

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA SORTIE D'EXPÉRIMENTATION DE CY CERGY PARIS UNIVERSITÉ

CAMPAGNE D'ÉVALUATION HORS VAGUE

Rapport publié le 26/01/2023

Au nom du comité d'experts² :

Boas Erez, Président du comité

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

Sommaire

Préambule	5
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de CY Cergy Paris Université	5
2 / Contexte de l'évaluation.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental.....	8
1/ CY Cergy Paris Université, une université dont le rôle d'intégrateur territorial majeur devrait être davantage mis en avant dans sa stratégie	8
2/ Une gouvernance à deux niveaux pour organiser le rôle d'intégrateur territorial de CYU, restant à affiner	10
3/ Une structuration complexe permettant de renforcer les partenariats de site et la transversalité des formations	11
4/ Une administration organisée au service du projet stratégique et dotée d'outils performants.....	12
5/ Une capacité d'anticipation efficace, mise sous tension par un développement continu des activités dont l'établissement doit veiller à garder la maîtrise	13
6/ Une politique de ressources humaines bien adaptée à la nouvelle structure intégrée de l'établissement, mais qui gagnerait à mieux associer les personnels aux multiples changements en cours.....	14
Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental	16
1/ Des résultats visibles dans le domaine de l'ingénierie et en matière de structuration académique.....	16
2/ L'établissement a misé sur une gouvernance ouverte pour atteindre ses objectifs de structuration et assumer son rôle d'intégrateur territorial.....	18
Conclusion, avis et recommandations.....	20
1 / Conclusion	20
2 / Avis	21
3 / Les recommandations	21
Liste des sigles.....	22
Observations du président de CY Cergy Paris Université.....	24
Organisation de l'évaluation	29

Préambule

La présente évaluation a été menée à la suite de la demande de l'établissement public expérimental **CY Cergy Paris Université**, adressée au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), le 17 mars 2022, portant sur sa sortie du régime expérimental, conformément à l'ordonnance du 12 décembre 2018¹. En date du 19 avril 2022, la ministre de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation a adressé au Président du Hcéres un courrier lui demandant de procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation et de tenir compte, plus particulièrement, des éléments d'appréciation suivants :

- Degré suffisant d'intégration stratégique et exercice effectif de ses missions par l'établissement et ses composantes par délégation : la cohérence du regroupement territorial, la complémentarité de l'offre de formation, la mise en œuvre d'une politique unique de diplomation, de recherche, de valorisation de ses résultats, de relations internationales ou de ressources humaines ;
- Efficacité de la gouvernance et absence de dysfonctionnements ;
- Capacité de pilotage stratégique, opérationnel et de suivi ;
- Obtention de résultats substantiels en termes d'attractivité et de visibilité internationales, de valorisation de la vie étudiante et de campus, de fédération de la communauté universitaire, de diffusion d'une diversité de savoirs et des cultures, de promotion d'un niveau scientifique élevé.

Selon le courrier susmentionné, CY Cergy Paris Université entend obtenir la qualification de Grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation. Conformément à la loi ESSOC² (article 52), l'État et les établissements expérimentaux peuvent fixer, d'un commun accord, des points d'attention particuliers pour cette évaluation ; mais aucune demande de critère spécifique ou de modulation du référentiel d'évaluation n'a été transmise au Hcéres concernant l'évaluation de sortie d'expérimentation de l'EPE CY Cergy Paris Université.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de CY Cergy Paris Université

Depuis plusieurs années, l'État a permis et encouragé des regroupements d'établissements d'enseignement supérieur, que ce soit sous la forme de PRES, de ComUE et, plus récemment, en 2018, d'expérimentations dans le cadre de la loi ESSOC et de l'ordonnance n° 2018-1131 susmentionnées. L'Université de Cergy-Pontoise a saisi cette possibilité, et avec ses partenaires, a proposé un regroupement d'établissements, reconnu en 2019 comme établissement public expérimental (EPE), CY Cergy Paris Université (CYU). Cet effort de structuration a été accompagné par un développement de projets, soutenu par l'État, avec la confirmation de la labellisation I-Site (mars 2022) qui apporte au nouvel établissement, et à son associée, l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC Business school), un financement supplémentaire important.

Plus précisément, **CYU** est un EPSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel) de type expérimental créé le 28 octobre 2019³. Si la création de l'Université de Cergy-Pontoise (UCP) remonte à 1991, différents regroupements ont ensuite été constitués autour de celle-ci :

- le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) **Université du Grand Ouest parisien** (UPGO) est créé le 6 février 2012⁴, sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS) avec deux membres fondateurs : l'UCP et l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), et neuf autres organismes et établissements d'enseignement supérieur, dont l'École pratique de service social (EPSS) et l'Institut libre d'éducation physique supérieur (ILEPS) ;
- après le retrait de l'UVSQ, le PRES UPGO se transforme le 1^{er} mars 2015 en Communauté d'Universités et Établissements (ComUE) **Université Paris Seine**⁵ autour de l'UCP et intègre initialement douze autres

¹ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Celle-ci dispose en effet, dans son article 20, qu'à compter de la deuxième année suivant l'entrée en vigueur de leurs statuts, les établissements créés ou modifiés dans le cadre de l'ordonnance peuvent demander au ministre chargé de l'enseignement supérieur qu'il soit procédé à leur évaluation afin de sortir de l'expérimentation avant le terme de la période de dix ans prévue par la loi. L'ordonnance précise également que cette évaluation est confiée au Hcéres, qui rend son évaluation dans un délai de six mois à compter de la demande formulée par l'autorité exécutive de l'établissement.

² Loi n° 2018-727 du 10 août 2018 Pour un État au service d'une société de confiance.

³ Décret n° 2019-1095 du 28 octobre 2019 portant création de CY Cergy Paris Université et approbation de ses statuts.

⁴ Décret n° 2012-178 du 6 février 2012 portant création de l'établissement public de coopération scientifique « Université du Grand Ouest Parisien ».

⁵ Décret n° 2015-157 du 11 février 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université Paris-Seine ».

- organismes et établissements⁶, dont l'EPSS et l'ILEPS, mais aussi l'ESSEC et l'Institut polytechnique du Grand Paris (qui rassemble trois écoles d'ingénieurs, dont l'École internationale des sciences du traitement de l'information [EISTI], école d'ingénieurs privée labellisée Eespig⁷) ;
- enfin, la labellisation de l'I-Site **CY Initiative**, porté alors par la ComUE Paris Seine, et associant l'UCP, l'ESSEC, l'EISTI et l'École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications (ENSEA), dans le cadre du troisième programme Investissements d'Avenir [PIA3]), en février 2017, renforce les liens entre ces institutions. Le projet a pour axes principaux le renforcement de l'excellence scientifique et du premier cycle, et le campus international. En mars 2022, l'I-Site CY Initiative est confirmée par l'État, avec une dotation de 9 millions d'euros par an pour CYU et l'ESSEC.

À sa création en tant qu'établissement public expérimental (EPE), **CYU** a intégré l'ancienne **université de Cergy-Pontoise, la ComUE Paris Seine⁸ et l'EISTI**, qui ont ainsi fusionné, et **deux établissements-composantes** conservant leur personnalité morale, comme le permet l'ordonnance du 12 décembre 2018 : l'École pratique de service social (EPSS) et l'Institut libre d'éducation physique supérieur (ILEPS).

La fusion de l'UCP et de l'EISTI a donné lieu à la création du regroupement de composantes CY Tech, au sein de CYU. En revanche, l'ENSEA a fait le choix de ne pas intégrer l'établissement expérimental, et de rester un membre du site de CY. Les deux écoles thématiques intégrées en tant qu'établissements-composantes – l'une formant aux métiers du travail social, l'autre des entraîneurs, managers et enseignants du domaine des sports et des loisirs – sont des associations à but non lucratif (loi de 1901), et l'ILEPS est labellisé Eespig.

L'EPE compte aussi **huit composantes internes**, sans personnalité morale, dont trois UFR, un INSPE, un IEP, un IUT⁹ ; il présente néanmoins son organisation académique autour d'une école universitaire des premiers cycles, **CY Sup**, et de quatre **Graduate schools** en sciences, ingénierie, économie et gestion (CY Tech), en arts et humanités (CY Arts et humanités), en éducation (CY Éducation), et en droit et science politique (CY Droit et science politique). Il exerce sa tutelle sur 25 laboratoires de recherche, dont trois fédérations de recherche qui facilitent les échanges transversaux, et il dispose d'un institut d'études avancées (CY Advanced studies).

Enfin, en novembre 2020 est créée **CY Alliance**¹⁰, association de dix établissements autour de CYU, qui en est chef de file : l'École nationale supérieure d'arts de Cergy (ENSAPC), l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSAV), l'École nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSP), l'École de biologie industrielle (EBI), l'École d'électricité, de production et management industriel (ECAM-EPMI), l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA), l'École ITESCIA (à présent ESIEE-IT), l'Institut supérieur de mécanique de Paris (ISAE Supméca), l'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (ISIPCA). L'ESSEC participe aussi au regroupement CY Alliance dans le cadre de l'I-Site CY Initiative ; elle est considérée comme **établissement associé** à CYU, avec une convention distincte des autres établissements, visant « la réussite pleine et entière de l'initiative d'excellence »¹¹. En raison de cet enjeu supplémentaire, CYU et l'ESSEC ont mis en place des modalités de gouvernance partagée, à travers le directoire qui pilote CY Initiative. CYU présente par ailleurs l'ESSEC comme la cinquième *graduate school* de son organisation académique. Depuis 2020, deux autres établissements ont rejoint cette alliance : SUP de V¹², ainsi que l'Institut national du patrimoine (INP) à travers une convention de partenariat.

CY Alliance constitue l'un des groupements académiques façonnant le paysage de la région Île-de-France, qui en compte une dizaine. Le groupement compte 45 000 étudiants, soit 6,16 % des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en Île-de-France en 2020 (734 000 étudiants)¹³.

Le comité aura l'occasion d'aborder cette structuration faite de différents niveaux d'organisation (CYU, CY Sup, les Graduate school, les composantes internes, CY Initiative, CY Alliance) dans le rapport.

⁶ La ComUE Université Paris-Seine compte treize membres initiaux : 1° L'université de Cergy-Pontoise (UCP) ; 2° L'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) ; 3° L'Institut polytechnique du Grand Paris (IPGP) ; 4° L'École nationale supérieure d'arts de Cergy (ENSAC) ; 5° L'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSAV) ; 6° L'École nationale supérieure de paysage de Versailles (ENSPV) ; 7° L'École de biologie industrielle (EBI) ; 8° L'École d'électricité, de production et management industriel (EPMI) ; 9° L'École pratique de service social (EPSS) ; 10° L'Institut libre d'éducation physique supérieur (ILEPS) ; 11° L'École supérieure d'agro-développement international (ISTOM) ; 12° L'école ITESCIA ; 13° L'Institut supérieur international du parfum, de la cosmétique et de l'aromatique alimentaire (ISIPCA).

⁷ Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général.

⁸ Lors de la création de l'EPE, le décret fondateur de la ComUE Paris Seine est abrogé, celle-ci a « fusionné » dans l'EPE, selon les statuts de CYU.

⁹ UFR droit, lettres et sciences humaines, UFR langues et UFR études internationales, l'institut d'économie et de gestion, l'institut des sciences et techniques, l'IEP Saint-Germain-en-Laye ; l'IUT de Cergy-Pontoise, l'INSPE de l'Académie de Versailles.

¹⁰ Décret n° 2020-1478 du 30 novembre 2020 portant association d'établissements à CY Cergy Paris Université dénommée « CY Alliance ».

¹¹ Convention d'association entre CY Cergy Paris Université et l'association Groupe ESSEC, 19 juin 2020.

¹² École supérieure de vente et de management, issue du dispositif éducatif de la CCI Paris-Île-de-France.

¹³ Strater Ile de France, Diagnostic territorial de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, juillet 2022.

CY Cergy Paris Université est une université francilienne, seule université du Val-d'Oise, et fait partie de l'académie de Versailles¹⁴. Son implantation principale se trouve à Cergy-Pontoise (à 30 km au nord-ouest de Paris), mais l'université se répartit sur 12 sites dans différents départements en Île-de-France¹⁵. Depuis 2017 l'Association CY Campus international¹⁶ œuvre au développement du campus de Cergy-Pontoise, en lien avec les collectivités et les autres établissements du site, au moyen d'investissements publics et privés. Elle bénéficiera du soutien du CPER 2021-2027 pour le développement de ses campus, en particulier celui de Cergy-Pontoise. En 2021-2022, CYU accueillait 28 871 étudiants¹⁷, dont 16,22 % d'étudiants étrangers. Ses étudiants étaient inscrits à 55,75 % en premier cycle, à 32,98 % en deuxième cycle, et pour 630 d'entre eux, en doctorat.

