Université de versailles Saint-Quentin-En-Yvelines - UVSQ

Rapport Hcéres

▶ **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de versailles Saint-Quentin-En-Yvelines - UVSQ. 2014. hceres-02026455

HAL Id: hceres-02026455

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026455

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Section des établissements

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ)

octobre 2014

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

Section des Établissements

Pour l'AERES, en vertu du décret du 3 novembre 2006[1]*,*

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

Au nom du comité d'experts,

- Nicole Le Querler, présidente du comité

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

Sommaire

Présentation 7

La stratégie et la gouvernance 9

I – Les missions de l'UVSQ sont clairement définies et partagées, mais son positionnement stratégique reste à affirmer 9

II – Les partenariats sont riches et nombreux, ils sont un élément majeur de la stratégie de l'établissement tout en fortifiant l'ancrage territorial de l'UVSQ 9

III – Les relations avec le CH&U sont bien formalisées et très équilibrées 10

IV – La structuration de la gouvernance manque de clarté et l'organisation interne des services est en cours 10

V – Si la communication externe est excellente, la communication interne est déficiente et le sentiment d'appartenance reste diffus au sein de la communauté 11

VI – La politique de la qualité a été quelque peu délaissée en raison des difficultés actuelles 11

La recherche et la formation 13

I – L'université dispose d'un potentiel de recherche de haut niveau 13

1 ● La structuration de la recherche évolue positivement 13

2 ● Le pilotage de la recherche est efficace 14

II – La politique de formation initiale et continue est à affirmer et à expliquer 14

1 ● Une démarche qualité est à mettre en place pour une meilleure culture du pilotage 15

2 ● La formation en alternance est largement développée à l'UVSQ mais une marge de progrès est envisageable dans l'affectation des ressources de la formation continue 15

3 ● La formation en santé se développe dans un cadre rénové 15

4 ● La situation financière de l'université a des conséquences importantes sur les formations actuellement proposées par l'établissement 16

III – Le lien entre recherche et formation est à consolider 16

1 ● Les masters jouent bien leur rôle de lien naturel entre recherche et formation 16

2 ● La construction de l'offre de formation, la définition des profils de postes d'enseignants-chercheurs et la construction du budget ne font pas l'objet de procédures claires de participation 16

3 ● Les écoles doctorales sont très spécialisées sauf en SHS 16

IV – La politique documentaire est conçue et déclinée comme une aide efficace à la formation et à la recherche 17

La réussite des étudiants 19

I – L'accompagnement des étudiants se décline en plusieurs volets 19

II – Bien qu'éclatée, la vie étudiante est riche et variée, mais l'absence des élus étudiants dans les structures de gouvernance est problématique 19

La valorisation et la culture scientifique 21

I – La politique de valorisation et de partenariat avec les entreprises est active 21

II – Un pilotage de la valorisation plus fin et disposant d'outils plus fiables est nécessaire 21

III – Des restructurations internes ont été effectuées pour améliorer la lisibilité et la communication de l'université vis-à-vis des entreprises 22

Les relations européennes et internationales 23

I – La politique internationale de l'UVSQ bénéficie d'un large spectre de partenariats, mais ses orientations sont à préciser et son organisation à améliorer 23

II – Les composantes font preuve d'initiatives qui mériteraient d'être mieux inscrites dans la politique de l'établissement 24

III – Les enjeux de l'avenir rendent indispensables un positionnement stratégique clair et une communication appropriée 24

Le pilotage et la gestion 25

I – Les évolutions de l'établissement quant à la prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion sont positives en réponse à la crise financière 25

II – Dans la fonction ressources humaines, les compétences s'affirment progressivement, mais la masse salariale de l'université doit être maîtrisée 26

1 ● Les effectifs se sont accrus, ce qui a provoqué une forte augmentation de la masse salariale 26

2 ● Le retour à une politique raisonnable de gestion des emplois et de la masse salariale est indispensable 27

3 ● Le pilotage des emplois doit être renforcé 27

4 ● Le dialogue social institutionnel est jugé correct par les représentants du personnel 27

III –Les services financiers et comptables ont été renforcés, stabilisés et modernisés 27

IV – La fonction immobilière et logistique est en cours de révision et de redéploiement 28

1 ● La fonction immobilière a été restructurée avec la création d'une direction du patrimoine immobilier et de l'environnement (DPIE) 28

2 ● La multiplicité des sites constitue une difficulté évidente 28

3 ● Les résultats du recours au partenariat public-privé (PPP) pour l'organisation de la fonction sont contrastés 29

V – L'UVSQ ne s'est malheureusement pas encore dotée d'un système d'information unique 29

Conclusion 31

I – Les points forts 31

II – Les points faibles 31

III – Recommandations 31

Liste des sigles 33

Observations du président 37

Organisation de l'évaluation 41

Présentation

L'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) a été créée en 1991, dans le cadre du plan « Université 2000 »[1], à l'instar des universités de Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise et Evry-Val d'Essonne. C'est une université pluridisciplinaire avec santé qui compte 16 126 étudiants[2] et dispose de 1 711 ETPT [ce qui représente 1 339 emplois financés par l'État (RHE), 372 sur ressources propres (RHU)][3].

À sa création, elle n'était constituée que de deux unités de formation et de recherche (UFR) issues de deux antennes implantées sur le site par d'autres universités : l'UFR droit, économie, langues, sciences humaines et sociales (SHS), à partir de l'antenne créée en 1985 à Saint-Quentin-en-Yvelines par l'université Paris Ouest Nanterre la Défense, et l'UFR de sciences fondamentales, à partir d'une antenne ouverte en 1987 à Versailles par l'université Paris VI-Pierre et Marie Curie. Les SHS constituent donc historiquement l'un des deux piliers de l'UVSQ. Celle-ci compte actuellement dix composantes : six UFR (UFR de droit et de science politique ; UFR des sciences de la santé Simone Veil ; UFR des sciences ; UFR des sciences sociales ; Institut d'études culturelles et internationales, IECI ; Institut supérieur de management, ISM), deux instituts universitaires de technologies (IUT), une école d'ingénieurs (Institut des sciences et techniques des Yvelines, ISTY) et un observatoire des sciences de l'univers (Observatoire de Saint-Quentin-en-Yvelines, OVSQ). En vingt trois ans, l'UVSQ s'est donc considérablement développée.

L'offre de formation, variée, présente 25 licences, 27 licences professionnelles, 20 mentions de masters recouvrant 96 spécialités, 2 diplômes d'ingénieurs, 13 diplômes universitaires de technologie (DUT) et 6 écoles doctorales[4] (ED).

L'UVSQ abrite 33 unités de recherche (dont sept UMR UVSQ/CNRS, une UMR UVSQ/CEA, trois UMR UVSQ/Inserm). Au cours de la période contractuelle 2010-2014, l'UVSQ a poursuivi sa politique de coopération et de partenariat avec les organismes de recherche (CNRS, CEA, Inserm), et propose de passer de 11 UMR à 17 pour le prochain contrat.

La proximité de l'établissement avec les partenaires économiques s'est notamment traduite par la création de fondations partenariales telles que la fondation Fondaterra (2009), l'institut de la transition énergétique (ITE) VeDeCoM (ex MoveO'Tec, 2010), la fondation UVSQ (2011), et la récente fondation des Sciences du Patrimoine[5] (FSP).

Les activités d'enseignement supérieur, de recherche et d'administration de l'UVSQ hors CHU sont réparties en sept campus implantés sur six sites des Yvelines : Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines, Vélizy, Rambouillet, Mantes-la-Jolie[6], Mantes-la-Ville, occupant une surface hors œuvre nette (Shon) de 154 015 m^2.

L'UVSQ a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1er janvier 2010. Son budget de fonctionnement a été multiplié par 2,4 au cours de l'exercice 2010, passant de 67,5 M€ à 163,8 M€.[7] L'université, qui

[1] Le plan « Université 2000 » a été lancé par Lionel Jospin, alors ministre de l'éducation nationale, pour assurer la démocratisation de l'accès à l'université, pour mieux faire face à la croissance annuelle des étudiants et pour participer à l'aménagement du territoire par un rééquilibrage des équipements universitaires dans l'hexagone.

[2] Source : portail d'aide au pilotage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (PapESR), 2012-2013. Cet effectif s'élève à 20 198 en prenant en compte les étudiants inscrits en formation continue et ceux des instituts de formation en soins infirmiers.

[3] Source : bilan social UVSQ 2013, page 8.

[4] Document « Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines » fourni lors de la visite.

[5] La FSP est une fondation partenariale placée sous le haut patronage du ministère de la Culture et de la communication et fondée par les universités de Cergy-Pontoise et de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines avec le musée du Louvre, l'établissement public du Château de Versailles et la Bibliothèque nationale de France. La Fondation assure la gouvernance et le pilotage du laboratoire d'excellence PATRIMA et de l'équipement d'excellence PATRIMEX.

[6] Versailles : présidence et services centraux ; UFR de sciences, la bibliothèque universitaire des sciences, la fondation ; Saint-Quentin-en-Yvelines : UFR des sciences de la santé Simone Veil, Staps, UFR des sciences sociales, ISM, IECI, faculté de droit et de science politique, bibliothèque universitaire, OVSQ, CFA d'Alembert ; Vélizy : IUT et ISTY filière informatique ; Rambouillet : antenne de l'IUT de Vélizy et centre de recherches en économie-écologique, éco-innovation et ingénierie du développement Soutenable (REEDS) ; Mantes-la-Jolie : IUT de Mantes-en-Yvelines ; Mantes-la-Ville : filière Mécatronique de l'ISTY.

[7] Source : rapport audit flash, IGAENR, UVSQ – Compte rendu du comité d'accompagnement – 16/09/2013, version finalisée du 15/10/2013.

comportait un nombre important de directions et services (16 et 7 respectivement[1]), est en train de les rassembler et de les restructurer pour en améliorer l'organisation.

Après avoir été membre fondateur et partenaire de deux pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), univerSud Paris depuis 2007 (avec Paris-Sud et Evry en particulier) et université Paris Grand Ouest (UPGO) (avec Cergy-Pontoise en particulier) depuis 2012, le conseil d'administration (CA) de l'UVSQ a voté le 28 mai 2013 son retrait de ses deux structures et participe désormais activement à la construction de l'université de Paris-Saclay (UPSay).

Contexte de l'évaluation

Ce dynamisme à l'œuvre depuis plus de vingt ans, qui se manifeste dans l'offre de formation et la restructuration de la recherche, a pu se construire et s'entretenir grâce à la volonté de réussite à la fois de la communauté universitaire et des équipes dirigeantes qui se sont succédé. Cependant, comme l'a souligné la Cour des comptes dans son dernier rapport[2], pour assurer cette expansion, trop d'emplois ont été créés sur fonds propres, un optimisme excessif a engendré des prévisions de recettes non réalistes, ce qui a abouti en 2012 à une situation financière extrêmement difficile. Le budget 2014 a ainsi été établi par le recteur d'académie, chancelier des universités, en vertu de l'article R. 719-109 du code de l'éducation, avec un déficit du compte de résultat également constaté en 2013.

C'est dans un contexte difficile pour l'UVSQ, soumis par ailleurs à des audits multiples, que le comité d'experts a réalisé cette évaluation. Son questionnement a relevé, pour une part importante, de la place que tient l'université dans le projet de l'UPSay, notamment pour ce qui concerne l'affirmation de son rôle dans le domaine des SHS et sa stratégie en matière de relations internationales. La gouvernance interne de l'établissement a fait également l'objet d'une attention particulière.

[1] Source : organigramme remis par l'établissement en octobre 2013.
[2] Source : rapport UVSQ exercices 2006 à 2012, délibéré par la Cour des comptes le 24 février 2014, n° 69229.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions de l'UVSQ sont clairement définies et partagées, mais son positionnement stratégique reste à affirmer

L'UVSQ se veut une grande université pluridisciplinaire, bien ancrée dans son territoire, à l'écoute de ses étudiants et attentive à leur insertion professionnelle. Elle offre un large éventail de formations appuyées sur une recherche d'excellence, recherche rayonnant dans le monde socioéconomique environnant grâce à de multiples partenariats bien établis. L'ensemble de ces missions bien définies est partagé par la communauté universitaire, comme en attestent les diverses plaquettes d'information et de promotion de l'établissement et de ses composantes. L'ambition affirmée de l'UVSQ est également que ces missions d'enseignement, de recherche, de valorisation, d'insertion professionnelle s'appuient sur des services administratifs de qualité. La réorganisation récente ou programmée de l'administration en un nombre resserré de directions devrait permettre ainsi la rationalisation et la mise en œuvre de ses missions.

