et création, sécurité, risque et management.

L'UCP a participé à un grand nombre de visites exploratoires dans des universités étrangères organisés par la ComUE Paris Seine (université de Warwick, VUB, université de Aalto, université de Mannheim).

Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) en direction des universités britanniques et partenariat avec Warwick

L'Université Paris Seine a commencé par lancer en février 2017 un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) en direction des universités britanniques et leur proposer de venir s'installer sur le futur Campus International de Cergy-Pontoise, dans le cadre d'un partenariat académique et scientifique d'excellence.

Suite à cet AMI en direction des universités britanniques, l'université Paris Seine a renforcé sa collaboration avec l'université de Warwick en signant le 26 septembre 2017 un MoU (*Memorandum of Understanding*) puis le 28 mars 2018, un MoA (*Memorandum of Agreement*). Par ailleurs, une délégation d'une vingtaine d'enseignants-chercheurs issus de différentes disciplines des établissements de la ComUE (UCP dont l'ESPE, ESSEC) s'est rendue à Warwick les 23 et 24 janvier 2018 pour échanger sur des projets communs avec leurs homologues. Cette alliance académique va permettre de développer des formations et des programmes de recherche communs.

Dans le domaine de la recherche, ce partenariat veut encourager les collaborations transdisciplinaires par le biais de l'IEA de l'UCP et de l'IEA de Warwick. Les enseignants-chercheurs travailleront ensemble sur des projets de recherche, des publications et des demandes de financement de la recherche. Des bourses doctorales et post-doctorales seront également cofinancées comme c'est d'ores et déjà le cas puisque Warwick offre quatre bourses permettant l'accueil de chercheurs du Futur Grand Établissement au sein de ses départements. Des échanges académiques verront

également le jour dès la rentrée 2018, les deux institutions proposeront des mobilités étudiantes au niveau du premier et du troisième cycle.

Les réseaux d'universités européennes de recherche

Les réseaux d'universités européennes de recherche (discours de la Sorbonne du Président E. Macron, 26 septembre 2017) sont actuellement l'occasion pour l'université Paris Seine de structurer un réseau cohérent afin de promouvoir à l'international les expertises de ses différents membres en lien avec les missions et valeurs de Paris Seine (excellence de la recherche, diversité des publics étudiants, fort ancrage territorial).

Les collaborations au niveau européen sont avancées avec la Vrije Universiteit Brussel (VUB), déjà partenaire de Warwick University. La VUB est venue en visite à l'Université Paris Seine le 11 avril 2018 et un MoU a été signé en juin 2018. Les relations actuelles avec Warwick University et la VUB sont la préfiguration du projet d'université européenne que l'Université Paris Seine souhaite mettre en place et pour lequel les trois établissements ont signé également le 5 juin 2018 une lettre d'intention. Une journée d'échanges sur le projet d'université européenne est programmée le 5 novembre 2018 à l'UCP. L'université de Ljubljana qui envisage de rejoindre le réseau, devrait également être présente à cette journée.

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF)

Un accord cadre a été signé avec l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) en décembre 2017. Ce nouveau partenariat permettra de développer et d'approfondir les coopérations dans les domaines de l'enseignement supérieur, du numérique et de la recherche.

Il a notamment pour objet d'engager des actions communes, dans les domaines suivants :

- déploiement d'un campus numérique de l'espace universitaire francophone (CNEUF) autour d'espaces destinés aux apprentissages : des savoirs (learning lab), des savoir-faire (Fab Lab) et des savoir-être (living lab) avec une thématique forte autour de l'employabilité des diplômés du supérieur (signature 19 juillet 2018 et installation à Gennevilliers en septembre 2018) ;
- installation du département de recherche et développement de l'AUF sur le campus de Gennevilliers de l'UCP pour créer des synergies avec les laboratoires de recherche du GE et d'autres établissements de la région ainsi que des acteurs socio-économiques régionaux ou internationaux ;
- collaboration approfondie entre l'Académie Francophone des Savoirs et l'IEA ;
- partenariat renforcé en matière de numérique éducatif.