En 2020, l'université compte 1861 personnels, dont 898 enseignants et enseignants-chercheurs, et 963 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (BIATSS), à 62 % titulaires et 38 % contractuels¹⁸. Le budget de l'université s'élevait en 2022 à près de 220 millions (M) d'euros¹⁹.

2 / Contexte de l'évaluation

Compte tenu de l'enjeu particulier de la présente évaluation, rappelé en préambule de ce rapport, le comité d'évaluation avait des attentes importantes envers le rapport d'autoévaluation de l'établissement et de l'ensemble de la documentation mise à sa disposition, ces pièces du dossier d'autoévaluation (DAE) étant censées présenter la stratégie de l'EPE et démontrer les résultats obtenus durant la période d'évaluation. Malheureusement, le comité n'a pu que regretter que le DAE de CYU ne soit pas à la hauteur de l'enjeu. Le rapport d'autoévaluation (RAE) est de qualité inégale, les références consacrées aux résultats obtenus depuis la création de l'EPE²⁰ auraient en particulier pu être davantage développées et mieux pensées dans l'optique de l'évaluation de sortie d'expérimentation. De manière générale, sur la base du RAE (mais aussi des statuts de l'établissement et des autres documents), il est apparu au comité que CYU exprimait de façon confuse sa cible d'établissement, ce qui a impacté la cohérence du RAE (en termes de présentation d'un continuum entre stratégie, moyens et résultats) et a considérablement compliqué le travail d'évaluation. Sur ce point, le comité a eu l'impression que la confusion perdurait lors des entretiens.

Dans ce contexte général, la visite a cependant permis d'obtenir des renseignements cruciaux pour éclaircir certains éléments du dossier et pour compléter l'évaluation. En particulier, le comité a cherché à obtenir des réponses explicites concernant le suivi des recommandations qui clôturent le rapport d'évaluation de la ComUE Paris Seine (Hcéres, 2019), dont certaines étaient directement en lien avec le changement de statut²¹, et à comprendre l'articulation des activités de CYU avec celles de l'ESSEC Business School. Les échanges avec les membres des conseils et des directions des composantes de CYU ont été précieux, et les rencontres avec les personnels et les étudiants ont également permis de mesurer leur sentiment d'appartenance et la manière dont ils ont été associés au travail de structuration de l'établissement expérimental. La quantité de documents mis à disposition du comité, principalement à sa demande, et les réponses obtenues pendant les échanges avec les parties prenantes internes et externes, ont fait la démonstration de l'important travail de structuration fourni par les directions, les instances, les structures et les personnels des établissements regroupés dans CYU et au sein de CY Alliance.

La visite du comité s'est déroulée les 26 et 27 septembre 2022 au siège de l'université. Elle a donné lieu à 26 entretiens. La présente évaluation s'est également appuyée sur les résultats de la précédente évaluation de la ComUE Université Paris Seine et de l'Université de Cergy-Pontoise par le Hcéres, dont le comité a pris connaissance pour la conduite de ses travaux.

¹⁴ Aux côtés d'autres universités, l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, l'université d'Évry-Val-d'Essonne, l'Université Paris-Saclay, et l'Université Paris Nanterre.

¹⁵ CYU est présente dans les villes de Cergy, Neuville-sur-Oise, Pontoise, Sarcelles et Argenteuil dans le Val-d'Oise, d'Antony et de Gennevilliers dans les Hauts-de-Seine, d'Évry dans l'Essonne, et de Saint-Germain-en-Laye dans les Yvelines. À noter l'existence d'un site à Pau.

¹⁶ L'association, présidée par CYU, réunit l'État, la Caisse des Dépôts, la Région Île-de-France, le Département du Val-d'Oise, la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, les Villes de Cergy, Neuville et Pontoise, et CY Cergy Paris Université.

¹⁷ Tableau de bord de CYU (ou système d'information décisionnel), consulté le 21/09/2022.

¹⁸ Données 2020, fiche DGRH, MESR.

¹⁹ Données issues du RAE.

²⁰ Domaine 2, références 5 et 6 du référentiel d'évaluation de sortie d'expérimentation.

²¹ Rapport d'évaluation Hcéres de la ComUE Paris Seine, publié le 03/04/2019. Recommandations générales (extrait) : « Veiller à ce que l'ensemble des personnels et des étudiants de tous les établissements de la Comue s'approprient la démarche du Grand établissement ; garantir que les futurs établissements associés ne soient pas éloignés des circuits de décision et redéfinir un projet de site global ; mettre en œuvre la signature unique pour augmenter la visibilité scientifique du site Paris Seine ; mettre en place des outils de reporting et d'aide au pilotage dans la perspective de la création du futur grand établissement ».

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

Référence 1 : « L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent. »

1/ CY Cergy Paris Université, une université dont le rôle d'intégrateur territorial majeur devrait être davantage mis en avant dans sa stratégie

Comme exposé en introduction, cette évaluation, dans l'ensemble, a été marquée par le constat d'une stratégie confuse, répondant à différentes ambitions en ce qui concerne l'« université cible » de CY, et tentant ainsi d'aller sur des terrains variés, mais parfois peu réaliste au regard des forces de l'établissement et peu en phase avec les développements récents. Ainsi, à la lecture des documents fournis, apparaît un hiatus entre d'une part les déclarations d'intention et les objectifs affichés par CYU, et d'autre part les actions entreprises et les réussites documentées. Le comité a l'impression que CYU n'a pas osé mettre en avant au cours des dernières années ce qui pourrait être son modèle, par crainte peut-être qu'il ne soit pas conforme aux attentes d'un certain nombre d'acteurs institutionnels. **De fait, d'après le comité, la stratégie d'ensemble contient des éléments qui se contredisent, ou qui en contredisent le développement tel qu'il s'est fait pendant les dernières années. Le comité invite CYU à clarifier son identité et son ambition à long terme, y compris dans ses futurs statuts.**

La structuration à laquelle CYU participe est caractérisée par l'emboîtement de différents ensembles d'établissements ou de composantes de l'établissement, qui ont des degrés d'intégration variables, et des statuts divers : CYU, ses deux établissements-composantes, CY Sup, les *graduate schools*, l'I-Site CY Initiative, CY Alliance, CY Campus international. **Les différents éléments de stratégie présentés peuvent ainsi être mis en relation avec les différents niveaux d'emboîtement.** Du point de vue du comité, la présentation par l'établissement aurait gagné à davantage faire ressortir ces différents périmètres stratégiques.

Ainsi, le comité estime que **l'objectif affiché dans les statuts de CYU de devenir une « université de technologie »**²² se justifie partiellement, pour accompagner l'effort lié à la fusion avec l'EISTI et à la création de CY Tech, qui donnera à CYU une visibilité nationale et internationale en matière technologique. CYU ambitionne aussi d'avoir en son sein « la première école d'ingénieurs publique *post-bac* »²³ avec CY Tech. Le refus de l'ENSEA (par crainte d'une dilution de sa marque) d'intégrer l'université – contrairement à l'EISTI – apparaît de ce point de vue comme une occasion manquée, selon le comité, car cette intégration aurait permis de renforcer encore la dimension technologique. Néanmoins, la gouvernance de CYU a aussi conscience que le terme d'université de technologie revêt un sens différent en France qu'à l'international, et concède que cela peut générer de la confusion au plan national, CYU étant une université multidisciplinaire. Elle a indiqué être en cours de réflexion sur cette terminologie²⁴.

Le comité préfère effectivement à ce terme celui d'**université challenge driven** (*orientée vers les solutions à des grands défis*), évoqué par le président de l'université lors de l'entretien de clôture. En ce sens, bien que les deux établissements-composantes, l'ILEPS et l'EPSS ne présentent pas de dimension technologique, leur intégration contribue à cet objectif général, ces deux établissements ayant vocation à former les professionnels de domaines à forts enjeux sociétaux (le travail social et le sport). La réorganisation académique de CYU, au moyen de *graduate school* thématiques y contribue également, en permettant de mieux travailler sur des sujets qui sont aussi de grands défis. Le projet structurant CY Générations, obtenu récemment par CYU et ses partenaires dans le cadre du PIA4, autour des transitions écologiques et sociales, participe pleinement de cette ambition (cf. infra).

L'objectif de devenir une **université research intensive** (université de recherche intensive) évoqué par l'établissement dans le RAE²⁵ peut se comprendre dans le contexte de l'I-Site et du rapprochement de CYU avec l'ESSEC. **Néanmoins, le comité considère sa réalisation objectivement lointaine, et interprète plutôt cette ambition comme une déclaration d'intention.** CYU ne peut pas aujourd'hui affirmer être une université de recherche intensive, par la surface scientifique qu'elle couvre, comme le montrent le nombre relativement

²² Statuts de CYU, préambule et article 1^{er} et RAE.

²³ RAE.

²⁴ Entretien lors de la visite.

²⁵ Le RAE affirme ainsi la volonté de CYU de devenir une « université internationale intensive en recherche » parmi les 200 meilleures mondiales d'ici 2020.

faible de doctorants et la place de CYU dans les classements internationaux. Elle peut en revanche prétendre développer un domaine d'excellence scientifique dans le cadre de son association avec l'ESSEC, et au-delà, dans quelques domaines ciblés (cf. *infra*). De surcroît, CYU n'a pas présenté une stratégie commune pour la recherche, qui semble plutôt laissée à la discrétion des laboratoires²⁶ et dont la coordination est assurée, selon les statuts, par les composantes (et les écoles magistrales et doctorales dans l'organisation cible). Le comité considère que, pour réaliser cette ambition, les statuts de CYU nécessiteraient d'être clarifiés concernant la définition et le portage d'une politique de recherche globale, et l'établissement davantage engagé en la matière.

Enfin, cette ambition supposerait une stratégie de développement du doctorat de CYU, domaine dans lequel CYU a déjà progressé grâce à l'I-Site ces dernières années (cf. *infra*), mais qui pourrait encore être renforcé. CYU est en effet la seule institution du site ayant la capacité autonome de délivrer le diplôme de doctorat et l'habilitation à diriger des recherches. **Le comité encourage l'université à utiliser cette prérogative au service de son rôle d'intégrateur territorial et, dans le cadre des graduate schools, au bénéfice des partenaires de CY Alliance en mesure d'apporter une contribution substantielle à l'encadrement scientifique des doctorants.** Selon le comité, il lui faudra néanmoins veiller à conserver une autonomie de décision sur le diplôme de doctorat.

L'absence d'une ambition et d'une stratégie clairement exposées par CYU est néanmoins compensée par un **travail de coordination entre un nombre important d'acteurs, au sein du site (CY Alliance)**, conjugué avec une réorganisation cohérente des services et de sa gouvernance. Ce travail a permis à CYU de devenir un acteur dynamique du paysage de l'enseignement supérieur, et d'assumer pleinement **sa spécificité en endossant le rôle de pilote du site**. Le positionnement de CYU dans le paysage de l'enseignement supérieur français, et son rôle d'intégrateur territorial en particulier, auraient mérité d'être abordés avec plus de netteté dans l'autoévaluation en faisant ressortir plus vigoureusement les spécificités ayant motivé la création de l'EPE.

Si l'ESSEC n'entre pas directement dans le périmètre de l'entité évaluée, son parcours avec CYU au cours des dernières années dessine une trajectoire commune. L'association avec cette *business school* prestigieuse devrait permettre à CYU de renforcer son impact national et de monter en puissance dans les classements internationaux. CYU et l'ESSEC partagent un laboratoire important²⁷, collaborent dans le domaine de l'économie et de la gestion, répondent ensemble à des appels à projets et ont décidé de délivrer un diplôme de bachelor conjoint (le Bachelor ACT – Apprendre à Conduire des transitions)²⁸. Néanmoins, ce rapprochement reste limité dans certains domaines clés : ainsi, la marque CYU n'est pas utilisée par l'ESSEC, qui la met assez peu en avant dans sa propre communication. Le moteur de ce partenariat (ou de cette association, pour reprendre le terme utilisé par CYU et l'ESSEC) est le pilotage de l'I-Site ; la création de l'EPE a peu changé la nature des relations entre les deux établissements, même si le projet de bachelor commun, quoique modeste par son nombre d'étudiants, est un début de concrétisation. CYU poursuit la stratégie de positionnement de la *business school* comme sa cinquième «graduate school» dans le domaine du management. **Le comité recommande aux deux établissements de travailler ensemble de manière plus volontariste : la question de la communication et de la marque «ESSEC», comme celle des synergies à l'international, mérite d'être posée clairement.** D'après le comité, le dessein de faire de l'ESSEC la cinquième *graduate school* de CYU nécessite aussi de clarifier l'organisation pour ce qui concerne la délivrance du doctorat. De plus, et particulièrement au vu des objectifs de CYU dans les classements internationaux, CYU et l'ESSEC ne pourront améliorer leur visibilité sans une politique commune de signature de la production scientifique qui traduise leur volonté de rapprochement.