Toutefois, la gouvernance de l'UVSQ devrait réfléchir à l'évolution de sa stratégie de site qui se veut tournée à la fois vers l'excellence et vers le développement socioéconomique régional.

Son positionnement au sein du projet de l'UPSay reste à affirmer au niveau central : la place des acteurs de l'UVSQ dans la Comue se fait par négociations directes entre directeurs de composantes ou directeurs d'unités, sans que l'équipe de direction de l'établissement en soit toujours informée.

A titre d'exemple, un séminaire a récemment été organisé pour associer les différentes instances de l'université à l'élaboration de cette stratégie, mais d'une part, la prise de conscience de cette nécessité semble quelque peu tardive et, d'autre part, certains acteurs essentiels, comme les responsables administratifs de composante, n'y ont pas été conviés, ce qui en diminue l'efficacité et la portée.

D'une façon générale, la méthodologie de construction de la stratégie de l'établissement pourrait être plus fermement mise en place.

II – Les partenariats sont riches et nombreux, ils sont un élément majeur de la stratégie de l'établissement tout en fortifiant l'ancrage territorial de l'UVSQ

Le retrait acté de l'UVSQ du PRES UPGO ne l'empêche pas de poursuivre ses collaborations avec l'université de Cergy-Pontoise qui s'illustrent par l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) commune, et l'institut d'études politiques de Saint-Germain-en-laye, nouvellement créé. Le retrait souhaité par l'UVSQ du PRES UniverSud Paris n'a pas été accepté.

L'UVSQ prend une part active au processus de création de l'UPSay, notamment grâce à une représentation au sein du conseil des membres de cette Comue, et affiche sa volonté d'y contribuer par l'apport de ses compétences et de sa visibilité en SHS. Cette participation se constate également au niveau du comité de l'initiative d'excellence (Idex), le COMIDEX, où elle siège, au même titre que l'université Paris Sud. On peut toutefois noter que sur le campus de l'UPSay, il n'est prévu aucune construction pour l'UVSQ, ni pour l'université d'Évry, membre associé de la Comue depuis 2014 : le patrimoine immobilier de l'établissement restera donc éclaté sur les sept campus actuels. Il n'en reste pas moins que les partenariats de l'UVSQ avec l'université Paris-Sud, l'ENS Cachan, l'université d'Évry en particulier pourront être renforcés par leur insertion commune dans l'UPSay.

Les collectivités territoriales sont très impliquées dans la vie de l'établissement, en particulier par leur participation aux différents conseils centraux et de composantes et par leurs apports financiers [8 M€ de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (CASQY), dont trois de terrain, pour la nouvelle UFR sciences de la santé par exemple].

Les liens avec le tissu économique environnant (en particulier EADS, Alcatel, Valeo) sont également très étroits et très actifs, comme en témoignent les six chaires industrielles mises en place (cf. *infra,* la valorisation et la culture scientifique), et l'articulation avec les formations professionnelles est bien établie.

III – Les relations avec le CH&U sont bien formalisées et très équilibrées

L'UVSQ est associée à sept établissements hospitaliers, dont trois (Raymond Poincaré, Ambroise Paré et Sainte-Perrine) dépendent de l'assistance publique des hôpitaux de Paris (APHP) avec laquelle l'UVSQ a établi une convention. Neuf axes stratégiques hospitalo-universitaires ont été définis en relation avec les activités cliniques, de recherche et de formation. Les hôpitaux de Versailles et Poissy, ainsi que l'hôpital Foch (à Suresnes), accueillent des hospitalo-universitaires. L'hôpital de Versailles dispose d'une direction de la recherche clinique et de l'innovation (DRCI) depuis 2011, en lien avec l'unité de recherche clinique (URC) de l'hôpital Ambroise Paré qui appartient au groupement inter-régional de recherche clinique et innovation (GIRCI) rattaché à l'APHP.

Les priorités de recherche à l'UFR des sciences de la santé sont : épidémiologie et cohortes, handicap et vieillissement, et infection/inflammation, ce qui représente 85 % de la recherche. Une équipe, biomarqueurs en cancérologie et oncohématologie (BCOH), regroupe tous les acteurs de la cancérologie, soit 39 au total. Le centre d'investigation clinique – innovation technologique (CIC-IT) de l'hôpital Raymond Poincaré est le seul d'Île-de-France et il travaille en lien étroit avec les équipes de recherche de l'UVSQ. Il a une forte activité de valorisation et un portefeuille de brevets (comportant 5 brevets pour ces deux dernières années). L'élargissement de son périmètre d'activité à l'épidémiologie et à l'économie de la santé permettra de renforcer ses compétences d'appui aux structures de recherche. L'institut hospitalo-universitaire (IHU) prometteur HandiMedEx (Handicap médical excellence) vient d'attribuer une enveloppe de 4 M€ au développement de la recherche préclinique en s'appuyant notamment sur une équipe qui vient de l'institut de myologie, et sur une collaboration avec un chercheur CNRS de Lyon dont le thème concerne les complications uro-génito-sexuelles des blessés médullaires. Le projet myologie est en parfaite adéquation avec le projet hospitalo-universitaire de l'hôpital Raymond Poincaré de Garches.

Les laboratoires de recherche affiliés à l'Inserm et au CNRS sont fermement soutenus par ces deux organismes. L'Inserm envisage favorablement les demandes de créations d'unité du fait de la qualité des projets, des liens avec la clinique et du projet UPSay.

Les trois ED couvrent les thèmes sciences et sports, thérapeutique et myologie avec le collège doctoral franco-allemand Myograd dont le projet s'intègre dans celui de l'IHU et de l'hôpital Poincaré.

L'un de ses enseignants est vice-président (VP) santé de l'UVSQ et assure ainsi les liens entre la direction de l'université et l'UFR, en relation avec le doyen.

IV – La structuration de la gouvernance manque de clarté et l'organisation interne des services est en cours

L'actuelle équipe de direction (renouvelée au milieu de la période concernée par l'évaluation) est numériquement importante : autour du président on trouve 12 VP, y compris le VP étudiant (VPE), 2 chargés de mission, 1 directeur général des services (DGS) et 3 DGS adjoints [respectivement les directeurs des ressources humaines (DRH), des affaires financières (DAF) et de la recherche]. Mais la participation de chacun de ces 18 membres à la définition de la stratégie universitaire manque de clarté : les trois VP institutionnels forment, avec le DGS, une équipe rapprochée qui se réunit une fois par quinzaine, constituant le comité exécutif, COMEX, et d'autres cercles concentriques s'ajoutent à ce noyau.

Le premier de ces cercles est le comité de coordination, COCOOR, qui se réunit une fois par mois et comporte tous les VP, le directeur général des services (DGS), les directeurs généraux des services adjoints (DGSA), l'agent comptable, les directeurs des services informatiques (DSI), du patrimoine, et de la communication.

Un autre cercle très large, le comité des composantes, COCOMP, se réunit également une fois par mois. Il est constitué des membres du COMEX, auquel s'adjoignent les directeurs de composantes, les DGSA et l'agent comptable.

Le VP étudiant bien qu'intégré au COCOOR, n'intervient pas dans les autres cercles, et les huit autres VP non institutionnels ne sont membres ni du cercle restreint ni du COCOMP. Cette situation peut générer un déficit de communication interne. Par ailleurs, certains directeurs de composante regrettent que le COCOMP soit trop peu participatif et trop peu consulté dans l'élaboration de la stratégie de l'université. L'absence de commissions de travail au sein des conseils centraux accentue encore ce défaut de non-participation de la communauté universitaire à la définition de la stratégie. Un exemple significatif concerne la construction du budget, qui, en l'absence de commission des finances, ne peut pas faire l'objet, au préalable, d'échanges sur différents scénarios possibles.

Une équipe de direction plus clairement définie, incluant les directeurs des services indispensables à l'élaboration de la stratégie et au redressement des finances de l'établissement dans des réunions associant les directeurs de composantes, permettrait sans doute d'obtenir une gouvernance mieux partagée.

Tel n'est pas le cas pour ce qui concerne la recherche. Les comités de coordination de la recherche (CCR) permettent une bonne information et une bonne motivation des unités de recherche dans leur ensemble : organisés par grands champs disciplinaires, les CCR associent à la gouvernance de l'UVSQ les directeurs de composantes, les directeurs d'écoles doctorales (ED) et les directeurs d'unités de recherche. Les CCR participent ainsi à l'élaboration de la politique de recherche par la définition d'axes fédérateurs. Ils ont été créés pour l'élaboration de la partie recherche du contrat et ils préparent en cela le travail de la commission recherche (CR) du conseil académique.

Par ailleurs, l'organisation interne des services est en cours de restructuration, en particulier ceux en charge de la recherche et de la formation-vie étudiante : d'ores et déjà, le regroupement de six services[1] en une seule direction, la direction des études et de la vie universitaire (DEVU), donne plus de lisibilité à ce secteur.

Les premiers résultats sont encourageants : moins de structures, plus de lisibilité, l'objectif du retour à l'équilibre budgétaire et financier est posé. Il serait nécessaire que l'établissement se saisisse de cette occasion pour rationaliser l'utilisation de son potentiel humain. En effet, dans le contexte actuel, un nombre excessif d'emplois sur ressources propres pose un grave problème (cf. *infra,* le pilotage et la gestion).

V – Si la communication externe est excellente, la communication interne est déficiente et le sentiment d'appartenance reste diffus au sein de la communauté

La direction de la communication dispose de 14 agents de catégorie A et B : 9 dans la direction elle-même, dont 7 contractuels, et 5 correspondants à temps plein répartis dans certaines composantes et certains services. Cette importante dotation en emplois permet un très bon résultat en communication externe, avec d'excellentes plaquettes diffusées aux partenaires sociaux, économiques, institutionnels : ces plaquettes sont un bon moyen de développer et consolider les partenariats nationaux et internationaux. Le site internet, très bien fait, est également un atout important.

Mais la communication interne ne bénéficie pas de manière régulière de journal électronique, lettre périodique, support dans lequel l'information pourrait circuler. Seul le président, quand le besoin s'en fait sentir, envoie un courrier électronique à l'ensemble de la communauté universitaire. Par ailleurs, une lettre d'information sur la valorisation de la recherche est envoyée chaque semaine par la direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (DREDVal) (cf. *infra*, la valorisation et la culture scientifique).

L'absence de politique de l'établissement en matière de communication interne est perceptible. Cette déficience de la communication interne est l'une des causes du développement insuffisant du sentiment d'appartenance à une seule entité, l'UVSQ.

VI – La politique de la qualité a été quelque peu délaissée en raison des difficultés actuelles

Le service d'audit interne est composé d'une seule personne, qualiticienne. Ce service a succédé à la direction du pilotage, de la qualité et de l'analyse de gestion (qui a été fondue avec la DAF en février 2013). De 2010 à 2012, cette direction a effectué plusieurs missions d'analyse de la qualité, suivant en cela une démarche volontariste au niveau central de l'université. La suppression de cette direction en 2013 marque la fin d'un portage stratégique fort de la démarche qualité et du contrôle interne. Le rôle du service d'audit interne est réduit à l'analyse des risques financiers et comptables, dans la gestion des commandes publiques, des rémunérations, des recrutements et des contrats de recherche. On est loin d'une démarche qualité portant sur la globalité des missions de l'université. Et même si elle est prise en compte dans certains domaines, notamment en vue du prochain contrat (par exemple dans le domaine de la formation, cf. *infra*, la recherche et la formation), elle reste insuffisante.

[1] La DEVU regroupe les directions de la formation et des études, de la réussite et de l'insertion, de la vie étudiante, de l'action culturelle, sociale, le service d'accueil des étudiants et le centre d'innovation pédagogique.

La recherche et la formation

I – L'université dispose d'un potentiel de recherche de haut niveau

La recherche est actuellement structurée en six pôles : mathématiques, informatique et sciences pour l'ingénieur ; chimie, physique et matériaux, énergies renouvelables ; environnement, climat et développement durable ; biologie-santé ; cultures, humanités et sciences de la société ; institutions et organisations. L'UVSQ dispose également de quatre fédérations de recherche dont deux sont associées au CNRS (l'Institut Pierre-Simon Laplace et l'Institut Lavoisier Franklin dans les domaines de l'environnement et de la physique-chimie). Les deux autres fédèrent la recherche en santé (Innovation et santé, épidémiologie et biologie et biotechnologies).

Des opérations immobilières ont permis de renforcer le potentiel de recherche : par exemple la création de 300m^2 de salles blanches permet d'envisager une certification ISO très importante pour les gros programmes de recherche. Elles ont également permis le développement des plateformes, notamment dans le cadre de la création de l'OVSQ, de la labellisation d'une unité mixte de service (UMS) en 2011 et de la mise place en 2012 de la nouvelle UFR des sciences de la santé, laquelle a été déterminante dans la restructuration des équipes de biologie et santé. L'UVSQ soutient quinze plateformes : intégration et test, novatecs, mécatronique, RMN liquide, spectroscométrie de masse haute résolution, digiscope, patrimex, infrastruture Constances et un groupe de sept autres plateformes en santé.