Fulbright

En octobre 2017, la ComUE Paris Seine a accueilli une délégation d'établissements américains Fulbright dans le cadre du programme Grantee Biodata Administrators autour de 3 points : Ancrage territorial – Undergraduate research – Numérique. Étaient présents des membres de l'UCP, de l'ESSEC et des représentants de l'Université Paris Seine.

Cette première visite a été suivie de la signature d'une convention en décembre 2017 pour faciliter les échanges universitaires et culturels d'étudiants, d'enseignants et de chercheurs entre les deux pays. La signature de la convention « Fulbright - Université Paris Seine », la deuxième en France, a pour objet la mise en œuvre d'un programme annuel d'échanges permettant d'une part l'accueil d'étudiants, d'enseignants et de chercheurs américains dans l'un des établissements partenaires de l'Initiative, et d'autre part, le soutien à la mobilité vers les États-Unis de doctorants inscrits en thèse dans l'une des écoles doctorales du futur Grand Établissement et effectuant un séjour dans une université ou un institut de recherche américain. Dans le cadre de ce programme le dossier d'une doctorante de l'Université Paris Seine a d'ailleurs été accepté en juin 2018 par la commission Fulbright.

• Des cibles géographiques et des partenariats privilégiés parfaitement identifiés

Jusqu'en 2016, la stratégie internationale n'était pas une priorité de la présidence et les conventions ont été créées au fil de l'eau par les référents RI des composantes.

À partir de 2016 en revanche, trois aires géographiques principales ont été privilégiées : l'Europe, l'Afrique et l'Asie, sans pour autant délaisser le développement des conventions dans les autres aires (Amérique du Nord, Amérique du Sud, etc.) afin de renforcer des liens déjà existants et de porter des projets en émergence.

L'espace européen

Il constitue un axe de développement évident, aussi bien en matière de recherche que de formation et pour des raisons qui tiennent à la fois à la proximité géographique des partenaires qu'au rôle structurant des politiques européennes visant à intégrer l'espace européen de la formation et de la recherche, au travers des différents programmes de soutien (Erasmus, ERC, ESF).

Comme expliqué précédemment les réseaux d'universités européennes de recherche sont l'occasion pour l'UCP de structurer des partenariats européens en recherche et en formation car le projet commun des trois établissements (UCP, VUB, université de Warwick), annoncé dans un communiqué commun est de constituer une alliance européenne d'universités, intégrant, dans un premier cercle de collaboration étroite, un petit nombre de partenaires

additionnels. Ces établissements chercheront à offrir un modèle original de collaboration étroite, mettant l'accent sur l'excellence académique et sur une perspective européenne intégrée.

Le continent asiatique

Il représente la seconde aire géographique identifiée dans le cadre de la politique d'internationalisation. Le développement international dans cette zone prend appui sur différents partenariats déjà établis: partenariats avec ZUST en Chine, avec Hue University au Vietnam. Il profite aussi de l'implantation de l'ESSEC Business School sur un campus propre à Singapour.

Les projets de collaboration à l'étude ou en cours avec des partenaires asiatiques visent à développer et à renforcer notre potentiel scientifique et notre visibilité internationale dans des domaines clés de notre activité de recherche.

Il peut s'agir de partenariats ciblés - comme avec la China Academy of Art dans le cadre de la Graduate School Humanities, Creation, Heritage (PSGS-HCH), ou avec UESTC⁸ (University of Electronic Science and Technology of China) dans le domaine de l'informatique- ou de partenariats plus généraux.

Les discussions en cours avec Nanyang Technological University devraient aboutir à la signature prochaine d'un MOU organisant la collaboration entre les deux institutions dans le domaine de la recherche (patrimoine, data science, chimie, physique) et dans le domaine de la formation (projet de formation conjointe dans le domaine du patrimoine et d'association de NTU au bachelor international).

Les échanges avec la province de Xi'an s'inscrivent aussi dans le cadre d'une collaboration large (data sciences, intelligence artificielle, patrimoine et tourisme culturel avec un double master). Deux projets sont aussi en cours de développement avec le Vietnam. Le premier est le projet CREADOC qui vise à développer l'entrepreneuriat pour les jeunes docteurs, dans un premier temps au Vietnam, mais plus largement dans l'espace de la Francophonie, en lien avec l'AUF. Le second est un projet de coopération avec l'université polytechnique de Hanoï (MoU est en cours de préparation).