Deux autres points méritent d'être mis en avant, selon le comité :

- 1) la structuration académique et l'attention portée à la transition entre le lycée et le supérieur ;
- 2) le travail effectué sur l'intégration des processus et l'organisation des services, ainsi que sur la stratégie immobilière.

La structuration académique cible prévoit une coordination de l'offre de formation au sein de grands ensembles, qui regroupent plusieurs composantes : CY Sup pour le premier cycle, et les *graduate schools* au niveau du master et du doctorat. Ces dernières n'ont pas une organisation uniforme : CY Tech repose, entre autres, sur la complète intégration de l'EISTI, associée à certaines composantes, les autres regroupent des composantes ayant parfois des implications diverses. Pour ces différents ensembles, la stratégie peut se résumer à la volonté d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'offre – en proposant par exemple des passerelles reliant des parcours de formation qui n'étaient pas reliés précédemment – et à rendre l'offre plus visible et plus attractive. **Le comité reconnaît que cette structuration cible des formations est un point majeur de l'identité du nouvel établissement, plus lisible. Par ailleurs le comité salue l'attention louable portée à la transition entre**

²⁶ Statuts de CYU, article 3, « Compétences », CYU a pour compétence l'« appui aux stratégies d'excellence des laboratoires ».

²⁷ Participant à un Labex, le Labex Modèles Mathématiques et Économiques de la Dynamique, de l'Incertitude et des Interactions.

²⁸ Son but est de former des professionnels sensibilisés aux risques écologiques, politiques, sociaux et sanitaires contemporains. 30 bacheliers pour la première promotion 2022-2023.

l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, CYU étant porteur du projet Lyli-Transition Lycée-licence, lauréat du PIA.

La stratégie immobilière est un sujet paradoxalement absent du RAE, alors que l'établissement dispose de nombreux atouts, liés à son environnement immédiat²⁹ et que de nombreux développements récents lui ont permis de devenir un pôle universitaire francilien reconnu à l'ouest de l'Île-de-France. Le dernier Contrat de plan État Région (CPER), conclu en 2022 pour la période 2021-2027, traduit ainsi la reconnaissance par l'État et la Région Île-de-France de la stratégie territoriale portée par CYU, par l'attribution de 110 millions d'euros (qui représente un réel progrès par rapport aux montants octroyés lors du précédent CPER). Forte d'une stratégie claire de transformation académique et territoriale, CYU porte ainsi plusieurs opérations structurantes, qui ont reçu le soutien de tous les acteurs potentiellement concernés par le développement universitaire du site. **Il s'agit d'une réelle réussite à mettre au crédit de l'EPE.**

Ainsi, c'est bien le rôle d'intégrateur académique territorial, allant bien au-delà d'une contribution à l'aménagement du territoire, qui semble être la caractéristique principale de sa stratégie d'ensemble, même si cet aspect n'apparaît que faiblement dans l'autoévaluation de l'établissement. Cette stratégie résulte de l'évolution de ces dix dernières années, elle a été confirmée par les acteurs rencontrés lors des entretiens sur site (les membres de CY Alliance, les collectivités, etc.), et apparaît clairement dans l'organisation de la gouvernance et des procédures de CYU (cf. *infra*).

En conclusion, la visite a permis au comité de mieux comprendre la stratégie à long terme de l'EPE, qu'il propose de reformuler ainsi : **« CY Université est le moteur du développement de l'ESR sur le territoire cergypontrain et plus largement dans l'Ouest francilien, en lien avec toutes les forces vives de l'ESR et avec les collectivités territoriales, et en phase avec leurs orientations stratégiques (CY Campus international). En particulier, CYU vise à créer et à piloter un partenariat large d'établissements d'ESR qui ne soient pas à but lucratif (CY Alliance), pour favoriser d'une part l'accueil de publics étudiants divers et proposer une offre de formation tournée vers la professionnalisation, et pour développer d'autre part le potentiel de recherche, tout en confortant le positionnement du nouvel établissement à l'international (CY Initiative) ».**

Référence 2 : « La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie intégrative »

2/ Une gouvernance à deux niveaux pour organiser le rôle d'intégrateur territorial de CYU, restant à affiner

Les statuts expérimentaux de CYU ont prévu la mise en place d'une **gouvernance à deux niveaux : l'établissement et le territoire**, afin d'organiser le rôle de pilotage et de coordination de la politique de site de cette université. Ce double positionnement s'articule autour des deux conseils centraux de l'EPE, le conseil de site et le conseil d'établissement, et structure plus généralement l'ensemble de la gouvernance. CY Cergy Paris Université a ainsi fait le choix singulier d'intégrer à sa gouvernance un conseil consacré à la fois à « la stratégie de l'établissement et à la politique de site » – le conseil de site –, composé pour un quart de représentants des établissements-composantes et des établissements de CY Alliance, selon ses statuts³⁰. Le conseil d'établissement est quant à lui chargé des « affaires académiques et de la gestion quotidienne » de l'établissement. Un vice-président délégué à la politique de site et un vice-président délégué à la politique d'établissement (premier vice-président) sont désignés, et deux comités de direction préparent les travaux des conseils : le comité de direction de site et le comité de direction d'établissement. Entre ces deux niveaux, un principe de « regards croisés » est instauré pour garantir la cohérence stratégique entre l'établissement et le site.

Pour compléter cette organisation, un directoire spécifique à l'I-Site a été mis en place pour « piloter la mise en œuvre de l'initiative d'excellence dont bénéficient CY Cergy Paris Université et l'ESSEC », et plus généralement pour le suivi des relations établies entre CYU et l'ESSEC. Il réunit des membres de CYU et de l'ESSEC de manière paritaire (mais également des parties tierces, dont un représentant du CNRS), et propose au conseil de site l'affectation des fonds de l'I-Site. Enfin, il faut signaler une disposition originale qui prévoit un conseil des étudiants (ou « parlement des étudiants »), organe consultatif composé exclusivement d'étudiants et présidé par le vice-président étudiant de CYU.

Ainsi, en matière de gouvernance, le statut d'EPE a permis à l'établissement de déroger à la structuration classique des universités. Au sein de CYU, c'est le conseil de site qui est l'organe tenant lieu de conseil d'administration de l'établissement expérimental, mais sa composition et sa portée ne sont pas celles d'un

²⁹ Base nautique/parc régional du Vexin/transports/nouveaux espaces de services.

³⁰ Le conseil de site, selon les statuts de CYU est composé de 32 membres : 16 élus issus des personnels et étudiants de CY Cergy Paris Université, 8 représentants des établissements-composantes et des établissements associés de CY Cergy Paris Université (dont 3 représentants de l'ESSEC, 2 représentants des écoles de la création, 1 représentant de l'ILEPS ou de l'EPSS et 2 représentants des écoles d'ingénieurs), d'un représentant du CNRS, de 5 représentants des collectivités territoriales et chambre consulaire, et de deux représentants du monde socio-économique.

conseil d'administration classique ; le conseil d'établissement pourrait s'apparenter au CAC d'une université, et le directoire à un organe supplémentaire répondant à un besoin particulier (la gouvernance de l'I-Site en l'occurrence). La durée des mandats des conseils et du président est de cinq ans pour CYU contre quatre dans les autres universités. L'élection du président répond aussi à des règles spécifiques : le président est élu à la majorité absolue des membres du conseil de site, sur proposition du conseil d'établissement.

L'examen approfondi des processus décisionnels, des textes qui les régissent et des modalités d'application dans les différentes instances concernées ne révèle, à ce stade d'évolution de la structure, aucun risque de blocage ou de dysfonctionnement majeur, comme en témoignent les votes obtenus à une très large majorité, voire à l'unanimité, dans plus de 90 % des délibérations, en conseil d'établissement et en conseil de site. CYU a fourni, en annexe du RAE, un document d'analyse des dysfonctionnements de son modèle de gouvernance et des modifications statutaires envisagées. L'exercice a permis au comité de constater la vigilance exercée par la présidence de CYU en la matière (dysfonctionnements, chevauchements de compétences, marge décisionnelle des différents organes et structures internes...). Dans ce document, CYU admet ainsi que la « forte intrication de la politique de site et d'établissement » rend « difficilement lisible » le périmètre des vice-présidences associées, que certaines compétences sont autant reconnues au conseil de site qu'au conseil d'établissement (par exemple la politique internationale), ou encore que certaines articulations de compétences entre le conseil de site et du conseil d'établissement sont à repenser. Le comité a effectivement constaté qu'une clarification était nécessaire, en particulier sur les champs de compétences respectifs des conseils. **Il recommande le recentrage des compétences décisionnelles liées à la gestion interne de l'établissement au sein du conseil d'établissement, afin de permettre aux membres du conseil de site de se concentrer sur la définition des politiques stratégiques, qu'elles concernent le territoire ou l'ouverture internationale, ce qui représenterait un gain significatif d'efficacité. Il recommande plus généralement la mise en cohérence des compétences décisionnelles et consultatives dévolues aux différents conseils.**

3/ Une structuration complexe permettant de renforcer les partenariats de site et la transversalité des formations

L'ensemble du dispositif de gouvernance prend en compte la **nouvelle organisation académique** de CYU composée de structures de coordination transversales en matière de formation et de recherche : une école universitaire transversale des premiers cycles (CY Sup), d'une part, et, d'autre part, des *graduate schools*, écoles magistrales et doctorales portées essentiellement par les composantes de l'université, et auxquelles participent les établissements-composantes et les établissements de CY Alliance. L'organisation en devenir de CYU entend à terme faire jouer à CY Sup le rôle d'une CFVU pour le premier cycle, et donner un rôle important aux écoles magistrales et doctorales en matière de politique de formation et de recherche. Ces regroupements de composantes sont ou seront eux-mêmes dotés d'organes de gouvernance : selon les statuts de CYU, CY Sup et les écoles magistrales et doctorales sont chacune dirigées par un directeur assisté d'un conseil.

La trajectoire de restructuration académique poursuivie par l'établissement en renforçant la transversalité et la lisibilité externe des forces issues des composantes par grand domaine de formation et de recherche n'a pas encore complètement atteint sa cible pour ce qui concerne les *graduate schools*. Seule CY Tech est proche de l'objectif d'intégration souhaité initialement, alors que d'autres n'ont pas encore d'existence formelle (leurs statuts n'ont pas été votés) ou restent centrées sur les composantes qui continuent à gérer leurs ressources et expriment des réticences à déléguer leurs compétences, en matière doctorale notamment³¹.

Le comité recommande à l'établissement de finaliser son projet de réorganisation académique selon les axes stratégiques définis à sa création en clarifiant les compétences des *graduate schools*, et en précisant leur positionnement, leurs attributions cibles et leur mode de gouvernance en relation avec les composantes, avec les établissements-composantes et avec les établissements associés³².

La mise en œuvre du principe de subsidiarité entre l'établissement et ses composantes fait apparaître des marges de progrès en matière de déconcentration, et surtout des incertitudes quant à d'éventuelles délégations de compétences au profit des regroupements de composantes. Si l'établissement confirme qu'il n'existe pas de suppression programmée de composantes au profit des structures de coordination transversales (CY Sup et les écoles doctorales et magistrales), il n'en demeure pas moins qu'il est prévu que ces structures, au-delà d'un rôle de coordination en matière de formation et de recherche, montent en puissance et disposent d'une plus grande capacité de décision. Cette évolution aura un impact sur l'étendue du pouvoir décisionnel des composantes elles-mêmes. **Le comité recommande de clarifier les champs de compétences des composantes et des établissements-composantes d'une part, et de CY Sup et des écoles doctorales et**

³¹ Au moment de la visite du comité, seules CY Tech et CY Education avaient des statuts validés par les conseils (respectivement 10/07/20 et 21/06/22). L'émergence de CY Art et humanités pourra être favorisée par l'existence préalable d'une EUR (école université de recherche, PIA) dans son périmètre, mais le comité a pu percevoir des réticences de la part des acteurs, et encore davantage pour ce qui est de CY Droit et science politique.

³² Articles 33 à 36 des statuts de l'EPE.

magistrales d'autre part, dans les statuts ainsi que dans son futur règlement intérieur. Cette clarification gagnerait à être faite avant la sortie d'expérimentation de l'EPE.