La qualité de l'activité scientifique de l'UVSQ a été confirmée par de nombreux succès dans les projets d'investissements d'avenir [coordination ou participation à cinq équipements d'excellence et huit laboratoires d'excellence (Labex) dans les domaines des sciences et technologies, sciences de l'environnement et SHS, une infrastructure en biologie-santé, un IHU prometteur et des cohortes en santé, un institut de recherche technologique (IRT) et un institut d'excellence dans le domaine des énergies décarbonées (IEED)]. L'UVSQ est partenaire de l'Idex Paris-Saclay et ses unités sont impliquées dans les dix départements de recherche de la future université.

1 ● La structuration de la recherche évolue positivement

Le domaine des sciences et technologies déjà bien structuré comporte sept unités qui maintiennent, voire améliorent, leur niveau d'excellence. Le domaine de la biologie et de la santé était peu lisible malgré une production scientifique excellente : c'est dans ce domaine que l'évolution est la plus remarquable, avec une refonte très importante des unités qui met en évidence les axes identitaires du site. La démarche a été accompagnée d'une stratégie volontariste d'association avec l'Inserm pour plusieurs unités. Cette évolution a été bien perçue lors de l'évaluation des unités de recherche par l'AERES, dont les comités ont exprimé le souhait d'une concrétisation de la synergie affichée entre les équipes fusionnées.

Dans le domaine du droit économie gestion, sciences politiques, SHS, le paysage est plus contrasté, avec des unités de premier plan et d'autres plus fragiles. On peut souligner un partenariat fructueux avec le centre de recherche du Château de Versailles.

La nouvelle organisation de la recherche, en cours d'élaboration, est plus cohérente et plus resserrée : 28 unités au lieu de 33, avec l'objectif de développer significativement les partenariats avec les organismes. Pour le prochain contrat, l'UVSQ affiche sa volonté d'exploiter ses compétences et ses ressources par le développement de l'interdisciplinarité : huit axes transverses plus intégratifs ont été élaborés par la communauté scientifique au sein des CCR et de groupes de travaux collectifs (climat, environnement, développement durable ; culture et patrimoine ; génome, environnement, réponses cellulaires ; épidémiologie et cohortes ; handicap et vieillissement ; institutions, organisations et politiques publiques ; matériaux innovants ; modélisation et simulation des systèmes complexes). Plus de la moitié des unités se reconnaissent dans au moins deux axes, ce qui témoigne de l'effet positif de la nouvelle organisation.

Quant aux SHS, leur place dans le projet UPSay sera d'autant plus reconnue que les liens entre ses différents champs disciplinaires se renforceront. Les deux axes transversaux « culture et patrimoine » et « institutions, organisations et politiques publiques » pourront y contribuer.

Il reste cependant à associer davantage les unités de recherche en droit et en sciences sociales à certains nouveaux axes qui ne leur correspondent pas directement : par exemple « handicap et vieillissement » et

« épidémiologie et cohortes » pourraient intégrer ces unités, ce qui renforcerait l'identité interdisciplinaire de l'UVSQ et les liens entre sciences et société qu'elle entend promouvoir. Les axes nouvellement définis ne sont pas connus par l'ensemble de la communauté de l'établissement : là aussi, un effort est à faire pour améliorer la communication interne, avec un soutien institutionnel affirmé.

Une meilleure intégration des SHS dans les huit axes définis par les CCR et inscrits dans la stratégie de l'UVSQ pourrait donc renforcer l'adhésion de l'ensemble de l'université au projet de l'UPSay, qui y verrait ainsi une opportunité d'émulation, de développement de ses niches d'excellence et de liens avec les plus grandes universités européennes.

2 ● Le pilotage de la recherche est efficace

La stratégie de recherche est le fruit d'une mise en œuvre collective passant par les quatre CCR[1] mis en place pour préparer les travaux de la commission de la recherche dans le cadre du contrat. Ils sont organisés par grand champ disciplinaire et associent à la gouvernance (VP recherche et VP valorisation) les directeurs de composantes, d'unités de recherche et d'écoles doctorales. Cette initiative, qui a permis également d'améliorer le lien entre les acteurs en responsabilité des domaines de la formation et de la recherche, est à maintenir : elle a vocation à favoriser notamment le développement de l'interdisciplinarité, la mise en place du projet UPSay et de manière plus générale le lien entre la formation et la recherche.

La direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation (DREDVal) est structurée en guichet unique d'appui à la recherche. Constituée de seize personnes, elle est organisée en plusieurs services : administration et pilotage de la recherche, formation et écoles doctorales, valorisation et contrats de recherche, recherche internationale et européenne, communication.

L'application GRAAL permet le suivi des effectifs et de l'encadrement de la recherche. Cependant la DREDVal ne peut pas actuellement fournir de tableaux de bord de l'activité de recherche contractuelle, faute de système d'information adapté (cf, *infra*, le pilotage et la gestion). Elle a pu néanmoins améliorer ses actions de sensibilisation auprès des enseignants-chercheurs et chercheurs. Le travail de clarification des procédures avec les directions des relations internationales et des partenariats est à poursuivre. Enfin, la communication sur le site web est riche mais peut être améliorée par une diffusion plus rapide des travaux de la CR et par une mise en ligne de la lettre de la recherche. La volonté de développer une structure de bibliométrie en partenariat avec l'UPSay est à encourager.

Les difficultés financières de l'UVSQ ont entraîné une diminution de 20 % de la dotation récurrente annuelle des unités et la politique incitative (notamment le Bonus Qualité Recherche - BQR) a été fortement contrainte. Certaines unités ont pu compenser le déficit de financement par un accroissement de leur recherche collaborative mais d'autres sont fragilisées, notamment certaines équipes d'accueil (EA). Les mesures restrictives affectant, d'une part, le fonctionnement des unités et des plateformes et, d'autre part, les ressources humaines sont source d'inquiétude.

Une concertation avec les organismes de recherche est à envisager pour la mise en place d'une délégation globale de gestion des UMR, ce qui pourrait contribuer au maintien de la confiance des chercheurs.

II – La politique de formation initiale et continue est à affirmer et à expliquer

L'offre de formation de l'UVSQ couvre un large éventail disciplinaire dans chacun des trois niveaux, Licence, Master et Doctorat. Elle est en pleine restructuration dans le double contexte de la construction de l'UPSay (avec la définition d'une offre de master partagée), et de la résolution de la crise que traverse l'université. L'ancrage territorial est réussi : les partenariats avec les entreprises du territoire sont bien établis, notamment dans les cursus professionnalisants.

De nombreux outils ont été mis en place, principalement au sein de la DEVU, créée en mars 2014 ; ils devraient permettre l'obtention de données fiabilisées sur les caractéristiques de l'établissement en matière de formation. Les informations très parcellaires fournies sur l'évaluation des formations montrent que ces données sont mal connues ou mal assimilées par les équipes pédagogiques. Celles concernant les flux d'étudiants, le suivi de cohorte et le suivi de l'insertion professionnelle sont collectées par la DEVU et ses pôles, mais ne semblent pas toujours intégrées dans une réflexion conduisant à la structuration de la carte des formations. Un pilotage plus affirmé de l'offre de formation devrait permettre de la structurer de façon pertinente au sein de l'UVSQ et de l'UPSay, ce qui pourrait participer à la démarche qualité en matière de formation.

[11] Les CCR sont structurés selon les quatre grands secteurs scientifiques : sciences et techniques ; lettres, sciences humaines et sociales ; droit, science politique, économie, gestion ; santé.

1 ● Une démarche qualité est à mettre en place pour une meilleure culture du pilotage

Deux exemples illustrent le manque de culture du pilotage de l'offre de formation :

- L'absence de suivi des actions proposées dans le cadre du Plan Réussite en Licence (PRL)

Sa construction a été élaborée dans les composantes et correspondait à des besoins repérés par les équipes pédagogiques. Les actions menées, de facture assez classique, avec des unités d'enseignement (UE) de méthodologie du travail universitaire, des enseignants référents, des suivis individualisés en cas de repérage d'échec et des passerelles mises en place pour la réorientation des étudiants. Aucun indicateur ne permet d'apprécier la performance de ces actions par rapport aux objectifs fixés par le PRL.

- Le manque de culture de l'évaluation des formations et des enseignements de la part des étudiants mais également des équipes pédagogiques

Aucune procédure généralisée d'évaluation des formations et des enseignements n'a été mise en place. Un accompagnement stratégique des équipes pédagogiques est nécessaire pour qu'elles se saisissent des résultats de la procédure pour modifier, le cas échéant, leurs formations. Un accompagnement pourra également être proposé aux étudiants. L'implication des élus étudiants des conseils centraux et du vice-président étudiant semble déterminante pour réussir cette procédure d'évaluation.

Par ailleurs, la mise en place pour le prochain contrat d'établissement d'un outil prédictif estimant le coût d'une formation à l'échelle d'un diplôme, d'une mention, d'un domaine ou de l'établissement devra permettre de vérifier la soutenabilité financière de la prochaine offre de formation et de constituer un outil précieux d'aide à la décision, en lien avec les données décrivant les flux d'étudiants, leur évolution, l'insertion professionnelle et l'adossement à des unités de recherche. La structuration des masters à l'échelle de l'UPSay (près de 80 % des mentions) rend toutefois la tâche complexe, en raison des multiples paramètres à prendre en compte.

2 ● La formation en alternance est largement développée à l'UVSQ mais une marge de progrès est envisageable dans l'affectation des ressources de la formation continue

En effet, l'université forme en 2012[1] près de 2 200 apprentis, nombre en forte progression (environ 800 en 2009), soit plus de 13 % de l'effectif étudiant. Cette évolution concerne également les contrats de professionnalisation (55 en 2009 et 144 en 2012 dont 99 en master).

Toutes les licences LP sont en apprentissage à l'exception d'une seule et 27 % des étudiants en masters sont des apprentis. Plusieurs centres de formation par apprentissage (CFA) gèrent ces formations en partenariat plus ou moins étroit avec les composantes portant les diplômes. La synthèse de l'évaluation des formations par l'AERES fait apparaître la nécessité d'une clarification du rôle précis de ces CFA : les relations et les pratiques (pédagogiques et financières) semblent très différentes selon le diplôme délivré et/ou le CFA concerné.

La formation continue est portée par la direction des relations entreprises, partenariats et formation continue (DREPFC). Son organisation déconcentrée en partie dans les composantes a été conçue afin de développer les contrats de professionnalisation, la VAE et les actions courtes de formation. Dans les faits, ces actions sont inégalement développées selon les composantes et une grande marge de progrès reste envisageable pour l'établissement, notamment en termes de ressources financières et de développement de partenariats.

3 ● La formation en santé se développe dans un cadre rénové

L'UFR des sciences de la santé bénéficie de nouveaux locaux et de la proximité avec des laboratoires modernes très bien équipés. Elle offre ainsi un accompagnement optimal des étudiants de premier cycle. 859 étudiants sont inscrits en première année commune des études de santé (PACES) pour un numerus clausus de 190 toutes filières confondues (médecine, pharmacie, odontologie et maïeutique). Ces étudiants bénéficient d'un tutorat et de la possibilité de se réorienter, notamment vers de nombreuses disciplines paramédicales. Les conditions de prise en charge des étudiants de second cycle sont moins favorables en raison de locaux inadaptés. Il s'agit de la dernière difficulté à surmonter pour permettre d'accueillir tous les étudiants. La formation continue est gérée au sein de l'UFR et le département assurant le développement professionnel continu se met en place.

[1] Source : données de caractérisation fournies par l'établissement – 252 en DUT – 96 en cursus d'ingénieur – 716 en LP – 1094 en master.

4 ● La situation financière de l'université a des conséquences importantes sur les formations actuellement proposées par l'établissement

Postes gelés, parcours non ouverts, PRL non fléché, pas ou peu d'initiatives en innovation pédagogique, pôle service des usages numériques (SUN) - nom de l'ancien centre d'innovation pédagogique (CIP) - réduit à 2 personnes, abandon du dispositif d'accompagnement bilan réinsertion et insertion professionnelle (ABRI) : les impacts de la situation financière sont importants. L'équipe de direction de l'UVSQ devra rester vigilante à ce que le plan de retour à l'équilibre (PRE) mis en place pour une durée de trois ans ne fragilise pas les formations, notamment celles qui jouent pleinement leur rôle en termes d'insertion professionnelle et de poursuite d'études, ni ne bride les initiatives pédagogiques issues des composantes. L'absence de document décrivant précisément la stratégie en matière de formation est un signal préoccupant. La création d'une commission pédagogique, plus ouverte que le bureau de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), permettrait d'associer plus largement les acteurs de la pédagogie à la préparation de dossiers structurants pour l'établissement en matière de formation.