L'Afrique

Comme pour l'Asie, la politique d'internationalisation cherche à intégrer les accords de collaboration antérieurs à une politique de développement en recherche et en formation plus globale. Plusieurs projets sont en cours avec l'Afrique francophone :

- le développement de campus numérique, au travers notamment du projet REAMOOC (Réseau Africain de MOOC), en lien avec l'AUF (dans le cadre de la signature de l'accord-cadre avec l'AUF de décembre 2017, cette dernière installera d'ailleurs ses infrastructures dans les locaux du site de Gennevilliers de l'UCP),
- différents partenariats en recherche et en formation, notamment avec le Cameroun (collaboration avec l'université de Yaoundé dans le domaine des sciences et technologies, collaboration en sciences économiques avec l'École Normale Supérieure de Yaoundé, collaboration avec l'Institut Africain d'Informatique) et la Côte d'Ivoire (formation d'ingénieurs techno-pédagogues dans le cadre de la Chaire UNESCO "Francophonie et révolution des savoirs" de l'UCP).

Des projets se développent également avec l'Afrique anglophone :

- actuellement, l'UCP dispose d'un faible nombre de partenaires dans cette zone (University of Western Cape -UWC-, en Afrique du Sud, dans les domaines de la chimie et de la Biologie),
- elle souhaite développer ses partenariats dans ce domaine et de façon ciblée. D'une part, par le renforcement des relations avec UWC ; d'autre part, en établissant des relations de coopération en recherche et en formation avec University of Mauritius, dans des domaines ciblés (gestion, data science, logistique transport, construction et tourisme). Cette dernière université présente de nombreux atouts : bonne position géographique par rapport à l'Afrique et l'Asie, située dans un pays bilingue, stable politiquement, et qui soutient une politique volontariste de développement de l'ESR.

• Le pilotage de la politique d'internationalisation

La politique d'internationalisation est la priorité des orientations stratégiques de l'établissement et cela passe par une articulation renforcée entre les principales entités de l'établissement.

La Direction des Relations Internationales est rattachée et incluse à la Direction Formation, car sa mission se concentre essentiellement sur la gestion du développement international des formations de l'UCP (gestion des accords susceptibles de donner lieu à un échange d'étudiants ou d'enseignants, gestion des étudiants sortants en mobilité encadrée et des étudiants entrants en mobilité encadrée ou individuelle). Elle est composée d'une directrice des relations internationales et d'une équipe de la direction des relations internationales organisée en pôles :

- pôle mobilité des étudiants sortants,
- pôle mobilité des étudiants entrants,
- pôle des accords internationaux,
- centre de langue française.

⁸ University of Electronic Science and Technology of China

Par ailleurs, parce que le développement international ne peut se penser et se gérer qu'en synergie entre la formation et la recherche (notamment parce que beaucoup de coopérations en matière de formation s'appuient au moins initialement sur des coopérations en matière de recherche), a été mis en place une équipe très étoffée de Vice-Présidents RI : un vice-président en charge du développement scientifique internationale (nomination en septembre 2017), une vice-présidente adjointe des relations internationales, une équipe de 5 vice-présidents délégués répartis par zone géographique : Asie et Russie ; Afrique et Francophonie ; Europe médiane ; Pays hispanophones et lusophones ; Pays anglophones.

Il a été demandé aux VP délégués RI de réaliser une cartographie des conventions par zone, de répertorier les universités à privilégier et de ne pas renouveler les conventions qui n'étaient pas actives. Un tableau de bord a été créé comme outil pour aider les VP délégués RI à mener ce travail de recensement et de prospection articulé autour des *rankings*.

La première année de leur mandat était focalisée sur les liens possibles avec les composantes et le développement de projets avec les référents RI. Si des liens ont été renforcés, peu de nouvelles conventions ont cependant été signées. Il est aussi apparu un manque de lien entre tous les acteurs RI (mauvaise circulation de l'information comme par exemple concernant les délégations à l'étranger).