Ainsi, le schéma organisationnel d'ensemble défini au moment de la création de l'EPE paraît cohérent au regard de son rôle stratégique d'établissement intégrateur au niveau territorial. Toutefois, il convient aujourd'hui de s'assurer de sa lisibilité effective et de son efficacité dans la déclinaison opérationnelle des répartitions de compétences mises en place entre un nombre important de parties prenantes : CYU, ses composantes et ses établissements-composantes, ses regroupements de composantes, l'ESSEC et les autres établissements du site.

4/ Une administration organisée au service du projet stratégique et dotée d'outils performants

A) Un pilotage politico-administratif original construit autour des binômes Président-DGS et VP-DGA et de grandes directions thématiques

Dès la création de l'EPE, l'organisation administrative a été pensée dans une logique de structuration par grands champs d'activité et non plus dans une logique d'expertise par métier. L'organigramme général fait ainsi apparaître six grandes directions générales adjointes (DGA)³³, auxquelles est venue s'ajouter une direction transversale plus récente sur la transition sociétale, l'ensemble étant placé sous la responsabilité de la directrice générale des services (DGS). Une nouvelle DGA, issue des services actuellement intégrés à la DGA Formation, devrait se charger de la vie étudiante et de campus à compter de 2023. Cette organisation vise à répondre au plus près aux attentes de l'équipe politique dans la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques votées dans les instances. Elle se traduit par un lien permanent entre les élus et l'administration, chacun dans son domaine d'expertise.

Chaque DGA, en fonction de son secteur d'intervention, peut couvrir le périmètre élargi de tous les établissements associés au sein de CY Alliance, par exemple en déployant sa capacité d'ingénierie en termes de recherche de nouvelles ressources, d'appui aux chercheurs pour les réponses aux appels à projets, ou de montage et de gestion des opérations immobilières. L'articulation avec les composantes repose sur le double principe d'un pilotage central fort des services et d'un suivi des indicateurs d'activité, tout en laissant une marge de manœuvre importante dans la gestion des moyens par les composantes et les établissements-composantes. **Cette organisation est encore en phase de stabilisation. Elle permet d'assurer un soutien administratif efficace à la transformation des structures et aux évolutions de l'université. Il convient néanmoins de veiller à sa pleine compréhension de la part de personnels particulièrement sollicités, notamment dans les services centraux.** Il faut noter par ailleurs un point de vigilance sur la sécurisation juridique : les nombreuses opérations ou projets portés par l'établissement, parfois à travers des montages innovants et sur des objets de nature juridique très différents, nécessiteraient de renforcer les ressources juridiques de l'établissement.

B) Une stratégie de communication ambitieuse à l'international et structurante au niveau local.

Renforcer l'identité commune et la visibilité de l'établissement comme du site, notamment en matière de recherche au niveau international, tel est l'objectif de la stratégie de communication de CYU ; à cet effet, différents dispositifs ont été mis en place : une charte de signature des publications scientifiques en 2021, et la création en 2022 de la marque «CY Cergy Paris Université» (nouveau nom, nouveau sigle et nouveau logo) relayée par une campagne de communication ambitieuse, intitulée «See why».

Les entretiens ont permis de constater que ce travail a permis de donner une identité commune, davantage mobilisatrice, aux différentes entités de CYU et de son alliance. Le nouveau site internet de l'université a été construit dans cette perspective, et constitue un portail ouvert sur plus de 51 sites avec pour objectif la valorisation du potentiel, des résultats et du rôle d'intégration territoriale de CYU. L'essentiel de la communication porte bien sur la marque CY Cergy Paris Université, y compris au niveau de la politique de site, CY Alliance correspondant davantage à un espace de travail collaboratif qu'à une marque en propre. La mise en œuvre de la nouvelle identité de marque CY au niveau de l'alliance est néanmoins inégale, notamment en ce qui concerne l'ESSEC, qui compte tenu de la très forte reconnaissance de sa marque à l'international, conserve une stratégie de communication fondée sur sa double identité, en fonction des périmètres concernés.

C) Un système d'information (SI) et de pilotage performant, qui répond aux ambitions de développement de l'établissement

L'établissement s'est doté, en amont du passage au statut expérimental, d'une direction du pilotage qui fournit les outils permettant de mesurer les transformations, et qui met et en place divers indicateurs, tableaux de bord et études statistiques. Cette anticipation et ce travail de fond ont manifestement été payants. Plusieurs réalisations concrètes en découlent, dont certaines méritent d'être soulignées :

³³ Pilotage, ressources, formation, recherche, infrastructures, relations internationales.

- la constitution d'un *entrepôt de données* couvrant l'ensemble des activités de l'établissement (y compris les établissements-composantes) ;
- la mise en place d'un *portail pour le SI décisionnel*, permettant une présentation claire et intuitive d'indicateurs clés de l'établissement et de ses composantes (et partiellement pour les établissements-composantes, pour les années récentes et l'année en cours ;
- *la dématérialisation généralisée des procédures* (inscriptions, réunions en visioconférence, implication dans le centre de données régional).

Les équipes informatiques, mutualisées lors de la fusion de l'université et de l'EISTI, travaillent au sein d'une nouvelle direction du numérique en lien étroit avec la direction du pilotage. Le recueil des besoins en matière de données de pilotage concerne tous les métiers ; il a vocation à s'étendre progressivement à tous les domaines d'activité et à toutes les catégories d'utilisateurs, y compris aux étudiants³⁴. **L'existence d'un dispositif de pilotage performant, adossé à un SI qui ne l'est pas moins, constitue un atout majeur dans l'accompagnement de la transformation institutionnelle de l'établissement. Il reste toutefois une étape importante à franchir : consolider les données de tous les établissements concernés, intégrant les établissements-composantes de CYU et les établissements de CY Alliance, pour disposer d'une vision indispensable à la mise en œuvre d'une politique de site.**

Par ailleurs, l'absence d'une démarche de qualité (hormis sur quelques domaines précis), d'une stratégie d'ensemble explicite, et d'une trajectoire globale bien définie n'a pas encore permis d'aller vers un pilotage stratégique reposant sur une batterie d'indicateurs spécifiques, définis à cette fin (voir *infra*).

Référence 3 : « L'établissement public expérimental pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

5/ Une capacité d'anticipation efficace, mise sous tension par un développement continu des activités dont l'établissement doit veiller à garder la maîtrise

A) Des processus d'élaboration de la politique budgétaire et de dialogue de gestion largement intégrés

L'intégration des différents processus liés à la politique budgétaire n'a pu se faire qu'en partant d'un renforcement de l'intégration au sein de l'EPE au sens strict (intégrant l'ex-EISTI, les deux établissements-composantes, mais aussi les nouvelles structures internes issues de la réorganisation académique), pour ensuite s'étendre à CY Initiative et à CY Alliance. Les indicateurs issus du SI permettent d'objectiver l'activité des structures internes et de construire, à l'issue d'un dialogue de gestion qui se déroule entre avril et octobre, des *contrats d'objectifs et de moyens* pour les composantes et CY Tech. Une procédure détaillée précise les étapes et les modalités du dialogue de gestion, qui évoluent progressivement vers un examen des trajectoires inscrites dans une approche pluriannuelle, allant bien au-delà d'un simple suivi des coûts et des recettes.

Le budget initial de CYU, tout comme le ou les budgets rectificatifs et le compte financier, sont votés par le conseil de site, responsable de la stratégie budgétaire de l'EPE, après avis³⁵ du conseil d'établissement. Le budget de l'I-Site est proposé par le directoire au conseil de site. Les statuts de CYU prévoient que le conseil de site soit consulté sur les budgets des établissements-composantes (après leur adoption), et que le budget des établissements de l'alliance soit également transmis pour information au conseil de site, « en vue de la présentation d'un budget global de site aux membres du conseil ». Le conseil de site est ainsi le principal organe de gouvernance compétent en matière de politique budgétaire, tant sur le périmètre de l'établissement que de l'alliance. Plusieurs interlocuteurs ont regretté la lourdeur engendrée par les circuits de décision actuels. **Le comité s'interroge sur la possibilité de repenser les circuits décisionnels budgétaires pour une meilleure efficacité en matière de gouvernance budgétaire**, en donnant la priorité au traitement des thématiques de sites par le conseil de site, et la compétence au conseil d'établissement sur le budget de gestion de CYU.

Le budget est en progression constante (221 millions d'euros en 2021, contre 140 millions en 2016³⁶, avant l'intégration de l'EISTI, de l'ILEPS et de l'EPSS). L'essentiel de cette croissance provient des ressources propres (PIA, contrats de recherche, formation continue et apprentissage). La part de la SCSP ne représente plus que

³⁴ La direction numérique est lauréate d'un programme d'espace numérique intégré capitalisant sur les briques existantes de l'expérience étudiante (appel DemoES du PIA).

³⁵ Plus précisément, conformément aux articles 10 et 17 des statuts de CYU, un avis conforme n'est pas requis sur le budget initial ; en cas d'avis défavorable du conseil d'établissement, une nouvelle délibération du conseil de site est requise après intervention d'une commission mixte et un nouvel avis du conseil d'établissement est demandé.

³⁶ Avant l'intégration de l'ILEPS et de l'EPSS

60 % du budget (contre 80 % en 2016). Les principaux indicateurs budgétaires traduisent une situation financière équilibrée et soutenable. Au-delà de sa bonne santé financière, qui lui permet de soutenir sa dynamique de développement, l'établissement serait bien avisé selon le comité de veiller à sécuriser son modèle économique de croissance dans un contexte de développement des ressources liées, pour l'essentiel, à des financements spécifiques non récurrents.

B) Une politique immobilière dynamique, soutenue par des services compétents

Comme indiqué précédemment, en matière de stratégie immobilière, l'établissement dispose de nombreux atouts liés à son environnement immédiat. Les opérations structurantes portées par CYU, dont les plus importantes se situent à Cergy-Pontoise et à proximité, visent à rendre lisible et fonctionnel le cœur du campus de CYU, centre de gravité des *graduate schools* et des premiers cycles de CY Sup. Il y a donc une forte dynamique en matière de vie de campus, qui s'inscrit complètement dans la stratégie de l'établissement. Ces opérations sont pilotées par une direction du patrimoine immobilier dont la technicité et la capacité d'accompagnement des projets sont largement reconnues, tant en interne que par les partenaires de l'université.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'ex-université de Cergy-Pontoise qui s'est achevé en 2020 est en cours d'actualisation dans le nouveau périmètre intégré de CYU. Les opérations poursuivies ou nouvelles sont portées par l'association CY Campus international, en partenariat avec l'agglomération de Cergy-Pontoise et le département du Val-d'Oise³⁷.

Compte tenu de l'importance de la stratégie immobilière pour CYU et son environnement, le comité recommande la mise en place d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière avant le passage au statut de grand établissement.

Référence 4 : « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'établissement public. »

6/ Une politique de ressources humaines bien adaptée à la nouvelle structure intégrée de l'établissement, mais qui gagnerait à mieux associer les personnels aux multiples changements en cours

A) Une politique de recrutement tournée vers l'international et le renforcement du potentiel de recherche

La politique de ressources humaines de CYU s'inscrit dans le cadre de son projet de développement global et dans la perspective d'une intégration effective des RH entre le niveau central et les composantes. À ce titre, elle dépend directement des résultats du dialogue budgétaire et social mené en amont. Les statuts prévoient³⁸ que le recrutement, la gestion des carrières des personnels, ainsi que la campagne d'emplois, relèvent des compétences du conseil d'établissement. Dans ce cadre, CYU centralise les opérations de gestion pour le compte de ses composantes (et des regroupements de composantes le cas échéant). Les deux établissements-composantes, du fait de leur statut particulier, conservent leur pleine capacité en matière de recrutement.

Bien que le RAE soit peu explicite sur la stratégie de CYU en matière de ressources humaines, quelques chiffres caractérisent le positionnement de l'établissement : un effectif global supérieur à 1860 personnels³⁹, parmi lesquels 900 personnels enseignants, dont deux tiers de titulaires, et avec un ratio de 32 % PU/68 % MCF. En 2021 CYU compte 630 doctorants, et 72 postdoctorants⁴⁰, et 1200 chercheurs dans ses 25 laboratoires (tous statuts confondus)⁴¹. La proportion d'enseignants dans la population totale des personnels est de 48 % et les personnels BIATSS (963 en 2020, dont 49 % de titulaires) représentent 52 % des personnels. Parmi les personnels BIATSS, seuls 74 % sont considérés comme occupant des missions permanentes, en raison du nombre élevé des projets mobilisant l'établissement.