III – Le lien entre recherche et formation est à consolider

Le lien entre la recherche et la formation n'apparaît pas de façon évidente, sauf au sein de l'offre de masters.

1 ● Les masters jouent bien leur rôle de lien naturel entre recherche et formation

La synthèse de l'évaluation des formations par l'AERES montre que l'adossement des masters à une ou plusieurs unités de recherche est visible dans de nombreuses maquettes. Il ne fait pas de doute que les enseignants-chercheurs et chercheurs des unités contribuent dans la plupart des cas à l'animation de ces diplômes.

Le nouveau projet d'offre de formation pour le prochain contrat affiche une opération d'envergure avec la mise en place de masters communs dans le projet Saclay où figurent des mentions accréditées UPSay. La mise en œuvre est allée au-delà de l'objectif avec 80 % de co-accréditations proposées. L'UVSQ s'est efforcée de veiller à la soutenabilité pédagogique et financière de l'offre et on ne peut que l'encourager dans cette attitude prudente.

2 ● La construction de l'offre de formation, la définition des profils de postes d'enseignants-chercheurs et la construction du budget ne font pas l'objet de procédures claires de participation

La construction de l'offre est présentée comme le résultat d'un travail collectif associant la DREDVal, la DEVU, les vice-présidents, les directeurs de composantes et les conseils. Il reste cependant très difficile d'évaluer le degré de co-construction des diplômes. Il en est de même lors du recrutement des enseignant-chercheurs : comment s'articule le profil d'enseignement avec celui de recherche ? À quel niveau et selon quelles modalités le choix final est-il fait ? Les réponses fournies au comité à ces questions sont parcellaires.

De même, l'organisation des dialogues de gestion est variable selon les années : ces dialogues se font généralement en deux étapes et incluent parfois les directeurs de composantes et les directeurs d'unité, et parfois seulement les uns ou les autres. Le lien entre formation et recherche ne peut que s'en trouver affaibli, d'autant que le pilotage des budgets des unités de recherche échappe aux composantes. Il est nécessaire que les dialogues de gestion associent à la fois les directeurs de composantes et les directeurs d'unités.

En raison du choix qui a été fait de séparer *Schools* (pour l'enseignement) et *Départements* (pour la recherche) au sein de l'UPSay, le lien entre l'enseignement et la recherche méritera de faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'établissement.

3 ● Les écoles doctorales sont très spécialisées sauf en SHS

On dénombre 684 doctorants[1], chiffre sans évolution depuis 2008. Ils sont répartis dans six écoles doctorales. Deux sont attachées à l'UVSQ : *Cultures, régulation, institutions et territoire* (CRIT) et *Sciences et technologies*. Les quatre autres sont co-accréditées avec d'autres établissements : *Sciences de l'environnement d'Île-de-France (SEIF)*, *Du génome aux organismes* (GAO) et *Santé publique (SP)*, *Astronomie et astrophysique* (AA).

La formation doctorale est en cours d'évolution, en liaison avec la structuration de l'ensemble des écoles doctorales à l'échelle de l'UPSay. Il n'est pas encore possible d'en préciser les prochains contours. La spécialisation des ED de Paris-Saclay conduit à l'adossement de l'UVSQ à onze écoles doctorales sur ce site, en lien avec dix départements de recherche. Les SHS font exception, avec une école unique.

[1] Source : PapESR 2012 - 2013.

L'offre de formation doctorale proposée dans le contrat actuel de l'UVSQ est riche et reste proche du domaine disciplinaire de chaque ED. Elle mériterait d'être étoffée par des approches plus transversales permettant de mettre en avant l'ensemble des compétences non disciplinaires développées par les futurs docteurs de l'établissement, et ainsi contribuer à leur insertion professionnelle. La préparation et le suivi de l'insertion professionnelle des jeunes docteurs ne font pas l'objet de procédures bien établies. Des modules permettant de développer le management, l'esprit entrepreneurial ou la culture scientifique seraient souhaitables pour compléter la formation doctorale.

Sur le plan de l'accompagnement financier des étudiants, l'Idex ajoute au contingent de tous les établissements 30 contrats doctoraux interdisciplinaires par an attribués sur appel à projets. L'accompagnement administratif de ces contrats nécessite de pouvoir disposer d'un logiciel interactif commun de suivi des doctorants en lien avec les directeurs d'écoles doctorales.

IV – La politique documentaire est conçue et déclinée comme une aide efficace à la formation et à la recherche

Le dispositif de documentation de l'UVSQ comprend six bibliothèques universitaires installées sur les sites de Saint-Quentin-en-Yvelines, Versailles, Vélizy, Mantes, Rambouillet et Boulogne (Hôpital Ambroise Paré). Il est du ressort de la direction des bibliothèques et de l'information scientifique et technique (Dbist).

Au cours du contrat, les locaux dédiés aux bibliothèques ont été agrandis avec l'ouverture de nouveaux bâtiments à Versailles et à Mantes. Les horaires d'ouverture ont été augmentés, dans la ligne d'un effort considérable déjà consenti dans la période précédente[1]. Un site web des bibliothèques de l'UVSQ a été créé en 2010, facilitant l'accès à un catalogue qui intègre les références de leurs collections propres et celles d'autres ressources en ligne. Ce développement a été favorisé par le déploiement du nouveau système intégré de gestion de bibliothèques (SIGB) en 2012[2].

L'évolution la plus marquante est la diversification des fonctions, qui a exigé des changements considérables de la structure d'activité des personnels. Les fonctions en développement sont la formation des étudiants à la maîtrise de l'information, l'appui aux doctorants dans la production de thèses électroniques, l'appui à l'édition en ligne, la réalisation d'analyses bibliométriques, ou encore l'organisation de manifestations culturelles ouvertes au grand public valorisant des travaux réalisés dans le cadre de l'UVSQ. À Versailles, la bibliothèque universitaire (BU) coopère avec l'UFR Sciences dans la mise en place d'un « cartable numérique » (prêt d'ordinateurs portables aux étudiants, qui s'en servent dans des salles mutualisées, remplaçant les anciennes salles informatiques)[3]. Enfin, la nouvelle bibliothèque de Versailles a été conçue, en concertation avec l'UFR Sciences et avec la collaboration de la DEVU et de la DREDVal, pour devenir à terme un *learning centre*, proposant, au-delà de la documentation, des services en matière d'insertion professionnelle, d'appui à la recherche, etc.

La Dbist s'investit également dans la mise en place du *learning centre* de Paris-Saclay. Au sein même de l'UVSQ, elle intensifie sa coopération avec les bibliothèques des unités de recherche. L'action de la Dbist est aujourd'hui suivie par un conseil documentaire créé récemment, qui réunit des représentants élus des enseignants et chercheurs, des étudiants, du personnel, et des personnalités extérieures.

Globalement, la Dbist révèle une bonne capacité d'adaptation et coopère de manière productive avec les autres directions et les composantes. Elle développe des outils de monitorisation appropriés (application périodique de l'enquête Libqual[4]). L'exiguïté de la bibliothèque de Boulogne, déjà relevée dans le rapport précédent, reste un problème[5]. L'accroissement des collections, régulier jusqu'en 2012, est actuellement suspendu par les mesures prises dans le cadre du PRE. Enfin, la politique documentaire pourrait être mieux inscrite dans la stratégie de l'établissement, par une mention explicite parmi les attributions d'une vice-présidence et/ou par l'attribution au directeur/à la directrice d'une place d'observateur permanent dans la CR au même titre que dans la CFVU.

[1] Source : indicateurs du contrat quinquennal 2010-2014, p. 6.

[2] Source : rapport contrat quinquennal 2010-2014 – Bilan et autoévaluation, p. 41.

[3] Source : rapport contrat quinquennal 2010-2014 – Bilan et autoévaluation, p. 41.

[4] Source : rapport contrat quinquennal 2010-2014 – Bilan et autoévaluation, p. 39, 41.

[5] Source : indicateurs du contrat quinquennal 2010-2014, p. 6 ; « La Dbist en 2012 », rapport établi pour le CEVU du 21 janvier 2014, p. 8.

La réussite des étudiants

I – L'accompagnement des étudiants se décline en plusieurs volets

L'UVSQ se fait connaître dans les lycées et offre la possibilité aux lycéens d'effectuer une journée en immersion, pendant laquelle l'élève passe une journée-type d'un étudiant. L'établissement réalise également des journées Portes Ouvertes. Ces deux manifestations permettent de créer un premier lien avec les futurs étudiants.

L'observatoire de la vie étudiante (OVE) mène des enquêtes d'insertion qui permettent à l'UVSQ de publier tous les ans des fiches « insertion professionnelle » expliquant le type de contrat, le salaire, le lieu d'exercice, les missions de l'emploi. Ces fiches sont liées à la présentation de l'offre de formation de l'établissement.

On peut regretter que le dispositif ABRI n'ait pu être poursuivi car il reliait le projet professionnel au projet d'étude. Il faisait également partie du PRL, et permettait de repérer en amont les étudiants en situation de décrochage afin de les aider ou de les réorienter.

Le service d'accueil des étudiants handicapés (SAEH) a été intégré à la DEVU dans le pôle insertion-orientation. Il est composé de deux personnels ainsi que de neuf relais handicap dans les composantes et un chargé de mission dédié. Le nombre d'étudiants en situation de handicap inscrits dans ce service est en hausse. Deux raisons ont été identifiées pour expliquer cette hausse : d'une part, davantage d'étudiants présents sur le campus déclarent leur handicap et, d'autre part, un certain nombre d'étudiants handicapés choisissent l'UVSQ en raison de l'accompagnement qui est mis en place dans ce domaine. L'UVSQ organise des journées de sensibilisation durant lesquelles l'ensemble de la communauté universitaire est amenée à réfléchir sur le handicap mais aussi à comprendre l'organisation d'une journée des personnes dans cette situation. L'organisation de ces journées, la qualité de l'accueil et de l'accompagnement, l'ensemble de la politique de l'UVSQ en matière d'accueil des étudiants en situation de handicap est un exemple à suivre.

Les étudiants de l'UVSQ disposent d'un environnement numérique de travail (ENT) accessible à partir du site web de l'établissement. Il est constitué d'une centaine de sites émanant des formations et des composantes. L'accès peut se faire via trois portails : institutionnel, étudiant et personnel. Le pôle TICE qui était antérieurement intégré à la direction des services informatiques (DSI) est devenu en 2010 le centre d'innovation pédagogique (CIP) puis en 2014 le service des usages numériques (SUN), qui a pour objectif de répondre aux besoins des enseignants en matière de TICE afin d'en faire bénéficier les étudiants. À ce jour, l'UVSQ n'est pas labellisée TICE[1], c'est un objectif à envisager au vu du travail déjà accompli.

L'UVSQ prépare les étudiants à l'insertion professionnelle, en particulier grâce à la formation en alternance ou aux stages réalisés durant leur parcours et facilités par une plateforme de pré-saisie de convention de stage (GOES : gestion optimisée des stages étudiants). D'autres actions sont réalisées, notamment un job meeting. Une politique d'incitation menée par l'équipe de direction pourrait permettre que certaines démarches liées à la préparation de l'insertion professionnelle soient incluses dans les maquettes pédagogiques au sein d'UE libres, ou bien proposées comme transversales.

II – Bien qu'éclatée, la vie étudiante est riche et variée, mais l'absence des élus étudiants dans les structures de gouvernance est problématique

Pour pallier les inconvénients générés par l'éclatement de l'université sur plusieurs sites, le rapport d'autoévaluation mentionne la future maison des étudiants (MDE) qui ambitionne d'être le bâtiment fédérateur pour l'émergence d'une culture de vie étudiante. Mais sa localisation sur un seul site risque de rendre son rayonnement difficile.

[1] La labellisation TICE vise à coordonner, harmoniser et accompagner le développement des pratiques pédagogiques numériques, et l'obtention du label est soumise à un cahier des charges qui est validé par un comité, groupe de travail composé d'enseignants-chercheurs et d'ingénieurs pédagogiques d'une douzaine d'universités.

La qualité de vie s'améliore avec notamment un nombre de logements en hausse ; le parc compte plus de 1 050 logements, et l'UVSQ souhaiterait que l'offre atteigne 1 700 unités. Des efforts ont été entrepris par la ville de Versailles et par le CROUS.