Au regard des nouvelles priorités annoncées par le Président (Europe, Afrique, Asie), il semble intéressant de mener une réflexion sur la cohérence des missions de tous les acteurs RI ainsi qu'une meilleure synergie avec les directions afin de construire la trajectoire internationale de manière plus transversale et cohérente.

• Connaissance des actions d'internationalisation et des partenariats internationaux

La Direction des Relations Internationales mène un suivi actif des mobilités entrantes et sortantes de l'UCP. Pendant le contrat en cours, la mobilité sortante étudiante a augmenté de +56,3% (passant de 231 étudiants en 2013/2014 à 361 étudiants en 2017/2018). La mobilité sortante a doublé grâce à l'IEP où la mobilité internationale est obligatoire en 3^{ème} de cursus. De plus, cette augmentation est liée aussi à la mobilité obligatoire des CMI (qui concernent toutes les disciplines) qui se met en place progressivement.

La mobilité entrante étudiante a augmenté de + 56,4% (passant de 101 étudiants en 2013/2014 à 158 étudiants en 2017/2018). Cette hausse correspond à une politique volontariste des composantes qui passe par la création de programmes spécifiques internationaux et une nouvelle offre de formation internationale (doubles diplômes). Certaines composantes sont traditionnellement plus internationalisées que d'autres (UFR Langues et Études Internationales) mais la progression se note dans tous les UFR.

Tableau de mobilité internationale sortante étudiante par composante, en nombre d'étudiants

Composantes	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Langues et Études Internationales	81	81	78	75	75
Droit	90	91	78	81	71
Langues et Sciences Humaines	16	8	15	10	18
Économie et Gestion	25	16	39	54	69
Sciences et Techniques	8	13	6	15	17
IUT	11	23	19	23	28
ESPE	0	0	0	2	2
IEP	0	0	0	76	81
TOTAL	231	232	235	336	361

Tableau de mobilité internationale entrante étudiante par composante, en nombre d'étudiants

Composantes	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Langues et Études Internationales	20	26	36	34	25
Droit	29	32	45	44	34
Langues et Sciences Humaines	15	22	26	21	8
Économie et Gestion	17	32	17	16	18
Sciences et Techniques	19	19	15	36 (avec ZUST GC)	37
IUT	0	2	1	0	0
ESPE	1	6	15	11	6
IEP	0	0	22	20	30
TOTAL	101	139	177	182	158

Voir annexe réf. 29-1 : La mobilité internationale étudiante en quelques chiffres.

L'annexe réf. 29-2 dresse un bilan des accords et conventions passés sur la période.

Pour le prochain contrat, l'objectif est de promouvoir une offre de formation plus attractive pour les étudiants étrangers en élaborant un syllabus bilingue de l'offre de formation, développant l'offre de cours en anglais avec un référentiel incitatif associé.

Référence 30 : Pilotage de politique d'internationalisation

• Coopération multilatérale en recherche (projets, contrats)

Avec ses partenaires stratégiques (WU, VUB, NTU), l'UCP développe des projets de recherche intégrés couvrant un ensemble large de domaines scientifiques, notamment dans les domaines des sciences de la modélisation et des sciences du patrimoine. Le MOA avec Warwick est emblématique de cette démarche de collaboration. Il prévoit notamment dans ces différents domaines, une action concertée d'animation scientifique (conférences conjointes, dispositifs de mobilité des chercheurs, co-financement de thèse) dont la vocation est d'amener une intégration des communautés scientifique débouchant sur des projets de recherche portés en commun dans le cadre des appels à financements de la recherche nationaux, européen (ERC, cofund), ou internationaux. Un Cofund UCP/ Warwick/ VUB a ainsi été déposé en septembre 2018. Cette animation s'articule à un partenariat privilégié entre l'Institut d'Études Avancées de l'UCP et son homologue (Warwick IAS). Une partie des fonds de soutien à l'excellence du PIA est fléchée sur ces actions.

Les partenariats récents signés avec la Commission Franco-Américaine Fulbright d'échanges universitaires et l'Agence Universitaire de la Francophonie contribuent aussi à promouvoir la coopération internationale multilatérale.