CYU a mis l'accent, dans son RAE, sur les efforts déployés pour développer son potentiel scientifique. Les objectifs affichés par l'établissement en vue de devenir à la fois la « première école publique d'ingénieur post-bac en France » en s'appuyant sur la formation par la recherche, mais aussi une université intensive de recherche, supposent une action volontariste de renforcement du potentiel d'EC et de chercheurs. Les taux d'encadrement des étudiants par les personnels enseignants comme par les personnels BIATSS restent inférieurs

³⁷ Il faut noter que l'optimisation énergétique des bâtiments est d'ores et déjà incluse dans les différents projets en préparation.

³⁸ Article 17 des statuts de l'EPE.

³⁹ Fiche DGRH du ministère, données 2020.

⁴⁰ RAE.

⁴¹ Page La recherche en chiffres, site internet de CYU (consulté en septembre 2022).

aux moyennes de référence (3,7 %/5,2 %), qu'ils soient calculés avec ou sans les personnels contractuels⁴². Ce potentiel scientifique de CYU relativement faible justifie qu'une majorité du financement obtenu grâce à l'I-Site soit affectée au développement scientifique avec pour objectifs de doubler d'ici 2030 le nombre de doctorants, d'augmenter le nombre de postdoctorants, ainsi que le nombre de chercheurs des laboratoires⁴³. L'établissement a actionné différents leviers financiers (I-Site, PIA, programme de mobilité européen, dispositifs LPR, HRS4R), afin de rendre le site de CY Alliance plus attractif à l'international. Ces initiatives témoignent d'une volonté réelle de développer le potentiel de recherche de l'établissement, ce que confirment les premiers résultats obtenus en termes d'augmentation du nombre de doctorants (de 420 en 2016 à 630 aujourd'hui), de post-doctorants et de chercheurs à CYU⁴⁴ (60 chercheurs et EC supplémentaires par rapport à 2016) et au sein du site.

B) Une gestion des ressources humaines performante qui repose davantage sur la coordination que sur la mutualisation des services et des prestations

Dans le cadre de la restructuration administrative, la direction des ressources humaines a été réunie avec la direction financière au sein d'une grande DGA des ressources. Cette DGA a permis d'intégrer avec succès dans les effectifs de CYU les personnels à statut spécifique de l'ex-EISTI. La mise en place des outils et des procédures a notamment permis la remise à plat des processus métiers dans l'ensemble des composantes et la production d'indicateurs transversaux, destinés à la consolidation d'une vision globale à partir des données issues du SIRH. Certains dispositifs innovants ont ainsi été développés, comme un service de recrutement interne ouvert à l'international grâce à une version anglaise de l'ensemble des procédures en ligne. Pour la première fois, un rapport social unique⁴⁵ a été établi sur le nouveau périmètre de CYU. Néanmoins, il ne semble pas intégrer les données des deux établissements-composantes. En matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, un dispositif de suivi renforcé⁴⁶ a été mis en place, en lien avec la DGA pilotage. **Le comité recommande la généralisation des pratiques de gestion RH aux deux établissements-composantes.**

C) Un dialogue social de qualité qui doit prendre davantage en compte l'accompagnement au changement des personnels face aux évolutions rapides et successives de l'environnement du travail

L'université est dotée des instances représentatives des personnels : un comité technique (CT) et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), composés de représentants du personnel élus, dont les réunions suivent un rythme régulier⁴⁷. Le RAE souligne l'importance accordée par l'université à la qualité d'un dialogue social interne apaisé afin de favoriser les échanges à l'échelle de l'établissement et d'aboutir plus facilement à des consensus. À cette fin, des groupes de travail ont été mis en place sur les grandes thématiques RH⁴⁸ ces dernières années, et une consultation interne a été récemment menée sur la mise en œuvre d'un protocole sur le télétravail. Les entretiens ont toutefois révélé une certaine lassitude face aux nombreuses modifications organisationnelles intervenues ces cinq dernières années ; le personnel peut rencontrer des difficultés à s'approprier les objectifs de transformation qu'il est chargé de mettre en œuvre. **Il s'agit là d'un point de vigilance, d'autant que le turn-over constaté chez les personnels BIATSS au sein de certains services particulièrement exposés à la pression de l'urgence est une illustration du risque de décrochage que l'université devra prendre en considération.**

⁴² Fiche DGRH du ministère, données 2020.

⁴³ RAE.

⁴⁴ RAE.

⁴⁵ Rapport social unique prévu par la loi de transformation publique d'août 2019, n° 2019-828. Première édition 2020.

⁴⁶ Prise en compte simultanée du glissement vieillesse technicité (GVT), des prévisions de départ et de l'évolution de la charge d'enseignement, dans le respect des plafonds d'emploi.

⁴⁷ Six réunions par an.

⁴⁸ Commissions de « cédésation », régime indemnitaire pour les personnels contractuels, formation et accompagnement aux concours, etc.

Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental

Référence 5 : « L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation. »

1/ Des résultats visibles dans le domaine de l'ingénierie et en matière de structuration académique

L'établissement a retenu dans son RAE quatre indicateurs illustrant de son point de vue la plus-value de l'expérimentation : l'évolution dans les classements internationaux ; l'évolution dans les classements nationaux des écoles d'ingénieurs ; les outils d'attractivité pour les jeunes chercheurs mis en œuvre dans le cadre de l'université européenne EUTOPIA⁴⁹ (abordée infra) et de l'I-Site ; les actions conduites en matière de science et société.

Si le recours aux classements nationaux des écoles d'ingénieurs permet bien d'illustrer une plus-value estimée de l'intégration de l'EISTI et de la création de la composante CY Tech (voir *infra*), les autres éléments présentés ne permettent pas totalement de rendre compte des nouveaux résultats obtenus par l'expérimentation. Concernant l'attractivité pour les jeunes chercheurs, la présentation des instruments (en particulier les chaires) donne une idée de l'effet de levier de l'I-Site et, plus récemment d'EUTOPIA en matière d'internationalisation du doctorat, mais l'absence de données comparatives ou portant sur les volumes de candidatures ne permet ni d'apprécier ni l'évolution, ni de percevoir en quoi l'expérimentation aurait pu être de nature à renforcer cette attractivité. Concernant les classements internationaux, comme on le verra plus loin en détail, l'EPE CYU y est trop peu visible pour en tirer des enseignements, et certains classements choisis sont trop récents ou opaques d'un point de vue méthodologique pour être des indicateurs pertinents. Le comité d'experts est resté par ailleurs hésitant quant à la pertinence d'attacher à la trajectoire de l'EPE CYU des performances de l'ESSEC dans ce contexte d'analyse des conséquences de l'expérimentation, notamment en termes de visibilité internationale. De fait, le comité a pu constater que le RAE utilisait les résultats consolidés des deux établissements (périmètre de CY Initiative) en matière d'indicateurs de recherche et de classements internationaux. Le comité a finalement considéré que, CY Initiative étant un dispositif constitutif de l'EPE – ce que les nouveaux statuts facilitent –, CYU pouvait se prévaloir de certains résultats communs.

De façon générale, le comité souligne la faiblesse de l'établissement dans sa capacité à se doter d'indicateurs de caractérisation et de suivi de sa trajectoire qui soient en adéquation avec sa stratégie. La création récente d'une cellule chargée des classements et rattachée à la direction du pilotage est un premier pas. **Le comité juge souhaitable de ne pas limiter son périmètre aux seuls classements, pour que cette cellule puisse renforcer le pilotage stratégique par le biais d'indicateurs spécifiques permettant de caractériser la trajectoire de l'établissement. Pour être pertinents, ces outils de pilotage stratégique devront par ailleurs veiller à bien prendre en compte les différents périmètres constitutifs de l'EPE (CYU, CY Initiative, CY Alliance, CY Campus international).**

Par ailleurs, comme on va le voir ci-après, les entretiens ont permis de mettre en évidence quelques grands résultats pour lesquels l'expérimentation du nouvel établissement CYU a constitué un facteur déterminant : les résultats de l'EPE sont particulièrement visibles dans le domaine de l'ingénierie – grâce à la mise en place de CY Tech –. Ils ressortent aussi en matière d'attractivité à l'international et d'obtention de fonds publics.

A) Une dynamique favorable à l'attractivité de l'établissement avec la création de CY Tech et grâce à un modèle plus lisible à l'international

L'expérimentation a permis d'intégrer pleinement une école d'ingénieur privée (EISTI) à CYU et de créer CY Tech en son sein. CY Tech a un positionnement original, car cette entité a réuni l'EISTI (école d'ingénieurs dans les mathématiques appliquées, l'informatique et la finance) à l'UFR Sciences et Techniques et à l'UFR Économie et Gestion de l'Université de Cergy-Pontoise, tout en créant une école interne de design, la première à être créée dans une université. Cette dernière a le double objectif de former les designers et d'irriguer par fertilisation croisée les formations et programmes des écoles de CY Alliance. CY Tech se positionne comme une grande école en science, ingénierie, économie et gestion, et design, qui propose entre autres des doubles

⁴⁹ Il s'agit d'un projet d'université européenne, labellisé suite à l'appel lancé par la Commission européenne en octobre 2018, dont les dix membres sont : l'université Babeş-Bolyai de Cluj-Napoca (Roumanie), la Vrije Universiteit de Bruxelles (Belgique), l'université Ca'Foscari (Italie), CY Cergy Paris Université (France), la Technische Universität Dresden (Allemagne), l'université de Gothenburg (Suède), l'université de Ljubljana (Slovenie), la NOVA University de Lisbonne (Portugal), l'université Pompeu Fabra (Espagne) et l'université de Warwick (Royaume-Uni).

diplômes (ingénieur manager, ingénieur *data* et humanités digitales, ingénieur architecte, ingénieur designer). CYU Tech offre également un bachelor en quatre ans, en anglais, intitulé « Data science by design » et destiné principalement à un public international. Cette formation sera aussi dispensée à Singapour dans le campus propre de CYU (dont l'ouverture est prévue en janvier 2023). Depuis juin 2022, CYU est co-tutelle de l'IRL (International Research Lab du CNRS) IPAL à Singapour, en intelligence artificielle, et elle fait aussi partie depuis 2020 d'un LIA en Afrique du Sud en chimie des matériaux (SENERGYLAB).

Selon CYU, « par son volume de formation et la puissance de sa recherche, CY Tech a vocation à entrer dans le top 10 des Grandes Écoles d'ingénieurs en France »⁵⁰. Pour l'instant, force est de constater que CY Tech reste assez loin de cet objectif : les classements cités dans le RAE montrent qu'elle figure à la 16^e place du classement de l'Usine Nouvelle, à la 36^e du classement de L'Étudiant et n'est pas parmi les 30 Écoles d'ingénieur d'excellence du classement du Figaro (elle est néanmoins classée parmi les écoles d'ingénieurs en informatique à la 20^e place). Les autres *graduate schools* de CYU ont ou auront également pour objectif principal de faire gagner en visibilité, à l'échelle nationale et internationale, la formation et la recherche de l'université et du site. Néanmoins leur création n'est pas achevée, et il n'est pas certain qu'elles bénéficient de la même visibilité.

En visant une nouvelle organisation académique avec un collège universitaire des premiers cycles (CY Sup) et quatre *graduate schools* (CY Tech, CY Arts et Humanités, CY Éducation, CY Droit et Science politique), l'établissement disposera d'un modèle d'organisation lisible et bien adapté à son développement international.

La phase d'expérimentation a certes permis des avancées significatives, mais la nouvelle structure organisationnelle n'est pas encore achevée. Deux des *graduate schools* ont effectivement été créées, et ont ainsi vu leurs statuts votés par les conseils (CY Tech et CY Éducation). Néanmoins, le comité a pu constater que cette organisation académique cible n'était pas encore bien acceptée par tous, ce qui peut être un frein à son déploiement.

B) Une évolution affichée dans les classements internationaux, qui reste à confirmer y compris en matière de recherche

Selon le RAE, CYU ambitionne de devenir une université de recherche de rang mondial dans un ensemble de disciplines⁵¹ correspondant au périmètre de ses *graduate schools*, et d'atteindre le top 200 des universités mondiales d'ici 2030⁵². Pour atteindre cet objectif, CY devrait déjà bien se positionner dans les classements internationaux reconnus par le monde académique, notamment Times Higher Education (THE), World University Ranking, QS World University Ranking et ARWU (Academic Ranking of World Universities). Pour mieux se préparer, CYU a mis en place une équipe capable d'élaborer les données nécessaires aux différents classements et de travailler sur sa progression (améliorer les bases des données de publication, le référencement, etc.). Si les résultats des classements internationaux sont cohérents avec son potentiel de recherche, ils ne correspondent pas aux ambitions de l'université. CYU indique que le classement THE est le mieux adapté à son profil⁵³. En 2022, ce classement mondial comprend 1 662 universités, dont 40 françaises⁵⁴. Dans ce classement, CYU se positionne au rang 601-800 et occupe seulement la 23^e place nationale. Son rang est assez similaire dans le classement THE Impact Ranking 2022 (801-1000). Le classement QS World University Rankings 2023, qui comprend 1 422 établissements, positionne CY Cergy Paris University au rang 751-800 (19^e sur 32 établissements français, en légère progression par rapport à l'année précédente). Enfin, CYU ne figure pas dans le classement dit « de Shanghai » (ARWU), bien qu'on y trouve 28 autres établissements français.