Les instances de l'UVSQ ont remanié la structuration de la direction de la vie étudiante (VE) en un pôle vie étudiante au sein de la DEVU, sans y conserver à sa tête un étudiant. En effet, l'ancien directeur de cette VE était le représentant d'une organisation majoritaire (en second) aux élections. L'autre organisation majoritaire (en tête) se voyait confier la responsabilité de la vice-présidence étudiante. Cette restructuration est discutable dans la mesure où elle empêche désormais un dialogue collégial avec le VPE et réduit l'implication étudiante dans la stratégie de l'établissement. L'UVSQ semble ne pas soutenir et reconnaître pleinement l'engagement étudiant dans la gouvernance et la vie de l'établissement. En conséquence, les relations entre le VPE et la gouvernance sont quasi-inexistantes.

D'une manière générale, les étudiants sont peu associés à la politique de formation de l'établissement (cf. *supra*, la recherche et la formation-II), et ce, même s'ils sont élus dans les instances compétentes (cf. *supra*, la stratégie et la gouvernance-IV).

Les activités culturelles et sportives sont nombreuses et variées. Cependant la disparité entre les sites est une difficulté : par exemple le "Festival Balance l'assos", qui existe depuis 2007, ne se déroule que sur les campus de Saint-Quentin et de Versailles. L'UVSQ peine à relier ses différents campus. Même si le lien par sites web est actif, l'UVSQ a besoin de se doter des outils nécessaires pour que la culture d'établissement puisse rayonner sur tous ses sites géographiques.

La valorisation et la culture scientifique

I – La politique de valorisation et de partenariat avec les entreprises est active

Outre le renforcement des actions entreprises au sein des pôles de compétitivité, fondations et plateformes technologiques existant au sein du contrat précédent, on peut souligner, sur la période de référence, les éléments les plus concrets de la politique de valorisation et de partenariats :

- la mise en place au sein de l'université de six chaires industrielles (*Econoving*, Mattinov, *HighTechLowcost*, Campus durables, Veolia Eau, BridGES), de chaires universités/organismes (CNRS/Cnes, Ifsttar), et l'ouverture de chaires d'excellence européenne (*RBUCE-Up*) ;
- la mise en place de l'UMS « OVSQ » et de l'infrastructure de recherche cohorte « Constances » ;
- la création du seul CIC-IT d'Île-de-France ;
- la création de quinze plateformes technologiques implantées sur les différents sites - l'absence de moyens pour faire fonctionner ces plateformes est cependant un lourd handicap ;
- la création de l'institut de la transition énergétique (ITE) VeDeCoM (ex MoveO'Tec), de la fondation UVSQ et de la fondation des Sciences du Patrimoine ;
- un concours à la création et au développement de trois *start-up* issues de l'université (OledComm, Lystance et Fourvix).

Tous ces dispositifs bénéficient de deux points d'entrée reconnus comme efficaces : les deux directions que sont la DREPFC et la DREDVal.

L'ensemble de ces actions contribue à la reconnaissance grandissante de l'excellence scientifique de l'université auprès de l'ensemble des partenaires. Cette reconnaissance alimente fortement le lien formation-recherche-valorisation, et dote l'UVSQ d'un atout spécifique dans la stratégie de construction de l'UPSay : celui d'une coloration industrielle attractive pour le territoire des Yvelines.

II – Un pilotage de la valorisation plus fin et disposant d'outils plus fiables est nécessaire

Le guichet unique de référence pour la valorisation est la DREDVal, qui dispose notamment d'un service valorisation/contrats de recherche doté de trois personnes. Si la motivation des membres de ce service est notable, la DREDVal peine à fiabiliser ses données.

Ce manque de lisibilité des activités de recherche contractuelle nuit évidemment à la valorisation des contrats, élément qui peut notamment expliquer le décalage entre, d'une part, la reconnaissance de l'excellence de l'université vis-à-vis des partenaires socioéconomiques et, d'autre part, leur valorisation (portefeuille de propriété intellectuelle, autres retours financiers collectés).

L'ouverture récente d'un nouveau poste de chargé de valorisation va permettre à la DREDVal d'augmenter sa capacité de prospection et d'émergence de projets, couplée à des services à valeur ajoutée (actions de formations des enseignants-chercheurs aux activités de valorisation, accompagnement à la valorisation des partenariats notamment).

A l'heure de la construction de l'UPSay et de la participation de l'université à la société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Paris Saclay destinée à financer et valoriser la pré-maturation de projets, la capacité de prospection plus forte au sein des unités de recherche est à privilégier. Cette capacité pourrait être renforcée par le potentiel de recherche appliquée de certaines unités, notamment en matière d'analyse socioéconomique et de management.

III – Des restructurations internes ont été effectuées pour améliorer la lisibilité et la communication de l'université vis-à-vis des entreprises

L'un des axes stratégiques de l'UVSQ est de rendre plus lisible son excellent réseau de partenariats avec les entreprises, notamment grâce à la réorganisation de ses interfaces de référence. La direction de référence pour les entreprises est à ce jour la DREPFC, direction élargie issue de la fusion de plusieurs services, sous la présidence du VP relations entreprises, partenariats et formation continue. Cette direction exclut depuis peu de son champ le mécénat, qui va être entièrement confié à la fondation UVSQ. Le rôle central que la direction de l'UVSQ souhaite confier à cette fondation comme outil de la stratégie de l'université dans le projet UPSay et dans le territoire des Yvelines a récemment été confirmé. En outre, l'université s'est engagée dans la mise en place d'un centre d'innovation et d'entrepreneuriat, en partenariat avec l'école supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (Estaca) en cours d'installation sur le territoire. Ce centre aura pour vocation de mettre en place un environnement où les PME et les *start-up* seront accueillies et accompagnées dans le but de se développer (services à valeur ajoutée). Il sera piloté par la DREPFC, renforçant par là-même son positionnement de guichet unique « entreprises ». Un FabLab aux missions similaires se met également en place.

Par ailleurs, pour améliorer sa communication en matière de valorisation de sa recherche, l'université dispose, outre la DREPC, d'une autre direction restructurée, la DREDVal, ainsi que d'un site internet performant, complet et ergonomique. La librairie de publications des recherches réalisées au sein de l'université est fournie. La DREDVal édite tous les jeudis une newsletter à destination de sa communauté scientifique.

Les années 2012-2014 ont été riches de profondes modifications dans la structuration des outils de pilotage de la valorisation et du lien université-partenaires socioéconomiques. Les rôles distincts de ces trois entités (les deux directions et la fondation) peuvent ne pas toujours être évidents pour les partenaires de l'université. Néanmoins, eu égard aux enjeux stratégiques qui s'ouvrent pour l'université - à la fois fédérer ses composantes et renforcer sa participation dans le projet UPSay - ces trois entités, génératrices de financements, ont un rôle central à jouer.

Les relations européennes et internationales

I – La politique internationale de l'UVSQ bénéficie d'un large spectre de partenariats, mais ses orientations sont à préciser et son organisation à améliorer

L'objectif d'internationalisation est clairement inscrit dans l'organigramme de l'UVSQ, avec une vice-présidence et une direction des relations Internationales (DRI). La politique d'internationalisation est débattue dans le cadre d'un directoire qui réunit une fois par an le Président, le VPRI, la directrice RI et les directeurs des composantes. L'identification de certaines zones géographiques de partenariat est en cours. Parmi les composantes de l'université, un rôle particulièrement important dans ce domaine est reconnu à l'Institut d'études culturelles et internationales (IECI), dont les enseignements en langues et cultures ont vocation à faciliter l'accueil des étrangers à l'UVSQ et la réalisation de missions à l'étranger d'étudiants et personnels de l'UVSQ.

La DRI comprend deux pôles, mobilité et coopération scientifique. Cette dernière fonction est également assumée par une cellule Europe créée dans le cadre de la DREDVal, les deux directions travaillant en étroite collaboration. La création en projet d'une cellule commune aux deux directions pourrait renforcer cette collaboration et améliorer ainsi la réactivité demandée par les chercheurs lors de la préparation et de la mise en œuvre des conventions de partenariat. La DRI assure également la traduction et, avec le concours du service des affaires juridiques et institutionnelles, l'analyse juridique des projets d'accords de coopération avec des universités étrangères, avant leur présentation pour signature au Président.

Dans les composantes et les unités, le dispositif RI est relayé par des référents, chargés des échanges d'informations avec la vice-présidence et la DRI. Ces échanges n'ont cependant pas toujours l'efficacité souhaitée, comme on le verra ci-après.

L'UVSQ a conclu près de 252 accords de coopération, mais 69 seulement sont qualifiés d'actifs par la DRI en 2011-2012, 58 par la DREDVal. Une majorité de ces accords concernent la formation, une part moins importante la recherche. Outre ces accords bilatéraux, l'UVSQ participe à plusieurs réseaux internationaux d'universités, notamment l'Agence universitaire pour la francophonie (AUF), la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) et la Mission interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains (MICEFA).

Le nombre des étudiants étrangers accueillis a légèrement augmenté : 2 425 en 2008-2009, et 2 596 en 2011-2012. Une minorité d'entre eux sont accueillis dans le cadre de programmes d'échange (119 en 2008-2009 ; 145 en 2011-2012, 134 en 2012-2013)[1]. La DRI organise leur accueil en partenariat avec le CROUS et avec une organisation d'étudiants, *« French me up »* ; elle propose une aide dans les démarches administratives. L'UVSQ offre aux étudiants étrangers des formations en français, assurées par l'IECI. Les étudiants déjà intégrés à l'UVSQ, d'une part, et les enseignants et chercheurs de nationalité étrangère, d'autre part, pourraient être mieux impliqués dans ce dispositif d'accueil.

La mobilité sortante dans le cadre de programme d'échange a également connu une augmentation : 145 en 2008-2009, 158 en 2011 -2012, 198 en 2012-2012-2013[2]. Elle bénéficie de plusieurs programmes de bourses, promus et coordonnés par la DRI, et mis en œuvre selon des modalités variées (séjours d'études, double diplômation, stages) par les composantes de l'UVSQ.

La DRI fait circuler une fois par semaine une information sur les appels d'offre actuellement ouverts et s'emploie à renforcer les mécanismes d'encouragement aux réponses à ces appels et de suivi des résultats de ces réponses. En 2013, cinq projets présentés avec l'appui de la cellule Europe ont été retenus, avec un financement total de 2 668 000€, et trois projets, avec un financement de 195 000€, par le pôle coopération scientifique de la DRI.

[1] Source : indicateurs du contrat quinquennal 2010-2014, p. 1, 14.

[2] Source : données de caractérisation fournies par l'établissement, stages à l'étranger donnant lieu à convention de stages non compris.

En 2014, 22 projets ont été soumis ou sont en voie de l'être avec l'appui de la cellule Europe, 18 avec l'appui du pôle coopération scientifique de la DRI.

En vue de stimuler et structurer des initiatives d'internationalisation, et d'encourager dans ce domaine les articulations entre formation et recherche, un bonus qualité internationale (BQI) a été créé en 2010. En raison des actuelles difficultés financières, il n'est pas attribué en 2014, mais le projet de l'UVSQ le mentionne comme un élément important de sa stratégie internationale, ce qui laisse penser qu'il sera rétabli.

II – Les composantes font preuve d'initiatives qui mériteraient d'être mieux inscrites dans la politique de l'établissement

Les composantes développent des activités internationales nombreuses et variées tant en formation qu'en recherche, comme le signale le document portant sur le bilan de l'établissement : encouragement de leurs étudiants à la mobilité, pour des formations ou pour des stages ; enseignements en langues étrangères (anglais, espagnol) encore peu nombreux cependant ; organisation de rencontres internationales ; accueil d'enseignants et chercheurs invités ; montage de formations délocalisées ; liens entre formations délocalisées et développement de l'expertise et de la recherche ; montage de formations en codiplômation ; partenariats avec des organisations internationales, etc.

Mais les composantes n'informent pas assez la DRI de ces initiatives : une meilleure circulation des informations permettrait d'alimenter un tableau de bord de l'internationalisation qui fait actuellement défaut. Elle créerait aussi les conditions d'une réflexion sur l'impact effectif de l'internationalisation sur l'UVSQ, et serait propre à encourager la diffusion, entre composantes, d'initiatives qui se seraient révélées particulièrement bénéfiques. Elle fournirait également des bases solides à la détermination, maintenant urgente, de priorités thématiques et géographiques. Ces choix devraient prendre en compte la composition de la communauté de chercheurs et enseignants étrangers travaillant à l'UVSQ, relativement importante (11 % des chercheurs et enseignants présents dans l'établissement[1]) et qui tend à augmenter. Il conviendrait également d'associer à ces choix stratégiques les partenaires de l'UVSQ sur son territoire, collectivités territoriales, entreprises et associations.