Entre 2013 et 2017, l'activité de recherche contractuelle sur fonds européens a conduit à des financements annuels moyens de 235keuros. Ce montant modeste est révélateur d'un engagement limité dans la recherche sur contrats, au sein de l'espace européen de la recherche. Au-delà de ce diagnostic, l'UCP entend soutenir l'activité de dépôt de projets de ses chercheurs, notamment aux appels européens, par la mise en place d'un bureau d'accompagnement au montage de projets. Une chargée d'ingénierie de projets de recherche et valorisation a récemment été recrutée au sein de la direction de la recherche.

• Dispositifs d'encouragement à la mobilité entrante et sortante

Dans le cadre de l'organisation de la mobilité étudiante, l'UCP se dote d'outils de pilotage par le biais d'un logiciel dédié (Movoen), d'une dématérialisation du dispositif de préparation des dossiers de mobilité et des réunions d'information dans toutes les composantes.

En ce qui concerne l'accueil des étudiants entrants, l'UCP a conclu une convention de partenariat avec la préfecture du Val d'Oise pour le traitement des renouvellements de visas et travaille actuellement sur la mise en place d'un guichet unique en partenariat avec les acteurs du territoire de Cergy et avec la ComUE Paris Seine.

Ce guichet unique d'accueil permettra aux étudiants internationaux d'effectuer au même endroit leurs démarches administratives et de trouver les conseils et informations nécessaires à leur séjour d'études ou de recherche en France afin de bien s'intégrer au sein de l'université et dans leur ville d'accueil. Les problèmes identifiés pour les conditions d'accueil concernent le logement (mettre en place un processus efficace entre les établissements et le CROUS), les démarches auprès de la préfecture, l'ouverture d'un compte en banque, les démarches auprès de la CAF et des assurances, etc...

L'ouverture d'un guichet unique à l'étude pour septembre 2018 dans le Val d'Oise, avec notamment les services compétents de la Préfecture du Val d'Oise sera une première phase test. Les autres services (OFII, CAF, CPAM etc.) seront également invités à être présents dès cette première édition. Il s'agira au fur et à mesure des rentrées universitaires suivantes, d'associer le plus grand nombre de services.

Il est à noter une baisse de la dotation de l'UCP pour les aides à la mobilité, liée à une baisse constante et très importante des financements apportés par le Conseil régional d'Ile-de-France. Pour Erasmus, il est également à noter que l'augmentation du nombre de sortants en échange Erasmus entraînera une augmentation de notre dotation Erasmus, mais avec un décalage de deux années (le montant attribué à l'échelle européenne étant calculé chaque année en fonction du nombre de sortants à N - 2).

Pour le prochain contrat, la Fondation UCP a été mobilisée sur ce sujet, pour tenter de lever des fonds pour la mobilité IEP et CMI de manière à moins solliciter les fonds Erasmus et MAE sur les autres types de mobilité.

• Une politique des langues étrangères cohérente avec les objectifs de l'UCP

Dans le cadre de l'accompagnement en langue étrangère, l'UCP dispose du CIEL (Centre Inter-composante d'Enseignement des Langues) qui permet aux étudiants et personnels de suivre des formations linguistiques et de préparer des certifications (cf. annexe 30-1 : Bilan du CIEL) A cette fin plusieurs moyens sont mis en œuvre :

- Centre de Ressources Linguistiques (CRL) qui dispose de nombreuses ressources d'autoformation en 15 langues,

- ateliers de conversation en anglais, allemand, chinois, espagnol, japonais et russe,
- organisation des certifications en langues et en assure la préparation,
- formation en anglais des personnels et des doctorants de l'UCP pour un meilleur accueil des étudiants étrangers en échange,
- dispositifs de remédiation pour les étudiants en difficulté, cours hybrides, enseignement à distance.

Ces dernières années, le CIEL a su faire évoluer son activité selon plusieurs axes :

- passage du TOEIC en mode public (2017),
- augmentation du nombre de langues étrangères disponibles en cours de conversation (2017-2018),
- création d'un espace d'auto-formation en anglais sur la plateforme moodle, accessible librement à tous les étudiants et personnels (2017),
- renforcement de la collaboration avec des entreprises privées partenaires (ETS global, Telefonica, Globalexam, Gymglish, Prepmyfuture, Eskills...),
- ouverture des ressources à l'ENSAPC en 2018,
- élargissement des propositions à distance (2018),
- centre public pour le passage du SIELE en mai 2018.