En matière de recherche, CYU tire néanmoins avantage des partenariats renforcés avec le CNRS, l'ESSEC et le CEREMA et investit fortement dans le développement de la recherche dans le cadre de l'I-Site. Quoique les classements globaux ne le reflètent pas encore – notamment faute de masse critique –, CYU se distingue en mathématique et modélisation, en économie et informatique, dans le domaine de l'intelligence artificielle, et elle est bien placée (selon l'avis du jury international de l'I-Site) pour « devenir un chef de file dans le domaine multidisciplinaire des sciences du patrimoine ».

CYU s'investit aussi dans l'alliance européenne EUTOPIA, labellisée en 2019, qui pourra également être un vecteur de développement et de rayonnement de sa recherche. L'alliance réunit 242 000 étudiants, 40 000 personnels enseignants ou administratifs, dans plus de 100 facultés, en Europe. Les dix universités d'EUTOPIA sont pluridisciplinaires, et pourraient se reconnaître dans une identité d'université « *challenge-driven* ». Plusieurs actions sont déjà visibles, comme le développement des mobilités, numériques et physiques, des étudiants et des enseignants-chercheurs, le programme doctoral (*EUTOPIA Ph.D Fellowship program*) mis en œuvre pour un cofinancement de thèses de doctorat entre CY Initiative et quatre partenaires⁵⁵ ou encore

⁵⁰ RAE.

⁵¹ Selon le RAE : droit et science politique, éducation, art et humanités, sciences, ingénierie, économie et gestion.

⁵² RAE.

⁵³ RAE.

⁵⁴ Parmi les Top 200 universités figurent cinq universités françaises de la région Île-de-France.

⁵⁵ Partenaires : Warwick University (Royaume-Uni), Vrije Universiteit Brussel (Belgique), l'université de Ljubljana (Slovénie) et l'université Pompeu-Fabra (Espagne). 27 thèses en cotutelle sont en cours et 10 nouvelles bourses sont offertes par CYU pour la campagne 2022.

le programme *EUTOPIA-Science and Innovation Post-doctoral Fellowship* dirigé par CYU, lauréat de l'action MSCA-COFUND⁵⁶. L'appartenance à EUTOPIA renforce non seulement l'attractivité du site de CYU, et sa recherche, mais aussi la diplomatie scientifique de CYU.

C) Un effet d'entraînement pour la politique de site, qui a permis d'impulser une dynamique vertueuse, notamment en matière d'attraction de l'investissement public et de reconnaissance

Avec l'appui fort des collectivités territoriales, l'EPE a réussi à rassembler au sein de CY Alliance un ensemble diversifié d'établissements publics et privés à but non lucratif entraînés dans une dynamique entrepreneuriale. Les nombreuses initiatives soutenant son développement, ainsi que la croissance des ressources propres, en témoignent. CYU a saisi les nombreuses possibilités qui lui étaient offertes en répondant largement aux appels d'offres nationaux et internationaux. Elle a été lauréate des importants appels à projets «IDÉES» et «SFRI» du PIA3 en 2020 avec une dotation de 15,5 M€, au bénéfice de la dynamique de ses *graduate schools* et d'actions clés dans le cadre de CY Initiative (en matière de RH, de communication scientifique et d'actions internationales). Son projet «CY Générations» (appel à projets «ExcellenCES» du PIA4) vise à soutenir la formation, la recherche et l'innovation en lien avec les défis de la transition écologique et sociale, avec une dotation de 20,8 M€. Enfin, CYU émerge à l'action «Territoires d'Innovation Pédagogique» du PIA3 avec deux projets de campus des métiers et des qualifications (CMQ) sélectionnés⁵⁷, et le projet «Lycée-Licence» soutenu par 2,7 M€ pour faciliter l'orientation des lycéens. CYU joue donc bien un rôle moteur pour entraîner ses partenaires de site dans des projets structurants répondant à de grands enjeux. L'Association CY Campus international, qui réunit autour de l'EPE, l'État, la Caisse des Dépôts, la Région Île-de-France, le Département du Val-d'Oise, la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, ainsi que les Villes de Cergy, Neuville et Pontoise, contribue de manière importante au développement des infrastructures de l'université et du site. La démarche de qualité peut aussi être illustrée par l'obtention du label européen HRS4R récompensant sa stratégie RH au service de la recherche en novembre 2021, et par la labellisation Qualiopi obtenue en 2022 pour l'ensemble de l'établissement. La marque «CY» est acceptée aussi bien par les étudiants, par les enseignants et par le personnel administratif et technique de toutes ses composantes, que par les partenaires au niveau territorial, national et international. La création de la nouvelle marque soutient ainsi la visibilité des actions de CYU.

Référence 6 : « L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création. »

2/ L'établissement a misé sur une gouvernance ouverte pour atteindre ses objectifs de structuration et assumer son rôle d'intégrateur territorial

Le rapport d'autoévaluation de l'EPE ne présentait pas explicitement d'objectifs singuliers attachés à la création de l'EPE, et comme indiqué précédemment dans ce rapport, le comité a eu des difficultés, au cours de son travail d'évaluation, à distinguer clairement les objectifs stratégiques de CYU. Il s'est néanmoins employé à identifier des éléments distinctifs de CY Cergy Paris Université sous le statut d'établissement expérimental. Ainsi, en l'absence d'objectifs singuliers, désignés comme tels, assignés par l'État ou par l'établissement lui-même à la création de l'EPE, deux angles particuliers ont été retenus par le comité afin d'analyser cette référence, pour leur singularité d'une part au regard des caractéristiques et des compétences des universités sous statut d'EPSCP, et d'autre part par rapport à d'autres EPE.

A) Une ambition de développer un « nouveau type d'université », qui demandera une capacité de pilotage renforcée

En s'appuyant notamment sur son I-Site, et plus récemment sur les projets financés dans le cadre des appels à projets IDÉES, SFRI et ExcellenceS du PIA, CYU met en œuvre une politique cohérente avec l'objectif de développer un profil international d'université « de technologie » ou plutôt « *challenge driven* », remplissant les attentes de ses partenaires et du territoire en matière d'attractivité. Son « université cible » présente un caractère étendu et original : elle intègre en son sein des écoles à personnalité morale et juridique (et envisage d'en accueillir d'autres), a fusionné avec une école d'ingénieurs, s'appuie sur des partenariats stratégiques en matière académique par le biais de conventions d'association, notamment avec l'ESSEC, et fait de son alliance européenne un levier majeur de sa visibilité européenne et internationale. Les étapes suivantes seront la finalisation de sa réorganisation académique, le développement de formations et de projets transversaux au

⁵⁶ Celui-ci doit permettre le recrutement de 20 postdoctorants à CYU jusqu'à 2026.

⁵⁷ Versailles, patrimoine et artisanat d'excellence, et le campus Sécurité.

moyen des *graduate school*, et la définition d'une politique de recherche réaliste mais volontariste, axée sur les forces du site.

La structure complexe, en emboîtements, nourrit la trajectoire de CYU mais exige une capacité renforcée de pilotage. **Afin de disposer de tous les outils pour garantir l'atteinte de ses objectifs, le comité recommande à CYU de se doter d'indicateurs propres lui permettant non seulement de caractériser sa trajectoire, mais surtout de mesurer l'effet des politiques de développement conduites⁵⁸**, en intégrant au-delà du strict périmètre de l'EPE les données des établissements partenaires (CY Initiative, CY Alliance, CY Campus international).

B) Le pari d'un modèle de gouvernance « ouvert » pour tirer le meilleur parti des enjeux et atouts de son territoire, que la sortie de l'expérimentation doit veiller à clarifier et à consolider

Le comité a pu constater que les partenaires du territoire reconnaissent unanimement le rôle essentiel de CYU dans l'impulsion de la dynamique collective qui a émergé ces dernières années dans l'Ouest francilien. Cette dynamique avait été amorcée par l'université de Cergy-Pontoise ; la constitution de l'EPE lui a donné un nouvel élan et une légitimité importante grâce à l'adoption d'un modèle de gouvernance ouvert, qui associe aux décisions les plus stratégiques de l'établissement les partenaires au sein du conseil de site, et grâce aux succès rencontrés dans le cadre de financements nationaux, à commencer par le programme I-Site.

CYU en tant que chef de file, a misé sur la confiance dans ses relations avec les partenaires du site CY Alliance. Le comité considère que ce pari a permis de développer une *affectio societatis* autour de CYU, fondée sur un profond attachement au territoire d'implantation et sur la recherche de solutions collectives au bénéfice premier de la population locale, en particulier des jeunes. Dans sa démarche, CYU a pu s'appuyer largement sur différents acteurs institutionnels et économiques convaincus du rôle moteur de CYU et adhérant à son ambition d'internationalisation. **Le comité recommande à l'établissement de s'assurer d'un bon niveau d'engagement de ses partenaires et de contribution de leur part à la trajectoire permettant de développer l'université. À défaut, cette ouverture de la gouvernance pourrait être vécue, notamment par les composantes internes de l'établissement engagées dans des transformations à grand impact⁵⁹, comme une forme de dissymétrie préjudiciable à leur adhésion au projet collectif.**

Ces remarques semblent d'autant plus justifiées, que les résultats obtenus dans le cadre de l'expérimentation doivent beaucoup à la qualité de l'équipe de direction, et en premier lieu à la personnalité et au savoir-faire du président, qui a su constituer une équipe compétente et efficace, soutenant avec détermination la transformation de l'université. Or le comité a appris, peu après sa visite, le départ du président de l'université, avec un calendrier de renouvellement de la présidence correspondant à la remise du présent rapport d'évaluation. **Le comité recommande à CYU de veiller à ce que les incertitudes liées au changement de présidence n'impactent pas le soutien et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, et de profiter de ce changement pour réaffirmer des objectifs partagés au sein de CYU et de son site.**

Le financement par les appels à projets continue de soutenir le développement de l'établissement, y compris dans la structuration des partenariats. Le comité émet cependant un point de vigilance : ces projets peuvent constituer un facteur de fragilité, en particulier si la dynamique conduit l'établissement à porter des objectifs qui n'entrent pas directement dans sa stratégie.

Le comité recommande de profiter de la période propice aux discussions qui s'annonce, dans le contexte du passage au statut de Grand établissement mais aussi de changement de présidence de CYU, pour réaffirmer l'importance d'une dynamique de site et d'une ambition commune, et en définir les leviers.

⁵⁸ Notamment celles financées dans le cadre du PIA (I-Site et autres programmes),

⁵⁹ Le comité d'experts a en ce sens pu percevoir lors des entretiens des signaux en la matière.

Conclusion, avis et recommandations

1 / Conclusion

Bien que l'établissement ne l'ait pas exprimé aussi clairement, **la raison d'être de l'EPE CYU tient principalement à la possibilité que confère l'expérimentation de mieux faire vivre la dimension de site**. Les statuts de l'EPE ont ainsi permis, par la création d'un conseil de site aux pouvoirs étendus, d'accentuer le rôle de chef de file de CYU, et de renforcer son rôle intégrateur en préservant les équilibres et l'identité de chacun des partenaires. Le comité reconnaît la réussite du projet porté par CYU dans ce domaine.

Au-delà de cet enjeu global, le comité estime que l'intégration de l'EISTI (qui représentait pourtant un défi important) et des établissements-composantes dans l'EPE est globalement réussie, même s'il regrette l'occasion manquée d'intégrer l'ENSEA. Il faudra à cet égard clarifier les positions des acteurs du site sur l'avenir à terme des relations entre CYU et l'ENSEA et inviter l'État à formuler explicitement ses attentes en la matière dans le cadre de la politique contractuelle.

Les entretiens ont permis de mettre en évidence une cohésion et une sérénité de la grande majorité des interlocuteurs, membres de CYU ou faisant partie du périmètre plus large du site. L'intégration des établissements-composantes nécessite d'être poursuivie, en matière de pilotage en particulier.

Le comité souligne la capacité de CYU à mettre en place sa stratégie d'intégration au sein de son territoire en s'appuyant sur de multiples politiques promues par les collectivités territoriales françaises, mais aussi par l'État et l'Union européenne. Par ailleurs, son engagement pour assurer une transition efficace entre le lycée et l'enseignement supérieur au plus grand nombre de jeunes de l'ouest francilien est incontestable. Sur ce point, la structuration académique cible présente un fort potentiel novateur. Même si elle n'est pas achevée et devra se poursuivre, en s'assurant de l'adhésion des composantes internes, elle paraît bien adaptée au développement international de CYU, tout en restant très lisible.