III – Les enjeux de l'avenir rendent indispensables un positionnement stratégique clair et une communication appropriée

La construction de l'UPSay, avec la mise en place des bourses RI, devrait transformer considérablement les conditions dans lesquelles s'internationaliseront les activités des établissements impliqués. Un tissu solide de partenariats internationaux déjà établis, dont les rendements pédagogiques, scientifiques et financiers auront été bien évalués, en particulier sous les angles des liens entre formation et recherche et des synergies entre internationalisation et implantation territoriale, devrait permettre à l'UVSQ de mieux tirer parti de cette évolution et d'y contribuer activement.

Le site internet de l'UVSQ met en valeur la dimension internationale, à laquelle sont réservées des pages spécifiques. L'absence presque complète de traductions en langues étrangères est cependant regrettable.

Le projet de développement des relations internationales de l'UVSQ est ambitieux et a pour objectif une montée en puissance de projets et partenariats aussi bien dans le domaine de la formation que dans celui de la recherche. L'UVSQ, après avoir clarifié sa stratégie, devra apporter la démonstration de l'efficacité de sa politique au cours du contrat à venir.

[1] Source : indicateurs du contrat quinquennal 2010-2014, p. 1, 14 ; Bilan social 2013, p. 46-7.

Le pilotage et la gestion

I – Les évolutions de l'établissement quant à la prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion sont positives en réponse à la crise financière

Le pilotage, la programmation et le dialogue de gestion ont été, dans la période analysée, fortement impactés par la crise financière. La Cour des comptes a fait, sur la période 2008-2012, *« le constat d'une dégradation rapide, et qui n'a pas été anticipée, de la situation financière de l'université »*[1].

On observe dès à présent un certain nombre de mesures qui ont amorcé un redressement :

- Dans un premier temps, pour son organisation et sa logistique, l'établissement s'est doté d'instruments de programmation pluriannuels : schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) et schéma directeur du système d'information (SDSI).
- Le dialogue de gestion et les conférences budgétaires ont été réorganisés. Depuis 2013, la préparation du budget se fait, en principe, à travers deux cycles de conférences budgétaires, le premier en juillet, orienté sur la politique RH, le second en septembre-octobre.
- Le pilotage de l'offre de formation fait l'objet de mesures spécifiques[2] : en vue de maîtriser les heures complémentaires, la DRH a été dotée d'une cellule « service d'enseignement et heures complémentaires ».
- Le pilotage de l'université est aujourd'hui entièrement régi par le plan pluriannuel de retour à l'équilibre (PRE).

L'université a en effet identifié dans son PRE quatre causes à la dégradation de sa situation financière : l'évolution du coût des fluides, l'impact financier du contrat de partenariat public-privé pour la construction et la maintenance du bâtiment de l'UFR de médecine, le surcoût induit par le contrat de partenariat public-privé sur la maintenance du parc immobilier, et enfin l'évolution de la masse salariale.

Le PRE programme un retour à l'équilibre sur trois ans. Il prévoit 7 M€ d'économies (dont 2 M€ sur les dépenses de fonctionnement et 5 M€ sur les dépenses de personnel) réparties sur trois exercices : 4 M€ en 2014, 2 M€ en 2015 et 1 M€ en 2016. Il prévoit de façon précise en 2014 la révision de l'offre de formation (0,5 M€), la suppression de l'équivalence de rémunération TP/TD (0,43 M€), la réduction des vacations (0,1 M€), la réduction du nombre de doctorants[3] financés sur ressources de l'établissement (0,15 M€) et du nombre d'Ater (0,06 M€), pour une économie de 1,24 M€.

La lettre de cadrage budgétaire pour 2014 (adoptée par le CA le 9 juillet 2013) énonce les quatre points fondamentaux du PRE : développement des ressources propres, renforcement du pilotage de l'offre de formation et de son renouvellement, réduction des coûts de fonctionnement (en revoyant notamment les implantations immobilières), réduction structurelle des dépenses de masse salariale sur le budget transversal (RHU).[4] Elle précise les taux de prélèvement justifiés par les coûts de gestion (administrative, financière et comptable) et les coûts de structure (hébergement, fluides, nettoyage, gardiennage, maintenance, logistique) qui seront appliqués sur les ressources propres : 20 % en règle générale, 12 % pour les contrats de recherche et jusqu'à 30 % pour les revenus de la taxe d'apprentissage. Elle indique avec précision les modalités du dialogue de gestion et des conférences budgétaires, à l'instar de celles suivies en 2013 (mais qui n'ont pu l'être pleinement, en raison de la crise, en 2014).

On ne peut qu'encourager l'établissement dans cette démarche qui vise tant à expliciter les mesures de retour à l'équilibre qu'à favoriser le dialogue avec la communauté universitaire.

---

[1] Source : rapport UVSQ exercices 2006 à 2012, délibéré par la Cour des comptes le 24 février 2014, n° 69229, page 103.

[2] Source : rapport contrat quinquennal 2010-2014 – Bilan et autoévaluation D.2.3.3.

[3] Le nombre des doctorants contractuels est très élevé (+ 1,9 % / national et + 11,3 % / typologie), selon la fiche MESR politique contractuelle DGRH A et C du 30 janvier 2014, p. 3.

[4] Le cas échéant par des gels d'emplois ou par le transfert de supports financiers des emplois (financement sur ressources propres pérennes).

II – Dans la fonction ressources humaines, les compétences s'affirment progressivement, mais la masse salariale de l'université doit être maîtrisée

La direction des ressources humaines (DRH) comprend au total vingt-huit personnes, incluant le directeur, son adjointe et leur assistante. Cet effectif se répartit de la manière suivante : dix personnels de catégorie A, quinze de catégorie B et trois de catégorie C. La nouvelle structuration de ce service devrait porter ses fruits, mais le problème essentiel dans le domaine des ressources humaines est le retour à la maîtrise de la masse salariale. La gestion des ressources humaines est en évolution positive : montée en compétence des agents de la DRH, mise en place de procédures et d'outils de suivi et de pilotage, volonté de se doter d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Le tableau des emplois présenté par l'établissement à l'appui du budget 2013 en ETPT[1] fait apparaître 1 339 emplois financés par l'État (RHE), 372 sur ressources propres (RHU), soit 1 711 au total dont :

- 627 enseignants et enseignants-chercheurs permanents titulaires[2] (RHE) ;
- 343 enseignants et enseignants-chercheurs non permanents (CDD) dont 233 sur RHE et 110 sur RHU ;
- 412 Biatss permanents, dont 359 titulaires et 19 CDI sur RHE (378) et 34 CDI sur RHU ;
- 329 Biatss non permanents, dont 101 CDD sur RHE et 228 CDD sur RHU.

L'ensemble se répartit donc de la façon suivante : 970 enseignants et enseignants-chercheurs (860 RHE et 110 RHU) et 741 Biatss (479 RHE et 262 RHU).

Les recrutements d'enseignants-chercheurs et d'enseignants ont permis un bon renouvellement des thématiques, tant dans le domaine des formations que dans celui de la recherche. Le taux d'endo-recrutement des professeurs sur cinq ans est de 35 % : il est nettement plus faible qu'au niveau national. Il en va de même pour les maîtres de conférences, avec un taux inférieur de 8 points par rapport aux moyennes nationales[3]. La gestion prévisionnelle des services d'enseignement est assurée par le déploiement d'un module Web permettant aux enseignants-chercheurs et aux enseignants de saisir en ligne leur service prévisionnel dans les cinq composantes qui utilisent cet outil.

Pour ce qui concerne la fonction support, un repyramidage important a été opéré : la proportion des Biatss de catégorie A est passée de 26 % en 2008 à 40 % en 2012. Ce repyramidage est beaucoup plus important qu'au niveau national (+ 14 points au lieu de + 4 points)[4], notamment au sein même de la DRH, où l'on passe de 2 catégories A en 2009 à 10 à ce jour. Ce repyramidage apporte des compétences aux structures mais il engendre des coûts supplémentaires.

1 ● Les effectifs se sont accrus, ce qui a provoqué une forte augmentation de la masse salariale

Le financement des effectifs accrus de l'université est problématique. Le système d'allocation des moyens SYMPA détermine en effet pour 2012 une dotation théorique en emplois de 1 350 contre 1 144 emplois de référence, soit 206 emplois manquants[5], et le nombre total d'emplois sous plafond État notifié à l'établissement en 2013 est bien de 1 350.

Par ailleurs, les personnels non titulaires sur missions permanentes représentent 54 % des Biatss de l'établissement, ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale (26 %), la très grande majorité d'entre eux étant recrutés dans la filière ITRF, avec une proportion importante dans la filière bibliothèque (20 % pour 10 % au plan national)[6]. Cette situation relève à la fois de la création relativement récente de l'établissement et de sa dotation initiale en emplois, ainsi que de la politique de recrutement suivie immédiatement après le passage aux RCE.

L'augmentation de la masse salariale vient d'être analysée par la Cour des comptes[7] : *« les dépenses de personnel ont connu une augmentation sensible depuis le passage aux RCE : +7,63 % en 2011, +6,53 % en 2012, soit un montant total de plus de 13 M€, (elles) représentent en 2010 75 %, en 2011 78 % et en 2012 77 % des charges totales »*. En raison de la crise financière qui découle pour une partie non négligeable de cette politique, l'université

[1] Source : bilan social UVSQ 2013, page 8.

[2] Au 1er janvier 2014, le nombre des enseignants du second degré est de 92, celui des enseignants hospitalo-universitaires et de médecine générale de 126.

[3] Source : fiche MESR politique contractuelle DGRH A et C du 30 janvier 2014, p. 6.

[4] Source : fiche MESR politique contractuelle DGRH A et C du 30 janvier 2014, p. 4.

[5] Source : rapport n° 2012-041, avril 2012, de l'IGAENR : annexe 3, page 125.

[6] Source : fiche MESR politique contractuelle DGRH A et C du 30 janvier 2014, p. 4.

[7] Source : rapport UVSQ exercices 2006 à 2012, délibéré par la Cour des comptes le 24 février 2014, n° 69229, page 57.

se trouve dans une situation nécessairement contrainte, qui la conduit actuellement à geler tout recrutement. Dans ce contexte, l'université n'est pas en mesure à ce jour de définir une politique pluriannuelle des emplois.

2 ● Le retour à une politique raisonnable de gestion des emplois et de la masse salariale est indispensable

Le nombre important d'emplois financés sur ressources propres est à coup sûr un handicap pour un retour à l'équilibre financier. Au début de la période qui a suivi l'accès aux RCE, l'UVSQ a en effet développé, certes en lien avec sa dynamique, une politique de recrutement insoutenable financièrement dès lors que ses ressources (surestimées, cf. *infra,* III) ne permettaient pas de faire face aux dépenses décidées.

La gestion de la masse salariale a donc été clairement défaillante : de nombreux recrutements de personnels Biatss ont été décidés sans l'assurance d'une recette correspondante pour leur durée prévisible. D'où un arrêt actuel des recrutements, qui peut porter préjudice au nécessaire renouvellement des compétences.

Il en résulte une augmentation des dépenses liées à l'allocation de recours à l'emploi : comme l'a indiqué la Cour des comptes, *« l'université subit avec décalage les conséquences de sa politique de recrutement de contractuels et du choix qui a été fait de ne pas demander l'adhésion au régime d'assurance chômage lors du passage aux RCE »*[1].

Depuis juillet 2012, l'université a rectifié sa position : elle essaie de conventionner avec Pôle Emploi, mais se heurte à des conditions financières, incluant des rappels de cotisations, difficilement acceptables dans le contexte actuel.

3 ● Le pilotage des emplois doit être renforcé

La GPEC a cependant commencé à se doter d'éléments d'analyse, de suivi et de pilotage, mais la connaissance et la maîtrise de la masse salariale n'ont pas fait l'objet d'un suivi suffisant. L'université a mis un certain temps à se rendre compte que ses dépenses globales de personnel n'étaient pas assurées par ses recettes, et elle commence seulement à développer des outils d'analyse pour disposer des informations financières adéquates.

Aujourd'hui, l'articulation entre les compétences respectives de la DAF et de la DRH en matière de contrôle et de suivi de la masse salariale, si elle peut sembler satisfaisante, reste à vérifier, notamment en matière prévisionnelle (suivi annuel, appréciation du GVT), dans une perspective de rectification de la trajectoire.

Le pilotage des emplois et la nécessité de respecter les plafonds d'emplois imposent de créer un véritable dispositif de suivi de la consommation des emplois, intégré à la gestion, qui ne nécessite pas de nouvelle saisie, et une mise en relation du contrôle des emplois et de la paye.