Par ailleurs, l'offre de français en langue étrangère (FLE) est assurée par le Centre de Langue Française qui dispense des cours de FLE à raison de 6 heures hebdomadaires, débouchant sur la validation de 6 ECTS.

Afin de s'inscrire dans une démarche qualité et de participer à l'internationalisation de l'établissement, le CLF vient d'obtenir le label qualité FLE délivré par le CIEP. Ce label permettra au CLF d'avoir une visibilité internationale et d'être répertorié dans le réseau du CIEP. Le CLF projette notamment la mise en place de formations en DUFLE et DUFLE-FC et des séminaires intensifs de français.

À partir de la rentrée 2018-2019, le CLF propose différentes formations ouvertes aux étudiants étrangers de la ComUE:

- cours annualisés (6 HTD / semaine sur 24 semaines de niveaux A1, A2, B1, B2),
- deux diplômes universitaires de langue française (l'un très intensif : 20h/dt / semaine) et l'autre intensif en formation continue (6h/dt/semaine) sur 24 semaines,
- séminaires intensifs : grands débutants niveau A1 ; préparation TCF pour DAP ; séminaire d'automne pour poursuite d'études niveau B2 ; séminaire de maîtrise de la langue C1 et C2 destiné à des chercheurs, doctorants et étudiants de master langue,
- séminaires d'été sur demande des partenaires étrangers : programme ZUST (Chine) en génie civil (30h/dt + activités culturelles sur 15 jours) ; un séminaire pour grands débutants dans le cadre de l'école d'été en Sciences du patrimoine organisée par la ComUE Paris Seine et la Graduate School Humanities, Creation, Heritage (partenariat dans le cadre de France Excellence et de Campus France avec l'Ambassade de France à Pékin / 12h/dt par semaine).

• Outils de suivi des actions en matière d'internationalisation

Un travail de formalisation des indicateurs est en cours ainsi que la réalisation d'un tableau de bord afin de garantir une meilleure visibilité et communication sur les actions en matière d'internationalisation.

La structuration coordonnée de ces indicateurs sera l'objet du prochain contrat.

Liste des annexes

Référence 1 :

- Annexe réf. 1-1 : Contrat de site Paris Seine

Référence 2 :

- Annexe réf.2-1 : Bilan des actions d'information et de communication UCP/ESSEC/EISTI/ ENSEA pour la stratégie d'établissement.
- Annexe réf.2-2 : Statuts et missions de l'Université de Technologie de Paris Seine
- Annexe réf.2-3 : Rapport RS/DD transmis au président en 2017

Référence 9

- Annexe réf. 9-1 : Structuration et développement du Système d'Information

Référence 12 :

- Annexe réf.12-1 : Tableau de calcul des coûts

Référence 13 :

- Annexe réf.13-1 : Cartographie du patrimoine immobilier de l'UCP
- Annexe réf.13-2 : Organigramme simplifié du pôle infrastructures
- Annexe réf.13-3 : Travaux d'efficacité énergétique
- Annexe réf.13-4 : Évolution de la superficie du patrimoine immobilier de l'UCP
- Annexe réf.13-5 : Évolution des dépenses de fonctionnement immobilières et sécuritaires
- Annexe réf.13-6 : Ratio m2/ étudiant
- Annexe réf.13-7 : Évolution du taux d'occupation (2012-2016)

Référence 14 :

- Annexe réf.14-1 : Liste des laboratoires et fédérations
- Annexe réf.14-2 : Publications de rang A
- Annexe réf.14-3 : Nombre de projets déposés par les EC
- Annexe réf.14-4 : Nombre de commissions recherche, commissions des directeurs de laboratoires et de plateformes

Référence 15 :

- Annexe réf.15-1 : Nombre de contrats sur la période

Référence 21 :

- Annexe réf.21-1 : Plan de formation du Département des Etudes Doctorales

Référence 29 :

- Annexe réf.29-1 : La mobilité étudiante en quelques chiffres
- Annexe réf. 29-2 : Bilan des accords et conventions

Référence 30 :

- Annexe réf. 30-1 : Bilan du CIEL