Parmi les résultats encourageants, le comité tient en particulier à mettre en avant l'importance quantitative et le bon usage des fonds obtenus par CYU grâce au PIA, en particulier pour renforcer son potentiel de recherche et à souligner l'effet d'entraînement qu'a CYU au sein du site, en matière de grands projets structurants.

CYU a également réalisé un travail considérable de réorganisation administrative visant à homogénéiser les processus et les pratiques, et à aligner l'organisation administrative avec le projet d'établissement ; pour ce faire, elle a mis en place une direction du pilotage, chargée de soutenir la construction de ce projet, et de fournir tous les outils lui permettant de mesurer les transformations qu'il entraînait, par la mise en place d'indicateurs, de tableaux de bord et d'études statistiques.

En outre, les multiples opérations immobilières portées par CYU ont reçu le soutien de tous les acteurs potentiellement concernés par le développement universitaire du site. Les bons résultats obtenus récemment au CPER confirment que cette structuration a permis de rendre visible le projet global de site, et d'aligner la stratégie immobilière sur la stratégie académique.

Le comité relève de surcroît que la marque CYU permet d'apporter du sens aux différentes actions de communication, en hiérarchisant entre elles les différentes entités composant CY (CYU, CY Alliance, CY Initiative, CY Campus international). Cette efficacité communicationnelle garantit une meilleure compréhension de la structure globale et favorise la mobilisation autour de la nouvelle identité. Enfin, l'établissement entreprend de nombreuses démarches pour s'inscrire au sein de réseaux internationaux et internationaliser son activité de recherche, comme l'université européenne EUTOPIA.

Néanmoins, ces réussites incontestables ne doivent pas masquer un certain nombre de points faibles sur lequel le comité souhaite plus particulièrement attirer l'attention de l'établissement. En premier lieu, la lisibilité de la structuration du site et la déclinaison opérationnelle des répartitions de compétences mises en place entre un nombre important de partenaires est perfectible. Cette marge de progression est probablement liée à la complexité intrinsèque du modèle de gouvernance à deux niveaux, établissement et site, le conseil de site n'étant pas uniquement axé sur la politique de site, mais étant aussi l'organe de gouvernance suprême de CYU, en charge du vote du budget de l'établissement.

L'organisation académique cible (notamment avec le modèle des *graduate schools*) n'est pour l'instant pas achevée. Si certaines de ces écoles magistrales et doctorales (CY Tech en particulier) sont désormais opérationnelles, d'autres demandent encore à émerger. Par ailleurs, des réticences internes existent, et le rôle des composantes par rapport à ces regroupements est encore à clarifier. En particulier, leur valeur ajoutée mérite d'être mieux explicitée et démontrée en interne.

Par ailleurs, la place très importante accordée aux partenaires extérieurs dans les instances clés de gouvernance (en particulier le conseil de site) suscite des interrogations en interne. Là encore, l'établissement a un travail d'explication à mener face à ce qui est perçu, à raison selon le comité, comme un déséquilibre (cette représentation n'étant que rarement symétrique chez les différents partenaires).

Le comité a aussi constaté la nécessité de mieux expliquer le travail de réorganisation en cours aux personnels, notamment ceux qui sont les plus sollicités au sein des services centraux, et de mieux associer les instances de

dialogue social à ces changements. La fatigue face aux multiples changements et cette imparfaite compréhension peuvent empêcher une réelle appropriation des enjeux par les personnels.

Enfin, si le comité a noté l'approfondissement du partenariat avec l'ESSEC, principalement grâce à l'I-Site, et à leur proximité géographique, il tient à souligner la nécessité de donner davantage corps à cette association, en cohérence avec l'affichage des deux établissements, par exemple quant au rôle de l'ESSEC en tant que cinquième école magistrale et doctorale, ou concernant la recherche. L'insuffisance actuelle constatée par le comité pose problème et implique que soit retravaillée l'articulation des deux établissements, qui sont invités à rechercher un meilleur équilibre dans les apports des chacun d'entre eux à l'édifice commun.

2 / Avis

Le comité a été positivement impressionné par la très grande quantité et qualité du travail effectué par l'établissement avec ses partenaires, à l'occasion des structurations successives qu'il a impulsées, depuis au moins 2012. Pendant ces dix années l'État, et les collectivités territoriales ont soutenu le rôle intégrateur de l'université, qui a donc poursuivi une trajectoire ascendante, réussissant à impliquer toujours plus de partenaires, avec lesquels – grâce à une gouvernance de type nouveau, encore à affiner – elle a développé et continue à développer des collaborations dans des domaines au cœur de ses missions (la formation, la recherche et les relations internationales). S'il est malaisé de distinguer les résultats obtenus pendant la période d'expérimentation de ceux issus de la dynamique créée avant la création de l'EPE et accélérée grâce à l'obtention de l'I-Site, le fait est que cette dynamique est engagée, la trajectoire adaptée aux enjeux (internes, territoriaux, nationaux) et le retour à la situation passée très peu probable, ce d'autant plus qu'il n'est souhaité par quasiment aucun des acteurs, ni en interne, ni à l'extérieur de l'établissement.

Pour toutes ces raisons, malgré les lacunes du dossier présenté par CYU à l'occasion de sa demande de sortie de l'expérimentation, et en particulier les imperfections de son rapport d'autoévaluation, le comité se prononce en faveur de cette sortie de l'expérimentation, en vue de la transformation de l'EPE en grand établissement. Néanmoins, dans le contexte du départ annoncé du président actuel de l'université à la fin de l'année 2022, qui constitue à certains égards un risque pour l'établissement, et au vu du calendrier institutionnel, le comité recommande de surseoir de quelques mois à la sortie de l'expérimentation. Fixer une date de sortie d'expérimentation au plus tôt au deuxième semestre 2023, et de préférence en janvier 2024, donnera le temps nécessaire à CYU pour réaliser des avancées significatives concernant les recommandations suivantes.

3 / Les recommandations

- Concernant **le positionnement** de CYU, mettre davantage en avant son rôle d'intégrateur des forces vives de l'ESR sur le territoire et s'assurer, dans le contexte du changement de gouvernance, de l'adhésion renouvelée de l'ensemble des parties prenantes au rôle de pilote de CYU, autour d'une ambition partagée ;
- En matière de **gouvernance**, tirer les leçons de la période d'expérimentation pour ajuster les statuts de l'établissement, de façon à éviter les écueils (lourdeurs, compétences mal définies) qu'il a souvent lui-même identifiés et que le comité a notés. Des modalités de gouvernance plus efficaces sont indispensables pour envisager plus sereinement de futures intégrations d'établissements-composantes.
- Sur le plan des **relations au sein du site** de CYU, travailler résolument à des avancées concrètes (sur le modèle du bachelor commun) dans le cadre de l'association entre CYU et l'ESSEC, par exemple pour l'organisation des écoles magistrales et doctorales. Appliquer systématiquement la signature unique au sein du site pour augmenter sa visibilité scientifique, condition *sine qua non* pour apparaître correctement dans les classements internationaux.
- Sur le **pilotage**, se doter d'indicateurs d'impact aptes à mesurer les résultats de son action, sans se contenter de recourir aux classements internationaux, et à accompagner de manière plus efficace le pilotage de la trajectoire en prenant en compte les différents périmètres : CY Université, CY Initiative (I-Site), CY Alliance, CY Campus international.
- En matière de **gestion**, conforter le modèle économique de l'établissement en restant vigilant quant au poids des financements spécifiques non récurrents. Si le comité reconnaît la forte capacité de CYU à se positionner sur les appels à projets nationaux (compte tenu de ses succès répétés ces dernières années), il juge nécessaire que l'établissement pense plus globalement son équilibre financier et son développement. L'importance du nombre de projets doit aussi faire l'objet d'une attention particulière, du fait de l'épuisement qu'il peut engendrer au sein des équipes.

Liste des sigles

A

AAP Appel à projets

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

C

CA Conseil d'administration
 CAC Conseil académique
 CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 ComUE Communauté d'universités et établissements
 CPER Contrat de plans État-région
 CYU CY Cergy Paris Université

D

DGS Directeur général des services
 DGA Direction générale adjointe (ou directeur/directrice général(e) adjoint(e)
 DRH Direction des ressources humaines

E

EC Enseignant-chercheur
 ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
 Eespig Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
 EISTI l'École internationale des sciences du traitement de l'information
 ENSEA École Nationale Supérieure de l'Électronique et de ses Applications
 EPCS Établissement public de coopération scientifique
 EPE Établissement public expérimental
 EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
 EPSS École Pratique de Service Social
 ESSOC Nom de loi pour un État au service d'une société de confiance

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

I-Site Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie (objet du PIA)
 ILEPS Institut Libre d'Éducation Physique Supérieur

L

LPR Loi de programmation de la recherche

M

MCF Maître de conférences

MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P

PIA Programme d'investissements d'avenir
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU Professeur des universités

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RH Ressources humaines

S

SCSP Subvention pour charges de services publics
SI Système d'information
SIHAM Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois

U

UCP Université de Cergy-Pontoise
UFR Unité de formation et de recherche
UPGO Université du grand ouest parisien
UVSQ Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

V

VP Vice-président

Observations du président de CY Cergy Paris Université



Le Président
33 boulevard du Port
95011 Cergy-Pontoise cedex
33 (1)34 25 61 25
presidence@u-cergy.fr

Cergy, le 24 janvier 2023

Monsieur Pierre Glaudes
Directeur du département d'évaluation des établissements
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour la transmission de la version définitive du rapport d'évaluation de sortie de régime expérimental de notre établissement dont l'analyse appelle quelques points de discussion sur lesquels je souhaite revenir.

Les recommandations, constructives, faites par le comité sur nos différents niveaux d'organisation, correspondent dans leur grande majorité à des actions d'ores et déjà mises en place au cours de ces deux dernières années avec la création de l'établissement public expérimental (EPE) ou en cours de développement.

En effet, l'état d'avancement que nous avons présenté est celui, sincère, des réalisations après à peine plus de deux ans seulement d'expérimentation.

Si nous partageons le constat que des améliorations sont à apporter sur certains aspects de notre fonctionnement, nous souhaitons répondre aux recommandations en apportant les éléments complémentaires suivants :

Concernant le positionnement de CYU, il nous est demandé de « mettre davantage en avant son rôle d'intégrateur des forces vives de l'ESR sur le territoire et s'assurer, dans le contexte du changement de gouvernance, de l'adhésion renouvelée de l'ensemble des parties prenantes au rôle de pilote de CYU, autour d'une ambition partagée »

Je me suis personnellement engagé à renouveler la gouvernance en renforçant le rôle des Conseils dans les orientations stratégiques de l'établissement avec en particulier la co-construction du prochain contrat de site, et à entamer une réflexion sur la trajectoire impulsée et le périmètre d'activité pour CY pour le prochain contrat.

Les objectifs semblent bien partagés pour une ambition commune, et la dynamique de site sera très prochainement renforcée puisque certains établissements m'ont déjà manifesté leur désir de faire avancer notre partenariat.

En matière de gouvernance, le comité nous recommande de « tirer les leçons de la période d'expérimentation pour ajuster les statuts de l'établissement, de façon à éviter les écueils (lourdeurs, compétences mal définies). Des modalités de gouvernance plus efficaces sont indispensables pour envisager plus sereinement de futures intégrations d'établissements-composantes. »

Il y a en effet actuellement une forte intrication entre l'établissement et sa politique de site. Conscients de la lourdeur qu'entraîne ces compétences mal définies, nous avons déjà fait depuis septembre dernier 2 séances de travail avec les élus de nos conseils sur les futurs statuts afin qu'ils permettent de clarifier ce qui relève de la compétence de chaque conseil. Cette réflexion n'est pas encore aboutie mais les premières pistes s'orientent ainsi :

Rôle du Conseil de site :

- fonction décisionnaire de « conseil d'administration »
- porteur du développement de la politique internationale, en particulier des actions relatives à l'internationalisation des formations
- porteur de la politique de site : crée les Graduate Schools après avis conforme du conseil d'établissement (CE) et vote leurs statuts (actuellement c'est le CE qui vote les statuts).

Nous aurions ainsi un processus décisionnel simplifié (actuellement validation par le CE de tous les projets de convention sur la politique de site) en préservant le droit de regard du CE qui donnerait un avis sur les orientations annuelles de la politique de site ainsi que sur le bilan annuel des actions.

Rôle du Conseil d'établissement :

C'est lui qui apprécie l'ensemble des éléments de politique générale (annuelle et quinquennale) en assure le suivi et le contrôle avec de fortes prérogatives budgétaires et RH :

- Définition de la politique d'établissement et en assure le suivi et le contrôle

Du point de vue de la gouvernance : renforcement du positionnement d'un premier vice-président sur le modèle international de « provost » qui aurait plus particulièrement en charge le conseil d'établissement

Du point de vue de la mise en œuvre : extension de la délégation du CE au président (limitée aux accords et conventions) pour fluidifier la prise de décision au quotidien

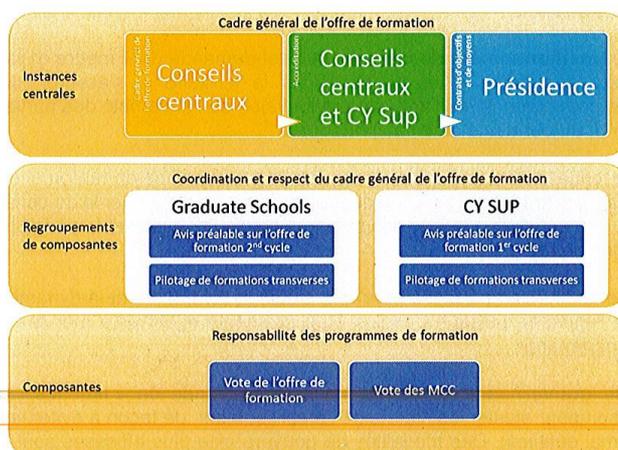
- Participation des établissements-composantes à la politique d'établissement

Lieu privilégié de discussion et de validation de l'offre de formation dont la délivrance a été déléguée à CY (actuellement : conseil de site)

Elargissement du corps électoral à l'ensemble des personnels de ces établissements.

Déconcentration de l'offre de formation, responsabilité et subsidiarité :

Nous souhaitons proposer une organisation académique en faveur d'une plus grande lisibilité des niveaux de décision propice au déploiement du projet d'établissement :



La révision statutaire permettrait ainsi de doter les regroupements de composantes de compétences additionnelles (CY Sup et graduate schools) par déconcentration du niveau central, au profit des composantes qui constituent ces regroupements :

- Responsabilité des programmes de formation et des MCC par les composantes
- Délégation par le conseil de site d'une partie de ses compétences en matière de formation et recherche au profit des Graduate Schools selon leur degré de maturité et afin d'assurer la coordination de l'offre de formation du second cycle
- Permettre aux Graduate Schools et à CY Sup de porter des formations en propre dès lors qu'elles sont transverses à plusieurs composantes et/ou avec des établissements-composantes et/ou associés.

Sur le plan des relations au sein du site de CYU : « travailler résolument à des avancées concrètes (sur le modèle du bachelor commun) dans le cadre de l'association entre CYU et l'ESSEC, par exemple pour l'organisation des écoles magistrales et doctorales. Appliquer systématiquement la signature unique au sein du site pour augmenter sa visibilité scientifique, condition sine qua non pour apparaître correctement dans les classements internationaux » :

Le niveau d'intégration de la business school Essec dans la réalité du processus décisionnel et dans la pratique quotidienne, unique exemple en France d'une telle association public/privé de 2 établissements ESR, nous semble particulièrement abouti, même si nous travaillons avec l'école au renforcement de notre collaboration.

CYU et l'ESSEC travaillent ensemble sur de nombreux projets et actions concrètes, au-delà même de ce qui était initialement inscrit dans la feuille de route de la convention d'association: définition commune d'une feuille de route transition territoriale, mutualisation des outils bibliométriques, création d'un cobranding, réponse systématique commune aux PIA/ France 2030, développement du co-branding, déploiement de la fresque de la diversité à l'échelle du site, ouverture du certificat handicap et talent ESSEC à l'échelle de tous les établissements,...Le portage politique de la convention d'association se déploie dans l'ensemble des instances communes, et se double au travers des initiatives portées directement par les communautés (scientifiques, pédagogiques, étudiantes, ...). Concernant la structuration des écoles doctorales l'Essec contribuera aux réflexions.

Concernant la charte de signature, elle a été menée prioritairement à bien à l'échelle de CYU en 2021. Pour le site, elle est inscrite dans la convention pluriannuelle de site de l'université CY. Elle figure dans la convention d'association notamment avec l'ESSEC, avec l'objectif d'élaborer conjointement une charte commune. A cet effet, plusieurs études internes et externes conjointes ont été conduites sur la visibilité scientifique du site, les impacts sur les classements et les marques, les choix suite au changement de nom de l'université. Les établissements ont choisi sous l'impulsion du directoire de mener à court terme une politique interne d'accompagnement aux affiliations et de mesures bibliométriques.

Sur le pilotage : « se doter d'indicateurs d'impact aptes à mesurer les résultats de son action (...) et à accompagner de manière plus efficace le pilotage de la trajectoire en prenant en compte les différents périmètres : CY Université, CY Initiative (I- Site), CY Alliance, CY Campus international » :

L'établissement ne fonde pas uniquement la mesure de ses résultats sur les classements internationaux. En effet, comme cela a été précisé dans le rapport d'autoévaluation, le SI décisionnel de l'établissement met à disposition de la gouvernance et des structures internes de CY (y compris des établissements-composantes), des indicateurs et tableaux de bord pour le pilotage, y compris stratégique, des grands domaines d'activité de l'établissement (formation, recherche, international, RH) et des grands projets structurants (PIA), incluant la dimension initiative et de l'alliance (contrat de site et PIA) ainsi que celle du Campus international (indicateurs vie de campus notamment sur le logement, la mobilité, la santé, par le biais d'enquêtes développées avec les collectivités territoriales). Le travail entrepris par l'établissement depuis 3 ans sur le coût des activités (formation, recherche, soutien, support) a également permis la construction d'un tableau de bord décisionnel et stratégique au soutien du dialogue de gestion qui éclaire la soutenabilité des activités et de la trajectoire de l'établissement. L'établissement dispose désormais des outils et de la capacité de formaliser le développement et le suivi des indicateurs d'un tableau de bord stratégique, voire d'en automatiser la production, axé sur le suivi de la trajectoire et de la performance de l'établissement. Ce travail est en cours d'élaboration et devrait être finalisé pour le début de l'année universitaire 2023-2024.

En matière de gestion : « conforter le modèle économique de l'établissement en restant vigilant quant au poids des financements spécifiques non récurrents (...) L'importance du nombre de projets

doit aussi faire l'objet d'une attention particulière, du fait de l'épuisement qu'il peut engendrer au sein des équipes » :

Dans le cadre du projet CY ACT PRO, qui répond aux enjeux d'un monde en pleine mutation, CY Cergy Paris Université et les membres de la CY Alliance ont conjugué leurs expertises pour construire une offre de formation modulaire, flexible, intégrant une approche par compétences et « by design » dans des formats courts (micro certifications, blocs de compétences...) ou longs (certifications ...), en ligne, en présentiel et en hybride, permettant d'accompagner les transitions professionnelles, dans un modèle inclusif, innovant tout en renforçant le travail collectif des membres de l'alliance.

CY ACT PRO est l'occasion d'accélérer le développement en ressources propres, par le biais d'un fond d'amorçage, permettant de réaliser pour le compte de la CY Alliance, les investissements principalement en termes de ressources humaines (coordinateurs pédagogiques, ingénieurs pédagogiques par le design, chef de projet, développeurs commerciaux ...etc.), qui seront mutualisées dans un premier temps et pilotées par CY Cergy Paris Université. Le modèle économique utilisé comprend dans le tarif de vente, pour chaque offre de formation, les coûts de revient et 25% de marge, ce qui permettra de garantir avant le terme du projet, un autofinancement par formation en optimisant la vente au travers d'unités de commercialisation mutualisées et spécialisées et en capitalisant sur les relations entreprises de nos établissements. L'enjeu est également de profiter de l'intensification des relations avec les entreprises pour augmenter le financement via la vente de projets d'étudiants et le développement du mécénat.

Dans la même logique, afin de garantir la soutenabilité des formations amorcées par des fonds NCU, le déploiement de la méthodologie de calcul Projet Connaissance des Coûts des Activités (P2CA – méthodologie de calcul des coûts complets des formations validée par le MESR) a été déterminante. Celle-ci permet en effet :

- de contrôler la viabilité économique théorique des formations en amont de l'ouverture en accompagnant tous les porteurs de formation dans la construction d'un budget prévisionnel sur la base des données P2CA,
- d'en vérifier la viabilité réelle en aval une fois le recrutement réalisé afin d'identifier si les recettes générées (apprentissage, dotation établissement, coûts d'inscription spécifiques notamment) couvrent les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de la formation.

Ce modèle P2CA nous permet également d'anticiper l'impact financier de l'évolution de l'offre de formation existante (ouverture de formation, création de groupes, bascules CM/TD/TP, ...) et de proposer des mécanismes correcteurs (correction des effectifs avec fermeture de TD/TP, accroissement des coûts d'inscription, ...).

En disposant d'une base de référence sur le coût de la formation et en mettant en place un processus de suivi assuré conjointement par la composante, notre école universitaire des premiers cycles, CY Sup, et la direction des ressources, il est possible de contrôler la viabilité de l'offre impulsée par des fonds non pérennes. Ce critère économique sera majeur dans l'appréciation de la pérennisation de la formation.

L'ensemble de ce processus mis en œuvre au fil de l'eau est en fine contrôlé lors des 2 phases des dialogues de gestion interne avec les composantes : la phase technique et pédagogique, et la phase politique et financière.

Concernant la suggestion de veiller à ce que le personnel s'approprie les objectifs de transformation qu'il est chargé de mettre en œuvre, et soit moins dans la lassitude d'une dynamique qui finirait par l'user, j'ai pris l'engagement devant les personnels que la poursuite de notre transformation se fasse dans une trajectoire soutenable.

La recherche d'une organisation équilibrée entre composantes et services centraux et d'une meilleure coordination des activités des services et des composantes sera notre priorité.

Le renforcement de la cohésion des équipes au niveau de l'établissement passera quant à elle par la mise en place d'une politique d'amélioration continue des conditions de travail de chacun en donnant du sens à ses actions et en les faisant mieux connaître des uns et des autres.

Pour cela, l'accent sera mis dès cette année sur une meilleure communication interne, avec pour objectif d'aller bien au-delà de la simple transmission d'informations au personnel, pour être surtout un levier essentiel de partage de notre culture commune, de valorisation et de cohésion.

Enfin, si le comité se prononce en faveur de notre sortie de l'expérimentation en vue de la transformation de l'EPE en grand établissement, il recommande néanmoins de surseoir de quelques mois à la sortie de l'expérimentation du fait du changement de président de l'université en janvier 2023.

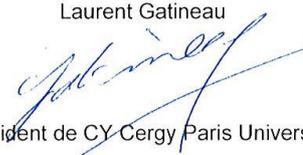
Le conseil électif ayant très largement voté en ma faveur (27 voix sur 28 votants), le changement de président ne me semble comporter aucun risque pour l'établissement puisque je me suis engagé à inscrire ma gouvernance « dans la continuité » et à consacrer cette fin de mandature non « pas à de nouveaux projets, mais à la mise en œuvre de nos nombreux projets dans un contexte budgétaire difficile ».

De mon point de vue, repousser la date de sortie d'expérimentation au 1er septembre 2023 pourrait en effet être efficient car elle interviendrait après la confirmation de l'intégration de l'INSHEA, mais au-delà, nous nous rapprocherions beaucoup de la prochaine rédaction du contrat quinquennal et des nouvelles élections (qui se tiendront en mars 2025), cette collision des agendas ne facilitant pas le passage aux nouveaux statuts.

L'adaptation de chaque établissement à son écosystème demande des solutions individualisées. Le statut de grand établissement nous permettra de déployer nos axes stratégiques et de poursuivre le développement de CY.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes respectueuses salutations.

Laurent Gatineau



Président de CY Cergy Paris Université

Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation⁶⁰ était présidé par Monsieur **Boas EREZ**, professeur des universités en mathématiques, et recteur de l'*Università della Svizzera italiana* (USI) en 2016-2022.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Hélène JACQUET**, conseillère Stratégie et développement de l'Université de Bordeaux, précédemment vice-présidente stratégie et développement de l'université (2018-2022).
- Madame **Hana MACHKOVA**, professeure d'économie spécialisée en marketing international, présidente de l'Université d'économie de Prague (VSE) en 2014-2022.
- Madame **Monique RONZEAU**, présidente de l'observatoire national de la vie étudiante et inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) honoraire.

Stéphane MOTTET, conseiller scientifique, et **Camille DURAN**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

⁶⁰ On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation> .

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

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



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

hceres.fr

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

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