Toutes ces préconisations vont évidemment dans le bon sens. Le pilotage, crucial, de la masse salariale doit étroitement associer la DRH, seule structure susceptible d'envisager l'évolution de la dépense, d'effectuer une veille statutaire et de suivre les flux d'entrée et de sortie.

4 ● Le dialogue social institutionnel est jugé correct par les représentants du personnel

Les membres élus du comité technique (CT), du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et des commissions paritaires d'établissement (CPE) soulignent le caractère consultatif de ces organismes dont les avis ne sont donc pas, par définition, nécessairement suivis. Ces représentants conviennent du bon fonctionnement du CHSCT, du service de médecine de prévention des personnels et du service d'action sociale de la DRH.

Par ailleurs, la formation continue des Biatss progresse. Son orientation générale est classique. Des spécialisations ne doivent pas être négligées, qu'il s'agisse de la formation aux fonctions financières (Sifac) ou aux missions du service du patrimoine.

III –Les services financiers et comptables ont été renforcés, stabilisés et modernisés

La fonction financière et comptable est assurée par la DAF, d'une part, et l'agence comptable, d'autre part.

[1] Source : rapport UVSQ exercices 2006 à 2012, délibéré par la Cour des comptes le 24 février 2014, n° 69229, page 57.

La DAF, qui ne comptait fin 2012 que sept agents, comprend aujourd'hui quatorze personnes (six de catégorie A, quatre de catégorie B et quatre de catégorie C) et accueille un apprenti. La directrice exerce ses fonctions depuis février 2013, la fonction de responsable ayant été occupée précédemment par six personnes en moins de quatre ans.

L'agence comptable est passée de huit en 2006 à quinze personnes aujourd'hui (trois de catégorie A, six de catégorie B et six de catégorie C). Elle comporte deux services : recettes et comptabilité, d'une part, et dépenses, d'autre part.

La convention de partage des compétences entre l'ordonnateur et le comptable n'a pas encore été mise à l'étude, ce qui est regrettable, d'autant qu'il n'existe pas, à ce stade, de contrôle hiérarchisé de la dépense.

L'établissement développe des outils de gestion financière et comptable : mise en place de Sifac et usage de la comptabilité analytique auprès des composantes à l'occasion de la procédure budgétaire, pour comparer les projets d'allocation des crédits et le coût réel des actions. Une politique de rationalisation structurelle a été suivie avec la réduction du nombre d'unités budgétaires (13 UB en 2012 contre 19 en 2007).

Une nette amélioration de la qualité comptable est constatée entre 2008 et 2012, avec notamment l'inventaire physique et son intégration comptable réalisés en 2010. Mais la gestion des contrats de recherche manque encore de fiabilité, notamment en raison de l'absence des comptes rendus financiers à la fin de la convention de recherche.

IV – La fonction immobilière et logistique est en cours de révision et de redéploiement

1 ● La fonction immobilière a été restructurée avec la création d'une direction du patrimoine immobilier et de l'environnement (DPIE)

Créée en janvier 2009, cette direction comprend 20 personnes. Des structures techniques locales (25 personnes au total) sont placées au sein des composantes ou des campus.

La coordination entre la DPIE et les composantes en matière de maintenance devra être développée avec la fin de l'externalisation de la maintenance. La direction envisage notamment la mise en place de chefs de secteur. La fonction de VP Patrimoine a été supprimée.

L'université a mis en place des outils de gestion avec le progiciel de gestion du patrimoine ABYLA et le logiciel de gestion de salles CELCAT[1] pour les données relatives aux heures d'utilisation des locaux.

L'adaptation des locaux aux étudiants et aux personnels handicapés est de qualité.

2 ● La multiplicité des sites constitue une difficulté évidente

Les différents sites de l'UVSQ sont développés de façon diverse : l'essentiel des surfaces est développé sur la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (36 %) et à Versailles, où se trouvent le siège de l'université et le Campus des sciences (34 %). Vélizy, Rambouillet et Mantes sont des sites quantitativement moins importants (respectivement 15 %, 8 % et 4 %). L'université occupe une Shon de 154 015 m2 dans 48 bâtiments. La Cour des comptes relève un accroissement de 28,2 % de la Shon entre 2008 et 2013[2]. Le nombre de ces implantations est une force pour l'ancrage territorial et socioéconomique de l'établissement, mais une faiblesse si l'on examine les coûts générés par la dispersion et la diversité du patrimoine immobilier.

L'État est propriétaire de la majeure partie des sites (11 sur 19), les autres propriétaires étant le conseil général des Yvelines, la Ville de Mantes-la-Jolie, la CASQY et l'université elle-même. Le partenariat avec les collectivités locales est actif dans le domaine patrimonial. L'état global du patrimoine immobilier décrit par le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) mentionne une majorité de bâtiments âgés de plus de vingt ans et nécessitant des interventions lourdes. Plus de 15 % des surfaces sont même déclarées inadaptées aux activités de recherche et d'enseignement. [3]

L'université a initialement demandé à l'État la dévolution du patrimoine immobilier (demande approuvée par le conseil d'administration du 2 février 2010 à l'unanimité des votants, moins une abstention). L'État n'a pas donné suite à cette demande, qui n'est plus d'actualité.

---

[1] Supervisé au sein de la direction des systèmes d'information (SPSI, page 11).

[2] Source : rapport UVSQ exercices 2006 à 2012, délibéré par la Cour des comptes le 24 février 2014, n° 69229, p. 59.

[3] Source : états D et E, page 5 du SPSI.

Le SDI réalisé avec le concours de la Caisse des dépôts et consignations a été adopté le 8 février 2011 et le SPSI a été approuvé par France Domaine le 17 juillet 2012. Ces schémas devront faire l'objet d'une mise à jour du fait de la participation de l'université à l'UPSay.

L'augmentation importante des surfaces a entraîné celle des coûts de maintenance et l'université doit maintenant faire face à la restructuration et à la rationalisation des locaux. Ainsi, des opérations d'échanges sont envisagées en partenariat avec le conseil général, propriétaire des locaux du siège et du bâtiment du Chesnay : l'université libère ces bâtiments et en contrepartie le conseil général rénove les bâtiments Panhard et Germain, à Versailles, pour réinstaller la présidence et les services centraux. Des opérations de rationalisation des choix immobiliers sont également en cours pour les sites de Mantes et Vélizy.

3 ● Les résultats du recours au partenariat public-privé (PPP) pour l'organisation de la fonction sont contrastés

Le contrat de partenariat pour la construction et la maintenance du bâtiment de l'UFR de sciences de la santé Simone Veil signé le 20 novembre 2009 avec le groupement ORIGO (Bouygues Bâtiment Île-de-France) a donné satisfaction à l'université en termes de rapidité et de qualité. Mais l'université doit en assumer les coûts d'utilisation. Le contrat de partenariat de performance énergétique (CPPE), conclu en 2011 entre l'université et l'entreprise COFELY (filiale de GDF-Suez), concerne majoritairement des opérations de gros entretien et renouvellement (GER) et de maintenance, applicables à la quasi-totalité de l'établissement, à l'exception du site de Vélizy. L'université a eu des difficultés à réaliser les économies attendues pour l'aider à faire face aux charges du contrat, et l'avenant n°8 à ce contrat, notifié en décembre 2013, a exclu du CPPE les prestations de nettoyage et diverses prestations de maintenance à compter du 30 août 2014.

Après une période d'expansion de ses surfaces, l'université fait preuve d'une réelle prudence qui la conduit à abandonner certaines implantations, à ne pas envisager de nouvelles tranches de construction et à appliquer les principes directeurs d'une meilleure utilisation de son patrimoine incluant la mutualisation, la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des locaux dont elle dispose[1]. L'ensemble de ces mesures est un élément positif dans le cadre du retour à l'équilibre financier.

V – L'UVSQ ne s'est malheureusement pas encore dotée d'un système d'information unique

La DSI comprend au total, avec le directeur et le gestionnaire administratif, vingt-sept personnes. Cette direction est appréciée pour l'efficacité de son appui aux différentes activités de l'UVSQ, de ses composantes et de ses unités. L'appellation même de direction des systèmes fait cependant ressortir l'existence de plusieurs systèmes d'information, ce qui entraîne de graves lacunes en matière de fiabilité des données et de construction de la stratégie universitaire.

Le schéma directeur du système d'information a été adopté en novembre 2010. L'objectif de la DSI est bien la mise en place d'un système d'information (SI) intégré construit autour d'un référentiel unique (Talend Open Studio, outil d'intégration de données choisi en 2010), l'ensemble devant fonctionner avec des connecteurs entre les briques logicielles applicatives et ce référentiel. Le degré de connexion croît mais l'opération n'est pas achevée.

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est composé principalement de cinq applications : Harpege pour la gestion des ressources humaines (gestion des emplois et des postes, gestion des contrats, carrières, modalités de service…), WINPAIE (préparation de la paie, pilotage de la masse salariale…), INDEM (indemnisation chômage dans les établissements placés sous le régime de l'auto-assurance en la matière), Geisha (gestion des services d'enseignement et des heures complémentaires) et NEEVA (formation des agents, comptes rendus d'entretiens professionnels, évaluation, fiches de postes, support de la GPEC). L'absence d'intégration entre Harpege et WINPAIE bloque la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Certaines données sont encore en cours de fiabilisation, notamment en matière de pilotage du service d'enseignement. Par ailleurs, un entrepôt de données est en cours de développement[2].

Il est absolument indispensable que l'UVSQ se dote très rapidement d'un système d'information unique, propre à améliorer le pilotage de tous les secteurs d'activité.

[1] Source : SPSI, page 11.

[2] Source : rapport contrat quinquennal 2010-2014 – Bilan et auto-évaluation, p.58.

Conclusion

L'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines dispose d'atouts essentiels : une recherche de qualité, une offre de formation riche et variée, un très bon soutien des collectivités locales, une dynamique partagée pour la création de l'UPSay. Consciente qu'elle doit les préserver, l'actuelle équipe de direction a su prendre la mesure des récentes difficultés financières rencontrées et affiche une volonté ferme de résoudre les problèmes qui en découlent. Elle a d'ailleurs su mobiliser et entraîner la communauté universitaire pour un retour prochain à l'équilibre.

Pour sortir de la crise qu'elle traverse et rester une université d'excellence, des solutions sont encore à imaginer, en particulier pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines afin de maitriser la masse salariale, les procédures budgétaires, le système d'information et la réorganisation, largement entamée, des services supports, notamment pour mieux tirer parti de la valorisation de sa recherche.

Par ailleurs, elle gagnerait à resserrer sa gouvernance, à mieux y associer les composantes et élus étudiants, à mieux développer la communication interne. Une meilleure définition et une meilleure lisibilité de sa stratégie internationale, qui valoriserait et stimulerait les nombreuses initiatives des composantes et unités, ne pourrait que rendre cette université plus attractive. L'UVSQ aura également à avoir une maîtrise plus affirmée de son implication dans l'UPSay pour être un acteur de premier plan dans ce projet.

I – Les points forts

- Des unités de recherche dont l'excellence est reconnue, avec un très bon soutien des organismes et un fort potentiel pour l'insertion dans l'UPSay, notamment l'atout de l'interdisciplinarité
- Une offre de formation riche et attractive, avec un fort développement de l'apprentissage
- Un réseau dense de partenariats (entreprises, collectivités, hôpitaux, universités), avec une forte réactivité des partenaires universitaires et un solide ancrage territorial
- Une mobilisation remarquable de la communauté pour sortir de la crise
- Un traitement attentif des problématiques liées au handicap, tant dans les thématiques de recherche que dans l'accueil des étudiants

II – Les points faibles

- Un mode de gouvernance complexe, avec une chaîne de décisions restreinte qui ne favorise pas la participation, en particulier celle des composantes et des élus étudiants
- Une grande fragilité dans la soutenabilité de la dépense en masse salariale
- De graves lacunes dans la fiabilisation des données en raison de l'absence d'un système d'information unique, portant préjudice à la construction de la stratégie universitaire
- Une politique de la qualité quelque peu délaissée
- Un déficit de communication interne qui limite le sentiment d'appartenance et le développement de projets communs

III – Recommandations

L'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines traverse une période difficile qui peut pénaliser son développement futur. Le plan de redressement financier auquel elle est soumise va contraindre la présidence à proposer et à faire des choix qui s'appuient sur une stratégie et des objectifs clairement définis et partagés. En particulier, la maitrise des effectifs, indispensable pour assurer la soutenabilité de la masse salariale, nécessite des choix stratégiques qui permettent d'assurer la qualité de l'enseignement et de la recherche. Dans la poursuite de ces objectifs, l'UVSQ pourra compter sur sa communauté et ses partenaires territoriaux, attachés à remplir ou à accompagner ses missions fondamentales. Elle s'intégrera d'autant mieux dans l'UPSay qu'elle aura également renforcé sa gouvernance et son pilotage stratégique. La réussite de ce redressement et de cette intégration, au bénéfice des missions de l'université, est liée à un certain nombre d'actions nécessaires :

- renforcer le lien formation-recherche, l'interdisciplinarité, et plus généralement resserrer les relations entre les entités qui composent l'UVSQ, notamment en développant le rôle des CCR ;
- préciser la stratégie en matière de relations internationales, en lien avec les initiatives des composantes et des unités de recherche ;
- développer le pilotage de l'offre de formation et affirmer la stratégie de l'établissement dans ce domaine ;
- prendre réellement en main l'intégration dans le site de Saclay au niveau central, avec une stratégie claire de l'UVSQ qui mette en valeur ses atouts et sa spécificité, en particulier dans le domaine des SHS.

Liste des sigles

A

ABRI	Accompagnement bilan réinsertion et insertion professionnelle
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
APHP	Assistance publique Hôpitaux de Paris
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AUF	Agence universitaire pour la francophonie

B

BCOH	Biomarqueurs en cancérologie et oncohématologie
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQI	Bonus qualité international
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CASQY	Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines
CCR	Comité de coordination de la recherche
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC-IT	Centre d'investigation clinique – innovation technologique
CIP	Centre d'innovation pédagogique
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COCOMP	Comité des composantes
COCOOR	Comité de coordination
COMEX	Comité exécutif
COMIDEX	Comité de l'initiative d'excellence
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPE	Comité paritaire d'établissement
CPPE	Contrat de partenariat de performance énergétique
CR	Commission recherche
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CRIT	Cultures, régulation, institutions et territoire (ED)
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
Dbist	Direction des bibliothèques et de l'information scientifique et technique
DEVU	Direction, la direction des études et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
DPIE	Direction du patrimoine immobilier et de l'environnement
DRCI	Direction de la recherche clinique et de l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DREDval	Direction de la recherche, des études doctorales et de la valorisation
DREPFC	Direction des relations entreprises, partenariats et formation continue

DSI	Direction des services informatiques
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
Estaca	École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

G

GAO	Du génome aux organismes (ED)
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
GER	Gros entretien et renouvellement
GIRCI	Groupement interrégional de recherche clinique et innovation
GOES	Gestion optimisée des stages étudiants
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)

I

Idex	Initiative d'excellence
IECI	Institut d'études culturelles et internationales
IEED	Institut d'excellence dans le domaine des énergies décarbonées
IEP	Institut d'études politiques
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IHU	Institut Hospitalo-Universitaire
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRT	Institut de recherche technologique
ISM	Institut supérieur de management
ISTY	Institut des sciences et techniques des Yvelines
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur
MICEFA	Mission interuniversitaire de coordination des échanges franco-américains

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
OVSQ	Observatoire de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

P

PACES	Première année commune des études de santé
PPP	Partenariat public privé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRE	Plan de retour à l'équilibre
PRL	Plan réussite en licence

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RHE	Emploi financé par l'État
RHU	Emploi financé sur ressources propres
RI	Relations internationales

S

SAEH	Service d'accueil des étudiants handicapés
SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCD	Service commun de documentation
SDSI	Schéma directeur du système d'information
SEIF	Sciences de l'environnement d'Île-de-France (ED)
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèques
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SP	Sciences politiques
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUN	Service des usages numériques

T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TP	Travaux pratiques

U

UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UPGO	Université Paris Grand Ouest
UPSay	Université de Paris-Saclay
UR	Unité de recherche
URC	Unité de recherche clinique
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur
UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES

Affaire suivie par :
Cabinet du président
Cabinet.président@uvsq.fr
01 39 25 79 51

Versailles, Le 26 septembre 2014

Le Président de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

à

M. Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de la section des établissements
AERES
20 rue Vivienne
75002 Paris

Objet : Observations sur le rapport AERES

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance, de même que mes équipes, du rapport remis à l'AERES par le comité de visite en charge de notre établissement.

Je tiens d'abord à exprimer ma gratitude et celle de l'ensemble des personnels à l'égard du travail effectué par le comité, dans des conditions de confiance et de respect mutuel auxquelles j'ai été très sensible. Je voudrais également exprimer notre satisfaction collective face à la pertinence des remarques formulées. Le diagnostic porté par le comité est en effet largement convergent avec notre propre évaluation interne, et nous en partageons pour l'essentiel les conclusions.

Notre université a connu, depuis 23 ans, un développement considérable, assumant sa capacité à jouer un rôle de proximité, dans son territoire, tout en accédant à un rayonnement international dans le domaine de la formation et de la recherche. Nous avons cependant connu des difficultés financières lors deux dernières années, principalement à la suite d'une mauvaise estimation de l'évolution de la masse salariale. Dans le même temps, nous avons opéré un choix stratégique majeur en nous engageant avec énergie dans le projet de l'Université Paris-Saclay. C'est dire si l'évaluation qui vient d'être menée intervient à un moment crucial de l'histoire de l'UVSQ.

Dans ce contexte, j'ai été très heureux de constater que le comité de l'AERES avait été sensible aux efforts collectifs considérables que nous venons d'accomplir depuis le début de mon mandat, reconnaissant que nous avions pris la mesure de la crise qui nous touchait et que l'ensemble de l'université, d'une manière solidaire, s'était mobilisée autour de l'équipe de direction pour non seulement en sortir, mais d'une manière positive et innovante. Je vois dans les conclusions du comité un soutien au Plan de Retour à l'Equilibre élaboré sous ma responsabilité et avec l'appui des élus des conseils et des directeurs de laboratoires et de composantes il y a plus d'un an. Ce plan commence aujourd'hui à porter ses premiers fruits.

Je me félicite également de la validation de notre stratégie au sein de l'Université de Paris-Saclay, priorité dans un ensemble de collaborations hiérarchisées qui s'étendent également à l'échelle de l'académie, en particulier avec l'Université de Cergy-Pontoise où se trouve localisée l'ESPé, et avec laquelle sont menés les projets de Sciences-Po Saint-Germain ou le LabEx Patrima.

L'UPSa est désormais le projet de toute l'université, qui espère y apporter ses qualités et ses forces propres. La reconnaissance par le comité du travail accompli dans la construction des partenariats avec le tissu industriel régional, avec les collectivités territoriales ou avec le CHU, appuyés sur une communication externe dont la valeur a été remarquée, est un élément important pour l'UVSQ. De même, la place centrale accordée à la recherche, dont la structuration évolue positivement et dont le pilotage a été jugé efficace, en lien avec les CCR, conforte les choix que nous avons opérés au cours des dernières années.

Je me réjouis particulièrement de voir également distinguée notre politique documentaire, tournée vers la réussite de nos étudiants, et, plus largement, la qualité et le dynamisme de la vie étudiante dans le cadre de l'UVSQ, nourrie par une formation de haut niveau, des choix pédagogiques innovants, une véritable prise en charge de la professionnalisation et une vie de campus attrayante.

Enfin, la restructuration des services et des directions a été saluée comme un progrès, ce dont je ne peux être que très satisfait, et dont nous mesurons déjà les retombées positives, ainsi qu'en témoignent les appréciations portées sur nos résultats dans le domaine de la valorisation ou de l'internationalisation.

Cependant, je cerne bien la nature des défis auxquels nous restons confrontés, ainsi que le comité l'a souligné, et que nous nous efforçons d'affronter. La multiplicité des sites et la complexité de la situation immobilière de l'UVSQ restent pour nous un sujet de préoccupation et je rejoins tout à fait les observations du comité à ce sujet.

La poursuite de la restructuration des directions doit également nous donner les moyens d'un meilleur pilotage de l'établissement et d'un renforcement de sa cohérence stratégique. A cet égard, les remarques sur la nécessité d'un pilotage central de la stratégie de site dans le cadre de l'Université Paris-Saclay entrent directement en écho avec la mise en place récente d'un Comité Stratégique Saclay qui doit assurer cette fonction.

Les recommandations sur le renforcement du lien entre formation et recherche et sur le pilotage renforcé de l'offre de formation me paraissent également justifiées. Pour répondre au mieux à ces questions, j'ai lancé au début du mois de septembre une réflexion collective, principalement confiée au Conseil Académique, en lien avec les directeurs de laboratoire et de composante, pour identifier d'ici le début de l'année 2015 une stratégie claire mettant en avant les points forts de l'université. Cette consultation s'accompagne d'une série de rencontres sur l'ensemble des sites de l'université, de manière à ce que je puisse rencontrer la plus grande partie du personnel et des étudiants qui le souhaiteraient durant l'automne. La stratégie ainsi définie constituera la feuille de route de l'UVSQ pour 2020, en vue de notre intégration au sein de l'UPSa, et conduira à des décisions fortes en termes de recentrage de nos moyens humains, matériels et financiers sur les formations et les thématiques dans lesquelles l'UVSQ est à la fois la plus performante, la plus légitime et la plus pertinente.

Cette redéfinition de nos priorités stratégiques en formation et en recherche sera également l'occasion de développer, selon les observations du comité, les outils de suivi, comme en ce qui concerne le Plan Réussite Licence ou l'évaluation des formations, ainsi que les procédures liées à l'offre de formation et au profil des postes, même si les remarques du rapport me semblent sur ce point exagérées, quand il regrette leur manque de clarté. Je me permets de rappeler que le profilage des postes associe systématiquement les directeurs de laboratoire, de département et de composante, que les demandes de postes sont classées par les conseils de composante et, qu'à la différence de ce qui a pu se pratiquer dans le passé ou dans d'autres universités, les conseils centraux s'appuient dans une très large mesure sur ce travail, sans défaire au niveau central ce qui a été élaboré de manière collégiale par les collègues, mais au contraire, en soutenant les demandes et les orientations des équipes dans la mesure du possible.

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES

Il me semble également que les recommandations concernant la gouvernance, qui serait trop complexe et ne ferait pas une place suffisante aux étudiants et aux directeurs de composante, relèvent en partie du malentendu. En effet, le comité exécutif de l'université se réunit autour de moi deux fois par mois, tandis que les conseils centraux fonctionnent d'une manière parfaitement satisfaisante et sont un espace où les étudiants tiennent toute leur place. Je veillerai personnellement à ce que cela soit toujours le cas à l'avenir, et à ce que la tâche du vice-président étudiant et de l'ensemble des élus étudiants puisse continuer à s'accomplir dans les meilleures conditions. Enfin, je crois que la rencontre mensuelle avec les directeurs de composante dans le cadre du COCOMP, à laquelle s'ajoutent de nombreuses rencontres individuelles, permet d'entretenir des relations étroites avec eux, même si je sais qu'ils sont en première ligne face aux difficultés financières de notre établissement, ce qui peut expliquer, là aussi, certains regrets exprimés au cours de la visite du comité, dont il ne faut pas exagérer la portée.

Enfin, nous avons pris bonne note des recommandations concernant la communication interne, le contrôle de la qualité, la fiabilisation des données, le suivi des contrats et la mise en place d'un système d'information unique. Nous avons déjà entamé une réflexion sur l'ensemble de ces dossiers, et pour ce qui est en particulier de la fiabilisation des données, des contrats et du contrôle qualité, une réponse adéquate et prioritaire est déjà en cours d'élaboration. Dans la mesure des moyens humains et financiers dont nous disposons, nous allons veiller dans les prochaines années à améliorer nos capacités d'action dans ces différentes directions.

Au total, le bilan des échanges avec le comité me semble donc positif ; il vient nourrir une réflexion dans laquelle l'université est déjà pleinement engagée, visant donner à l'UVSQ toute sa place au sein de l'Université Paris-Saclay.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, mes respectueuses salutations.

Le Président

Jean-Luc VAYSSIÈRE

UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES
55 avenue de Paris - 78035 Versailles Cedex - T 01 39 25 79 51 — www.uvsq.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines a eu lieu du 8 au 10 avril 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Nicole Le Querler, professeur émérite des universités en sciences du langage, université de Caen.

Ont participé à l'évaluation :

- Sébastien Chevalier, professeur des universités en physico-chimie des matériaux, université de Bourgogne
- Olivier Claris, professeur des universités-praticien hospitalier, président de la commission médicale d'établissement, chef du service de néonatologie et réanimation néonatale-Hôpital Femme Mère Enfant (CHU Lyon Sud)
- Monique Dumas, professeur des universités-praticien hospitalier, vice-présidente recherche du CHU de Dijon
- Pierre Guibentif, professeur en sociologie, institut universitaire de Lisbonne
- Anna-Maria Leca, doctorante, université de Corse
- Marion Rongère-Ghys, directrice de BUSI Incubateur d'entreprises d'Auvergne
- Jacques Veyret, inspecteur général honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et, Marie Salaün, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV