

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITE PARIS EST MARNE-LA-
VALLEE (UPEM)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 19/02/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Pascal Louvet,
Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire	4
2 / Structuration de la coordination territoriale	4
3 / Présentation de l'établissement et du contexte de l'évaluation	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1 / De l'échec de la fusion à la création de l'université Gustave Eiffel.....	6
2 / Une stratégie ancrée sur le territoire avec des ambitions internationales qui nécessite cependant une meilleure articulation.....	7
a/ Un projet scientifique autour de la ville de demain	7
b/ Une formation ancrée sur le territoire.....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	10
1/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie	10
a/ Une organisation très spécifique à faire évoluer dans le cadre de l'Université Gustave Eiffel	10
b/ Une politique qualité en cours de déploiement.....	12
c/ Une politique de communication à développer.....	13
2/ Des tableaux de bord, à outiller administrativement, qui devraient mieux servir le pilotage et la stratégie	14
a/ Des outils de constat bien développés par les directions générales.....	14
b/ Mais une absence d'outils prospectifs qui pourraient étayer la stratégie	14
3 / Une amélioration de l'efficacité des fonctions support à poursuivre	15
a/ Une DRH efficace qui privilégie l'approche qualitative.....	15
b/ Un outil budgétaire qui pourrait être utilisé de façon plus politique	16
c/ Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) à construire	17
La recherche et la formation	18
1 / Une recherche de qualité, pilotée et soutenue.....	18
a/ La recherche au cœur de la politique du site	18
b/ Un pilotage et une mise en œuvre efficace de la politique de recherche.....	19
c/ Une activité de recherche suivie par l'établissement.....	19
2 / La politique de formation tout au long de la vie	20
a/ Une offre de formation en accord avec le positionnement stratégique	20
b/ Une activité de formation continue organisée et suivie au niveau de l'établissement.....	21
c/ Des moyens conséquents mobilisés au niveau central pour l'innovation pédagogique et le numérique	22
d/ Une organisation opérationnelle et un pilotage de l'activité de formation à mieux affirmer	22
e/ Un suivi financier rigoureux mais une démarche qualité non aboutie	23
3 / Un lien entre recherche et formation par le doctorat et la politique de recrutement.....	24
a/ Une politique volontariste au niveau du doctorat	24
b/ Une politique de recrutement des personnels fortement impactée par le plan de retour à l'équilibre	24
c/ Une préparation des campagnes d'emplois enseignants-chercheurs bien formalisée mais des marges de manœuvre limitées	25
4 / Un service de la documentation mobilisé au service de la formation et de la recherche mais relativement isolé au sein de l'établissement.....	25

La réussite des étudiants	27
1 / Des étudiants impliqués dans la vie de l'université et accompagnés vers la réussite et l'insertion	27
a/ La réussite étudiante en licence comme préoccupation majeure.....	27
b/ Une bonne insertion professionnelle, grâce à l'apprentissage notamment	27
2 / Une vie étudiante dynamique malgré la localisation et les limites du campus.....	27
a/ Un réseau associatif dense très soutenu par l'université	27
b/ De nouvelles opportunités pour développer la vie de campus malgré un point d'alerte sur la restauration	28
c/ Un pilotage politique récent de la vie étudiante qui porte peu à peu ses fruits.....	28
3 / Une gouvernance qui implique plus les étudiants mais qui peine encore à reconnaître leur engagement	29
a/ Un projet de Parlement étudiant innovant	29
b/ Des progrès encore possibles pour reconnaître l'engagement	29
La valorisation et la culture scientifique	30
1/ Des activités de valorisation variées bien accompagnées par l'établissement.....	30
a/ La DVR au service de la recherche partenariale	30
b/ Une vision partielle de la valorisation des laboratoires	30
c/ La DVR, complémentaire de la SATT, pour une efficacité encore perfectible.....	30
2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la CST	31
a/ Des moyens de l'I-Site utilisés pour promouvoir la diffusion de la CST	31
b/ L'Upem tournée vers l'innovation, en attendant l'Université Gustave Eiffel.....	31
Les relations européennes et internationales.....	32
1 / Concrétiser l'ambition internationale affichée dans les politiques opérationnelles	32
Des partenariats à institutionnaliser et des doubles-diplômes à mieux préciser	32
2 / Des mobilités à renforcer, encourager et dynamiser.....	33
Conclusion	34
1 / Les points forts	34
2 / Les points faibles.....	35
3 / Les recommandations.....	35
Liste des sigles	36
Observations du président.....	40
Organisation de l'évaluation	42

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018, 707 000¹ étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 384 000 à l'université. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement. Elle est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Neuf regroupements d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont actuellement constitués en région Ile-de-France, un dixième (Sorbonne Alliances, intégrant l'université Paris 1) étant en cours d'instruction à la date de parution de ce rapport. Quatre (ou cinq avec Sorbonne Alliances) sont localisés dans Paris intra-muros (Hésam Université, Sorbonne Université, Université PSL, Université de Paris/USPC), cinq sont situés en région francilienne (Paris Est, Paris Lumières, Paris Saclay, Institut polytechnique de Paris (IPP) et CY Alliance (qui résulte d'une transformation en cours de Paris Seine). Une grande diversité de modalités juridiques caractérise ces regroupements, suite aux possibilités ouvertes par l'ordonnance de décembre 2018.

2 / Structuration de la coordination territoriale

En décembre 2018, la Comue université Paris-Est (UPE) regroupe 22 institutions, dont sept membres : l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (Upem) ; l'université Paris-Est Créteil Val de Marne (Upec) ; l'école des Ponts ParisTech (ENPC) ; l'école nationale vétérinaire d'Alfort (Enva) ; l'Esiee Paris ; l'institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) ; le centre national de la recherche scientifique (CNRS). La Comue compte également cinq établissements associés (et dix partenaires²) : école des ingénieurs de la ville de Paris (EIVP) ; école nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée (EAVT) ; école nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa PB) ; école nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais (Ensa PM) ; école spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP).

Les établissements membres ou associés à l'UPE accueillent en 2018-2019 un peu plus de 49 500 étudiants³. L'ensemble des établissements membres, associés ou partenaires réunit 4 700 personnels, dont presque 2 300 chercheurs, enseignants-chercheurs (EC) et enseignants (E), et plus de 2 400 administratifs, techniciens et ingénieurs, personnels des bibliothèques.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), les projets d'Idex⁴ portés par la Comue ne sont pas sélectionnés au PIA 1 en 2012 (vague 1 et 2). En avril 2015, la Comue est présélectionnée pour un I-Site⁵ (PIA 2, vague 1) mais son projet n'est finalement pas retenu en janvier 2016. Dans l'optique de concourir à la deuxième vague des appels à I-Site, l'UPE décide alors d'un changement de périmètre (CA de juillet 2016). En février 2017, l'UPE est lauréate de l'I-Site. Dénommé « Future » (*French university on urban research and education* / université française de recherche et d'enseignement sur la ville), ce projet scientifique et institutionnel est centré sur le thème de la « ville de demain ». Construit avec sept membres et associés de la Comue (Ifsttar, Upem, Esiee Paris, EAVT, ENSG, IGN, ENPC), il est d'une durée de dix ans avec une première période probatoire de quatre. Ce projet annonce la création d'une université cible en 2020, l'« Université Gustave Eiffel »⁶ à partir de la fusion de l'EIVP, Esiee Paris, l'Upem, l'Ifsttar et l'EAVT (voir infra les évolutions ultérieures de cette université cible). L'ENSG est une entité commune avec l'IGN. L'ENPC y est associée par

¹ Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

² Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) ; Centre hospitalier intercommunal de Créteil (CHIC) ; Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) ; Établissement français du sang (EFS) ; Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ; Santé publique France (SPF) ; Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (APHP) ; Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement (FCBA) ; Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) / Ecole nationale des sciences géographiques (ENSG) ; Laboratoire de recherche sur les monuments historiques (LRMH).

³ *Repères et références statistiques* 2019 (source Sies du Mesri).

⁴ Initiative d'excellence.

⁵ Initiative sciences innovation territoires économie.

⁶ Le projet institutionnel s'inspire de la *Wageningen University and Research* (WUR). La préfiguration est entamée dès 2017 : <http://www.future-isite.fr/qui-sommes-nous/?L=0>.

convention bilatérale, celle-ci n'ayant pas souhaité intégrer l'université cible. L'Université Gustave Eiffel sera à terme porteuse de l'I-Site. Celui-ci a obtenu un financement de 280 M€ en capital (produisant 9 M€ d'intérêts annuels). Le CNRS est partenaire du projet I-Site tout comme l'Upec depuis juillet 2017.

3 / Présentation de l'établissement et du contexte de l'évaluation

L'université Paris Est Marne-la-vallée (Upem) a été créée en 1991 et constitue une des deux universités fondatrices de la Comue UPE. Au cours de la période de référence l'Upem a tout d'abord porté, en 2015, un projet de fusion avec l'Upec, prévue début 2017, qui n'a pas abouti. Elle a ensuite recentré son action stratégique dans le projet de création de l'université Gustave Eiffel intégré au projet I-site « Future » labellisé en 2017 tout en conservant des liens étroits avec l'Upec en recherche et formation. Elle est principalement implantée sur le territoire de la Seine et Marne avec un campus principal situé sur la Cité Descartes, à Champs-sur-Marne et deux implantations secondaires à Meaux et Serris.

L'Upem dispose d'une organisation spécifique plaçant sur le même niveau de responsabilité ses 15 unités de recherche (7 unités mixtes avec des organismes, 8 équipes d'accueil) et ses 12 composantes de formation (6 instituts dont 1 école d'ingénieurs, 6 unités de formation et de recherche). L'offre de formation de l'Upem se caractérise par une forte présence de l'apprentissage qui représente 23 % de l'effectif étudiant en 2018 et par un partenariat important avec l'Upec. Elle est organisée en quatre champs de formation : Villes, transport et territoires ; Economie, management et administrations des organisations ; Sciences, ingénierie, technologies ; Humanités, cultures, sociétés.

A la rentrée 2018⁷, l'Upem comptait 12 335 étudiants dont 5 479 en licence, 1 755 en licence professionnelle, 1 282 en DUT, 3 079 en master et 572 en cycle ingénieurs⁸. En 2017, Upem comptait un effectif total de 1 099 emplois⁹, répartis en 526 Biatss dont 321 titulaires et 573 enseignants dont 398 titulaires (91 PR, 209 MCF et 98 enseignants du second degré).

En 2017¹⁰, le budget réalisé de l'université a totalisé 96,3M€ de dépenses dont 74,4 M€ de personnel (hors masse salariale des doctorants) (soit 77,2 % des dépenses), 16,6 M€ de fonctionnement et 5,2 M€ d'investissement. Après un déficit financier durant 4 ans, l'Upem a mené un plan de rétablissement de son équilibre financier sur les trois années 2014, 2015 et 2016 avant de retrouver un résultat positif en 2017 et 2018.

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

- la construction et l'opérationnalisation de la stratégie ;
- les conditions de préparation de la future université Gustave Eiffel ;
- l'articulation entre l'exécutif, les instances et l'administration ;
- l'évolution de l'organisation interne de l'établissement dans la perspective de l'Université Gustave Eiffel.

⁷ Annexe 1C2 RAE données SISE 2018/2019.

⁸ Les doctorants sont inscrits à la Comue université Paris Est UPE.

⁹ Mesri, Upem, données 2017, Fiche Persé.

¹⁰ Compte financier 2017.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / De l'échec de la fusion à la création de l'université Gustave Eiffel

L'Upem est l'un des nombreux établissements d'enseignement supérieur de la Région Ile-de-France. Dans ce paysage où abondent universités, écoles, instituts, organismes de recherche, dont certains de haute réputation, le positionnement d'un établissement est sans doute une question plus sensible encore que dans d'autres régions. L'Upem, pour définir le sien, doit composer avec sa jeunesse, sa taille et sa localisation. Créée en 1991, elle est l'une des plus jeunes universités françaises et ne bénéficie ni de la réputation des institutions enracinées dans un passé glorieux, ni de la profondeur du réseau de ses diplômés. Avec près de 13 000 étudiants¹¹ soit 1,8 % du nombre total inscrits en Ile-de-France¹², elle ne peut rivaliser par la taille avec sa voisine de Créteil, l'Upec¹³ et ses 36 000 étudiants¹³, ni avec les autres universités parisiennes. Située en périphérie, elle ne bénéficie pas spontanément de l'attractivité de Paris.

D'une analyse objective de ces spécificités mais aussi de ses forces, celles de sa recherche et celles de sa carte de formation, l'Upem, comme d'autres établissements de la région, s'est inscrite dans une trajectoire de regroupement à même de lui assurer une visibilité sur une carte très dense. Cette volonté d'intégration dans un regroupement s'est traduite par un fort engagement dans la Comue UPE. C'est ainsi qu'en 2014, les conseils d'administration de l'Upem et de l'Upec avaient approuvé un projet de fusion qui devait déboucher sur un nouvel établissement au 1^{er} janvier 2017. Ce projet visait, outre une augmentation de taille, à fédérer les forces des deux universités pour construire un projet scientifique cohérent autour de la ville durable, de l'environnement et de la santé, thématique qui donnera sa coloration au dossier de candidature I-Site *Future* porté par l'UPE. Le dossier présélectionné par le jury ne sera finalement pas retenu dans sa première version en janvier 2016 et le projet de fusion sera finalement stoppé en mars 2016, à la suite d'un changement de présidence à l'Upec, ce qui aurait pu susciter une amertume et un désenchantement, du côté de l'Upem.

Dans les faits, et c'est un vrai point fort que le comité souhaite souligner, l'Upem a su réagir sans attendre et se projeter dans un nouveau projet institutionnel, celui de l'Université Gustave Eiffel.

Parallèlement, le projet I-Site a été adapté en recentrant la thématique sur la ville et en resserrant les partenaires autour d'un consortium comprenant outre les partenaires de l'Université Gustave Eiffel, l'ENPC. Si la réactivité stratégique de l'Upem est largement démontrée à travers cette réorientation de son projet, on pourrait s'inquiéter de la solidité d'un projet de substitution monté en un si court délai. Du point de vue de sa cohérence, il faut lever l'inquiétude, car les germes du projet d'Université Gustave Eiffel étaient en partie dans celui de la fusion. La thématique a été resserrée autour de la ville du fait du désistement de l'Upec qui portait la dimension *santé*, mais cette thématique s'appuie sur des forces scientifiques réelles et reconnues et constituent un véritable dénominateur commun entre les partenaires de l'Université Gustave Eiffel. Du point de vue institutionnel, le montage du projet dans un délai très court pour être prêt en janvier 2020 peut induire quelques appréhensions : l'Upem fait preuve, en s'engageant dans le projet d'Université Gustave Eiffel, selon son président, « de l'atypisme et de l'innovation qu'elle entend cultiver ». Sous un format expérimental, l'Université Gustave Eiffel a la particularité d'être la seule aujourd'hui à explorer le regroupement d'une université, l'Upem, et d'un organisme de recherche, l'Ifsttar, en mode fusion.

L'Upem a fait une analyse lucide de la place qu'elle occupe dans son environnement, de ses forces et de ses faiblesses, en matière de formation et de recherche. Elle en a construit un positionnement logique fondé sur quatre dimensions : la ville durable, l'apprentissage, l'innovation et l'ancrage territorial. **La structuration institutionnelle s'est faite autour d'un projet stratégique clair qui positionne bien l'Upem dans son environnement. Ce projet s'appuie, lui-même sur des valeurs connues et partagées : indépendance, créativité et proximité¹⁵.**

¹¹ Cf. bilan social 2018, p. 6.

¹² La Région recense 663 000 étudiants, <https://www.iledefrance.fr/enseignement-superieur>

¹³ Université Paris-Est Créteil.

¹⁵ Chiffre affiché par l'Upec sur son site, <http://www.u-pec.fr/universite/presentation/> Cf. RAE, p. 8.

Le chantier de l'Université Gustave Eiffel a naturellement focalisé l'attention de l'Upem, au détriment de la coopération avec les autres acteurs du site. Certes, à la base, les collaborations avec l'Upec ou avec l'ENPC se poursuivent, aux dires de tous les interlocuteurs du comité, mais si elles ne profitent pas de la dynamique d'un projet global, elles risquent de rester des initiatives ponctuelles et d'envergure limitée. La Comue, qui jouait un rôle de mutualisation et de dynamiseur de site, doit revoir le périmètre de ses missions puisque l'inscription et la diplomation doctorales seront reprises par les établissements membres et le portage de l'I-Site sera transféré à l'Université Gustave Eiffel.

La recomposition en cours pose aussi la question de la place que tiendront l'Upec et l'ENPC qui n'entrent pas dans l'Université Gustave Eiffel, et le devenir des collaborations qu'elles avaient avec l'Upem et qui ne sont pas sans enjeu. **Le comité regrette que l'Upem n'ait pas suffisamment explicité et analysé les conséquences de ces évolutions. A l'aube de l'élaboration d'une nouvelle structure de collaboration territoriale prévue au printemps 2020 sur laquelle l'Université Gustave Eiffel devra se positionner, il lui recommande de clarifier la stratégie partenariale qu'elle veut avoir avec ces institutions**, notamment en matière de projet scientifique, de carte de formation, de vie étudiante et de projets immobiliers.

2 / Une stratégie ancrée sur le territoire avec des ambitions internationales qui nécessite cependant une meilleure articulation

La construction stratégique de l'Upem, malgré de fortes turbulences liées aux différents revirements du projet institutionnel¹⁴ montre une forme de continuité remarquable : elle accorde une place prépondérante aux axes mis en avant par le projet I-site. Il en ressort sur la période écoulée une constance et une cohérence de l'action stratégique autour de sa thématique prioritaire de recherche et de sa spécificité formation en apprentissage.

L'Upem a dû mettre en œuvre un plan de retour à l'équilibre en 2014 et n'a recouvré l'équilibre financier qu'en 2017. La réduction de 10 % du nombre de professeurs, le gel de tous les recrutements des emplois d'enseignants¹⁵ ont été des mesures drastiques qui ont inévitablement entamé un potentiel déjà insuffisant. Ce contexte n'est pas propice à mobiliser les énergies vers une stratégie ambitieuse. Pour autant, l'obtention de l'I-Site Future par l'UPE en 2017 a ouvert des opportunités de financement que l'Upem a su mobiliser au service de sa stratégie. La Région Ile-de-France a confiance en la capacité de l'Upem à porter le projet de l'Université Gustave Eiffel qu'elle soutiendra au travers du nouveau contrat de plan Etat-région en soulignant sa légitimité dans le thème de la ville durable, quand l'Upec se positionne sur le domaine de la santé.

a/ Un projet scientifique autour de la ville de demain

La stratégie de l'Upem qui est déclinée dans le RAE est construite en cohérence avec les ambitions du projet I-Site et de la future Université Gustave Eiffel. Elle comprend deux volets centraux qui concernent la recherche et la formation.

En matière scientifique, elle affiche une thématique prioritaire, mais non exclusive, qui est celle de la ville durable au cœur de l'I-Site Future. Evalué et récompensé par un jury international, le projet Future a fait la preuve de sa cohérence et de son intérêt. Il s'appuie sur des réelles forces scientifiques de l'Upem et sur un réseau partenarial aux compétences variées et utiles sur le sujet : réseau, transport, numérique, urbanisme. La thématique de la ville est un terrain fertile qui charrie des enjeux cruciaux et encore peu documentés en tant qu'approche systémique. Se positionner sur cette thématique peut permettre à l'Upem, et la future Université Gustave Eiffel, de cultiver une image originale.

Outre sa pertinence, la problématique de la ville a le mérite d'être pluridisciplinaire, de faire appel aux sciences et techniques comme aux sciences humaines et sociales, et ainsi de susciter l'intérêt et l'engagement d'un grand nombre de composantes et de laboratoires. Son caractère consensuel est renforcé par le fait qu'elle ne prétend pas à l'exclusivité et qu'elle se fait sans redéploiement des financements récurrents, grâce aux financements apportés par l'I-Site. **Le comité regrette toutefois que l'Upem n'ait pas livré dans le cadre de son autoévaluation une analyse claire de la répartition de ses propres forces de recherche (ressources humaines et moyens financiers) et de la part qu'elle engage déjà dans cette thématique**

¹⁴ Cf. Rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE), p. 10.

¹⁵ Cf. RAE, p. 17.

prioritaire¹⁶. Le comité recommande sur un axe aussi important de formaliser des objectifs, de préciser les moyens à engager et d'élaborer des indicateurs de suivis.

L'ambition de visibilité internationale sur cette thématique requiert de nombreuses actions en termes de soutien à des projets de recherche, de recrutement de chercheurs, d'ouverture de formation attractives à l'international ou encore d'accueil d'étudiants internationaux, autant d'actions qui sont prévues dans le projet I-Site¹⁷. L'établissement cependant ne devra pas sous-estimer l'effort à faire : s'il pointe ses faiblesses actuelles en matière d'accueil et de formation en anglais¹⁸, il doit aussi prendre en compte les investissements coûteux mais nécessaires pour assurer une communication en anglais (site web, intranet, plaquettes, formation des personnels, etc.) et la promotion de son expertise, notamment en maintenant une présence régulière à l'international (salons, colloques). **L'Upem doit surtout créer une dynamique vertueuse susceptible de lui garantir une visibilité internationale dans le domaine : le comité recommande à l'Upem de mesurer ce que cette dynamique requiert en termes de programmes de formation et de recrutements scientifiques dédiés.**

Bien que la ville durable soit une thématique large, elle ne peut englober toute la diversité de la recherche menée à l'Upem. L'Upem a donc raison de maintenir une activité de recherche et de formation en dehors de cette thématique. Mais, hors du périmètre *ville durable*, le soutien est indifférencié et il n'est pas guidé par une réflexion stratégique. **Le comité recommande à l'Upem d'élargir son analyse stratégique et de répertorier les autres thématiques d'intérêt susceptibles notamment d'enrichir ou de ressourcer celle de la ville durable.**

b/ Une formation ancrée sur le territoire

En matière de formation, l'Upem s'appuie notamment sur une réelle force, les formations en apprentissage, pour affirmer un ancrage dans le territoire et dans le tissu économique. Elle est effectivement la première université française en matière d'apprentissage avec 23 % de ses étudiants qui suivent ce mode pédagogique dans toutes ses composantes¹⁹. 127 formations en 2017-18 ont été ouvertes en apprentissage²⁰. La bonne insertion professionnelle des étudiants y trouve sans doute une de ses origines : l'accession au premier emploi des diplômés de l'Upem est rapide (3,3 mois en licence professionnelle et 4 mois en master) et le taux d'emploi moyen est en croissance régulière avec un chiffre de 87,1 % pour les diplômés de master en 2017-18^{21,22}.

Toutefois, la formation par apprentissage est réputée consommatrice en moyens d'accompagnement et administratifs (tutorat de stage, calendrier aménagé, effectif réduit des groupes) et la pérennisation de son modèle se fait au prix de vacances et d'heures complémentaires. Le volume des heures de vacation est élevé 34,1 % du total²³ : ce poids est, au passage, un autre indicateur de l'ancrage des formations de l'Upem dans le monde économique, mais il induit une charge administrative et pédagogique pour les enseignants titulaires à ne pas sous-estimer dans une université qui fait état d'un sous-encadrement²³. Les heures complémentaires en 2017-18 représentent une surcharge d'enseignement en moyenne de 11,7 %²⁴ à laquelle il faut ajouter les équivalences horaires des responsabilités administratives et autres primes de 13,6 %²⁵ : les enseignants effectuent en moyenne un quart de service complémentaire, ce qui peut conduire à un déséquilibre de leur activité au détriment de la recherche ou à une augmentation globale de leur charge. Une étude interne a d'ailleurs été commandée par le président de l'Upem sur l'accroissement de la charge administrative perçue par les personnels lors d'un diagnostic du Cerfos²⁶. L'étude²⁷ pointe différentes causes : l'évolution du métier

¹⁶ Le consortium de l'isite déclare dans son projet, p. 72, que 68% des chercheurs et enseignants-chercheurs, tous établissements confondus, travaillent sur des sujets liés à la ville. Cette proportion n'est cependant pas détaillée par établissement et, en particulier, le chiffre n'est pas donné dans le cas de l'UPEM.

¹⁷ Cf. le site web officiel <http://www.future-isite.fr/actions>

¹⁸ Cf. note stratégique p. 3 et 4.

¹⁹ Cf. RAE p. 8.

²⁰ Cf. annexe 1C1.

²¹ Cf. Tableau 10 de la note de caractéristiques.

²² Sur un total de 193 597 h eq TD d'enseignement, Cf. Note sur le suivi des heures d'enseignement, p. 1.

²³ Cf. chapitre Formation.

²⁴ 13 379 h eq TD pour un total statutaire de 114 157 h eq TD, Cf. Note sur le suivi des heures d'enseignement, p. 1.

²⁵ 15 493 h eq TD, Cf. Note sur le suivi des heures d'enseignement, p. 1.

²⁶ Diagnostic restitué au personnel en juin 2018.

²⁷ Cf. Conclusions et propositions du groupe de travail sur la charge administrative des enseignant-e-s et des enseignant-e-s – chercheur-e-s, mars 2019, 40 p.

d'enseignant-chercheur, la multiplication des appels à projets ou l'organisation inefficace du travail. L'établissement, a commencé par réaliser un travail de rationalisation et de pilotage de l'apprentissage²⁸.

La stratégie de formation, au regard des chiffres précédents, a aussi un rôle dans l'évolution de la charge administrative et pédagogique. Si la spécificité de l'apprentissage est mise en avant, est-ce à dire qu'il constitue le moteur du développement futur, qu'il est appelé à croître encore et que des moyens nouveaux seront mobilisés en conséquence ? Le développement de l'apprentissage est-il accompagné d'un recrutement de personnel sur ressources propres ? Le plan stratégique n'est pas explicite en la matière. De même, sur d'autres axes stratégiques, comme celui autour de la responsabilité sociétale et du développement durable, ni cible, ni objectif précis ne sont affichés, alors qu'ils peuvent potentiellement augmenter la charge d'activité. L'internationalisation de la formation demandera, elle-aussi, un investissement pédagogique supplémentaire. Une priorisation et une quantification des objectifs stratégiques sont nécessaires. **Le comité incite l'établissement à préciser ses objectifs stratégiques, notamment en matière d'apprentissage, et à les prioriser pour les inscrire dans un modèle soutenable de développement et en veillant à contenir la charge qu'il induit sur les enseignants.**

Les stratégies de formation et de recherche sont pour l'essentiel construites sur des objectifs indépendants. Ainsi, quand la recherche brigue l'excellence à l'échelle internationale, la formation regarde avant tout son territoire local. Certes, il est prévu, dans le projet I-site, que des formations sur la thématique de la ville soient ouvertes en anglais, mais les programmes en projet restent relativement marginaux. La visibilité internationale de la recherche doit pouvoir favoriser l'attractivité internationale de la formation et réciproquement. **Fondamentalement, le comité constate la faible interaction entre les deux stratégies recherche et formation. Il recommande une plus grande articulation pour permettre un enrichissement mutuel et renforcer la cohérence du projet global et une clarification de la stratégie formation.**

²⁸ Notamment par la rédaction d'une charte entre l'Upem et les CFA partenaires, Cf. RAE p. 39.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

a/ Une organisation très spécifique à faire évoluer dans le cadre de l'Université Gustave Eiffel

- Une organisation dictée par une priorité recherche

L'Upem est structurée en 12 composantes de formation (6 UFR et 6 instituts) et 15 unités de recherche qui sont positionnées sur un même pied d'égalité dans l'organigramme des structures²⁹. Selon l'établissement, la volonté est en effet de consacrer l'indépendance des laboratoires vis-à-vis des composantes et ainsi de leur permettre de construire et d'assumer une stratégie scientifique propre s'inscrivant dans celle de l'établissement.

De manière plus originale, et dans la même volonté de marquer l'enjeu fort de la recherche, les EC sont affectés dans les laboratoires contrairement aux autres enseignants qui sont naturellement rattachés aux composantes³⁰. Le choix fait ici marque au moins symboliquement la primauté de l'activité de recherche pour les EC ; il permet à la direction de laboratoire d'avoir un droit de regard et de donner un avis sur le service de ses membres ; il permet aussi en théorie à l'EC de construire son service librement sur plusieurs composantes. Dans les faits, l'EC relève prioritairement d'une composante et son service d'enseignement, le plus souvent très majoritairement réalisé dans cette composante, est validé par elle. **L'écart entre organisations affichée et réelle montre que le principe d'affectation de l'EC à un laboratoire est avant tout symbolique : le comité, cependant, craint que la disjonction soit une source d'incertitude pour les personnels, les laboratoires et les composantes et qu'il n'aide pas à la formalisation souhaitable du pilotage des ressources humaines du futur établissement.**

- Une organisation politique à deux niveaux

L'organigramme politique est extrêmement resserré autour de la présidence avec une équipe de VP exécutifs différenciés des VP statutaires : outre la direction générale des services (DGS) et une vice-présidence (VP), que l'on pourrait qualifier de première VP ou VP principale et qui a vocation de seconder la présidence en toute matière (budget, emploi, immobilier)³¹, 5 champs d'action sont répertoriés, chacun piloté par une VP mission : la recherche, les enseignements et la professionnalisation, la vie étudiante et de campus, les affaires internationales et le numérique³². Chacun des champs peut être animé aussi par un deuxième VP, un VP adjoint ou des chargés de missions. Au total, l'équipe comprenait en début de mandat 8 VP dont 2 VP adjointes (7 aujourd'hui³³) et 2 chargés de mission. Le choix d'une équipe restreinte est en rapport avec la taille de l'établissement ; il va de pair avec une gestion très centralisée plus économe en moyens administratifs. Centralisation et resserrement de l'équipe apportent l'agilité stratégique dont l'Upem a besoin pour défendre une place originale dans le paysage de l'Île-de-France. La capacité de rebondir après l'échec de la fusion avec le projet d'Université Gustave Eiffel en est une illustration notoire.

Cette capacité a aussi une explication dans l'attachement des personnels à leur établissement et la confiance qu'ils tendent spontanément à accorder à la présidence. Le comité a pu en mesurer l'intensité lors de sa visite, et identifier le capital précieux qui s'est constitué dans un contexte de jeune université à taille humaine et qu'il faudra entretenir au travers des mutations.

Le risque d'une organisation centralisée est celui d'une coupure entre le sommet qui décide et la base qui exécute. Ce risque peut être accentué dans le cas de l'Upem par la séparation franche qui est tracée entre l'exécutif et les instances centrales. En effet, les trois VP statutaires qui sont chargés du conseil d'administration (CA) et des commissions recherche et formation et vie universitaire du conseil académique (Cac) ne sont pas membres de l'équipe politique et leur rôle est principalement celui d'animateur des débats dans leur

²⁹ Cf. RAE p. 15.

³⁰ *ibid.*

³¹ Cf. lettre de mission du vice-président.

³² Cf. organigramme politique.

³³ Le VP principal ayant repris la mission des affaires internationales depuis le départ du VP qui en avait initialement la charge.

instance. Au moment d'engager les communautés dans le projet phare de l'Université Gustave Eiffel, il est essentiel de s'assurer de leur compréhension des enjeux et de leur adhésion. Les instances centrales élues sont un des relais institutionnels importants du dialogue. Des commissions du budget, du patrimoine, de la restauration, du numérique et un comité d'orientation stratégique (COS)³⁴ sont créés par le CA et inscrits dans le règlement intérieur³⁵. On peut regretter que le COS n'ait pas trouvé sa place³⁶, alors qu'il pourrait favoriser le dialogue par un rôle dans l'instruction des dossiers et dans la discussion.

Le comité recommande de revoir la liste des commissions, leur composition, leur présidence, leur calendrier et leur mission pour en faire des instruments utiles du dialogue interne, en particulier dans la perspective de l'Université Gustave Eiffel dont le CA fera une part plus réduite aux élus des communautés.

Quant au dialogue social, il a été parfois tendu, aux dires des représentants du personnel et à la lecture des procès-verbaux des instances de concertation, mais il s'est cependant bien amélioré sous l'égide de l'actuel DGS par intérim. Le comité recommande de poursuivre dans cette voie.

Le comité recommande d'envisager au-delà des groupes de travail thématiques qui ont été créés lors de l'initiation du projet³⁷, des moments d'échanges institutionnels qui soient davantage des lieux d'expression où puissent être entendus les arguments des parties prenantes.

A la suite des recommandations du précédent rapport d'évaluation³⁹, l'administration centrale a été restructurée autour de la DGS pour faire apparaître cinq directions fortes : l'agence-comptable et quatre DGS adjointes (affaires financières, ressources humaines, informatique et immobilier, formation). Cette structuration vise à une meilleure articulation avec l'équipe politique. Il est à noter que l'assistance au pilotage et les affaires générales sont rattachées directement à la DGS ainsi que le service commun de la documentation et, de manière plus surprenante, la direction de la valorisation et de la recherche³⁸. L'organisation de la DGS interroge aussi par le nombre des adjoints (DGSA) et par la dissymétrie de représentation des grandes missions : quatre DGSA semble un nombre élevé pour un établissement de petite taille, et traiter de manière différenciée la formation et la recherche-valorisation en créant une DGSA pour la première et en rattachant la seconde directement à la DGS peut également étonner.

Il est à noter aussi que l'autorité hiérarchique de la DGS est limitée, dans la pratique de l'établissement, à la seule administration centrale, alors que les personnels administratifs en composantes et en laboratoires dépendent de leur direction d'unité et sont évalués par elle. Ce choix est de nature à couper l'administration centrale des unités de base et à freiner la mobilité des personnels entre les différentes structures de l'établissement, mobilité qui favorise pourtant la fluidité administrative. **Faute d'indicateurs disponibles, il est difficile d'avoir un jugement sur ce frein à la mobilité : le comité recommande malgré tout à l'Upem d'évaluer ce risque.**

En conclusion, l'Upem est un établissement encore jeune, de petite taille et très majoritairement implanté sur le site de la cité Descartes³⁹ ; le contact direct entre chaque personne quelle que soit sa position y est relativement facile et naturel ; beaucoup d'interlocuteurs, lors de la visite du comité, ont évoqué le caractère convivial de l'université, soulignant ainsi la prégnance de l'organisation informelle. Celle-ci favorise le circuit court et la rapidité de décision. La nécessaire réorganisation des services dans le cadre de l'Université Gustave Eiffel, plus grande, institutionnellement plus complexe et avec des sites plus nombreux disséminés sur un territoire plus large amènera à s'interroger sur une formalisation des processus de décision. **Le comité encourage à cette formalisation propre à clarifier le rôle et la responsabilité de chacun dans la décision et dans l'exécution et à réduire les risques. Le comité recommande de bien prendre en compte les risques identifiés de l'organisation actuelle qui peuvent s'avérer plus problématiques à l'avenir du fait du changement d'échelle et d'organisation lié au futur établissement.**

³⁴ Le COS est ici une forme de commission stratégique issue du CA.

³⁵ Cf. Règlement intérieur du CA, art. 10.

³⁶ Cf. RAE, p. 17.

³⁷ Cf. <http://www.univ-gustave-eiffel.fr/mise-en-oeuvre/cartographies-des-groupes-de-travail/> ³⁹ Cf. rapport AERES de l'Upem, 2014.

³⁸ Cf. Organigramme administratif.

³⁹ A l'exception d'un site délocalisé de l'IUT à Meaux, et de l'IFIS, Institut Francilien d'Ingénierie des Services qui a emménagé en 2007 sur le site du Val d'Europe.

b/ Une politique qualité en cours de déploiement

Le RAE insiste bien sur sa construction partagée⁴⁰ avec les différents niveaux de l'université qui ont contribué à nourrir son contenu. Cependant, s'il suit précisément la grille d'analyse du Hcéres et apprécie au fil des rubriques les effets des actions qu'engage l'université, son organisation ne fait pas une part systématique aux points forts, points faibles ou pistes d'amélioration à l'échelle de l'établissement. **L'université ne se dote pas suffisamment de données objectives qui permettraient de mettre en valeur les leviers sur lesquels elle envisage de travailler.** Auparavant, le rapport AERES 2014⁴¹ avait noté en point faible « l'absence d'une politique globale de la qualité appliquée dans tous les secteurs d'activité ».

Pour autant, l'université s'est saisie de ce sujet et le RAE décrit bon nombre d'actions engagées. Ainsi, les documents qu'ont fournis les composantes⁴² à partir d'une trame commune élaborée au niveau central contiennent systématiquement des rubriques « processus d'amélioration continue », « points forts, points d'amélioration ». La réflexion sur la démarche qualité imposée aux composantes par le niveau central aurait mérité de s'appliquer de façon plus structurée au RAE.

Certaines démarches qualité sont imposées par les textes : portés par l'installation de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), les contrôles internes comptable et budgétaire font l'objet, depuis 2017, de procédures décrites et partagées, avec une cartographie des risques⁴³.

L'IAE, avec sa certification *Qualicert*, répond également aux critères de qualité imposés à ses formations.

Concernant la formation continue et la validation des acquis de l'expérience (VAE), l'université a rédigé une charte⁴⁴ à destination des usagers, partenaires et financeurs de la formation, adossée au GIE *Datadock* qui accompagne et certifie la qualité des formations dispensées par les organismes spécialisés. Celle-ci prévoit la prise en compte des avis des utilisateurs. L'université n'a cependant pas communiqué d'informations sur d'éventuelles évolutions dans l'organisation, le contenu ou les modalités d'intervention consécutives aux remarques des participants (gestionnaires, intervenants, stagiaires). Cette étape est pourtant importante puisqu'elle est fondatrice de la démarche continue d'amélioration.

Validée en CFVU, une charte de l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants est entrée en vigueur à l'Upem dès novembre 2016. Elle s'appuie sur les compétences de l'observatoire des insertions et des formations professionnelles, évaluations (OFIPE). Ces évaluations des enseignements sont pratiquées à la discrétion des composantes à partir d'une matrice proposée par la VP Enseignements et Professionnalisation. Le comité n'a toutefois pas disposé de documents qui apporteraient des éléments, par formation, composante, ou au niveau central.

Concernant la recherche, le rapport d'autoévaluation du département des études doctorales de l'UPE, auquel aura assurément contribué l'Upem, présente des informations relatives à la situation actuelle et se situe dans une démarche qualité. Mais les améliorations consécutives aux constats d'insuffisance ou de marges de progrès sont peu explicitées.

L'université produit par ailleurs des documents harmonisés, tels que des fiches de procédure⁴⁵ et des modèles standardisés ou un dossier d'opportunité pour l'ouverture d'une formation en apprentissage⁴⁶. Sans aller jusqu'à une démarche qualité intégrale, la direction de la valorisation de la recherche (DVR) (montage et mise en gestion de projet recherche 2019, par exemple), le centre de ressources informatiques (CRI) ou encore la direction des ressources humaines (DRH)⁴⁷ initient des processus balisés et sécurisés⁴⁸. Plus avancé dans ce domaine, le service commun de la documentation (SCD) s'est déjà fortement engagé dans une démarche réflexive et le comité a disposé d'un document⁴⁹ d'analyse des réponses à une enquête et en tire des enseignements sur les champs d'amélioration des prestations et des services.

⁴⁰ RAE, p. 6.

⁴¹ Cf. Rapport d'évaluation de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, page 27.

⁴² Cf. annexes 1B1 à 1B9.

⁴³ Cf. entre autres, Upem tableau des risques, page 40 du rapport complémentaire compte financier 2017.

⁴⁴ Cf. Upem, A_2_3-Charte qualité_FC VAE sur le site intranet de l'université.

⁴⁵ Cf. Upem Logigramme-procédure Upem ouverture formation à l'apprentissage 2017-05-23.

⁴⁶ Cf. Upem Logigramme Nouveau dossier opportunité, p. 2.

⁴⁷ Cf. chapitre suivant (outils prospectifs).

⁴⁸ Cf. entre autres, fiche Upem « Montage et mise en gestion de projet recherche » de la direction de la valorisation et de la recherche.

⁴⁹ Upem LibQual-1.

L'Upem est donc sensibilisée à la nécessité d'irriguer dans tous les domaines une culture de la qualité qui ne semble pas faire l'objet de réticences ou d'appréhensions au sein de l'établissement. **De l'avis du comité, elle doit cependant franchir une étape en se montrant plus directive et en rendant la démarche visible, d'une part, par une formalisation plus finalisée et priorisée d'une politique de la qualité à l'échelle de l'université, d'autre part, par l'identification d'une cellule, d'une mission ou d'un référent au niveau de la DGS et/ou de la présidence.** Sans doute, la création de l'Université Gustave Eiffel permettra-t-elle de donner corps à cette évolution nécessaire.

c/ Une politique de communication à développer

L'université s'appuie sur un service communication, rattaché au cabinet de la présidence, fort de six ETP et en relation régulière avec le service communication de l'UPE. Le service communication participe aux instances de préfiguration de l'Université Gustave Eiffel, notamment lors des réunions dédiées à la coordination et l'harmonisation des pratiques entre les différents établissements.

La politique de communication n'est pas définie *stricto sensu*, mais la proximité entre le service communication et l'équipe présidentielle fait que les choix éditoriaux peuvent être discutés aisément. Il ne serait pas inutile qu'ils soient mieux formalisés.

Le service travaille en réseau grâce à des relais dans les composantes et laboratoires. Il met à leur disposition des outils, répond à toute demande d'aide qualitative ou technique mais la déclinaison de la communication dans ces relais est laissée à l'appréciation des directeurs.

Le site Internet de l'université est très foisonnant, et apporte tant aux personnels et étudiants, via l'intranet, qu'aux extérieurs, des informations de toute nature, sur l'activité de l'Upem, les événements qui s'y déroulent, et son fonctionnement.

En communication interne, des critiques se font jour pour déplorer une insuffisance d'information à destination des personnels. Pourtant, sur l'intranet, beaucoup de guides permettent à ceux qui cherchent une information de trouver des réponses. Une place est faite également aux organisations syndicales et aux associations de personnels. Peut-être l'université pourrait-elle cibler davantage ses publics et mieux prioriser ses informations.

Un tableau de bord mensuel apprécie la fréquentation du site de l'université et des réseaux sociaux (Twitter, Facebook, YouTube). Les rubriques concernent à la fois le nombre et la durée de connexion, les pages consultées, l'origine géographique des utilisateurs ; cela, mis en relation avec les statistiques de l'année précédente et en projection sur l'année en cours. C'est assurément un outil qui permet d'infléchir le travail du service communication.

La communication est aussi un instrument du dialogue et du partage. A cet égard, il est important que des outils comme l'intranet puissent donner une information précise, complète et actualisée du travail des instances. Or, les pages des instances ne fournissent pas toujours l'ensemble des PV de réunions. **Le comité appelle à une actualisation plus rigoureuse de l'information disponible sur ces supports.**

Le calendrier extrêmement court de construction de l'Université Gustave Eiffel amène les équipes à prioriser les chantiers et à traiter d'abord le montage juridique, laissant en statu quo plusieurs questions organisationnelles, notamment en matière de gestion des personnels et des budgets, ou reportant leur résolution après la création du nouvel établissement. Ce choix, sans doute de raison, peut rendre le projet flou pour les communautés et créer, ce faisant, des inquiétudes. Si l'Université Gustave Eiffel doit se structurer par étape, il faut cependant préciser l'organisation cible vers laquelle ces étapes conduisent et **le comité recommande un effort de communication auprès des communautés sur cette projection.**

2/ Des tableaux de bord, à outiller administrativement, qui devraient mieux servir le pilotage et la stratégie

a/ Des outils de constat bien développés par les directions générales

L'établissement dispose d'un nombre important de données thématiques qui permettent d'apprécier l'activité : ainsi, entre autres, des indicateurs contractuels⁵⁰ ou des données qualitatives sur la vie étudiante⁵¹ l'apprentissage⁵² ou encore l'évolution des ressources publiques pour les contrats de recherche⁵³ montrent que les axes stratégiques que développe l'université sont suivis en gestion par des documents chiffrés.

Selon le comité, d'autres sujets, tant en RH qu'en matière immobilière notamment, pourraient contribuer à une représentation plus exhaustive, comme par exemple le rapprochement d'informations entre utilisation des locaux et cours dispensés.

En matière de masse salariale, poste budgétaire qui représente 75 % des flux de dépenses de l'université, le suivi mensuel de la masse salariale est bien assuré au sein de la DRH. La masse salariale, depuis 2013, a été contenue conformément aux exigences du plan de retour à l'équilibre. Un centre de ressources informatiques (CRI) très présent dans la vie de l'Upem apporte une contribution bienvenue aux directions générales. Il met à disposition de la communauté universitaire des informations précises et ouvre l'accès aux applications de gestion ou pédagogiques. Les utilisateurs ont fait connaître au comité leur satisfaction sur ce sujet.

b/ Mais une absence d'outils prospectifs qui pourraient étayer la stratégie

Le rapport de l'AERES 2014 mentionnait l'absence d'approche pluriannuelle comme un point faible et recommandait entre autres aux services administratifs « d'assumer plus fortement leur rôle d'élaboration de scénarios et d'aide à la gouvernance »⁵⁴.

La situation a évolué, mais l'université se sait encore faible sur les analyses prospectives. Le RAE mentionne cette faiblesse à plusieurs reprises dans des champs divers : par exemple, celui du numérique⁵⁵, de la finance ou de la vie étudiante (schéma de vie étudiante)⁵⁷. L'analyse faite au chapitre 2.III.1⁵⁶, si elle est convaincante sur les efforts importants et réussis quant à la mise en place d'outils d'observation et de contrôle dans quelques domaines, notamment immobiliers et RH, n'appréhende pas les projections à moyen et long termes.

L'université ne dispose ni d'un schéma d'urbanisation du système d'information, ni d'un schéma prévisionnel du système d'information à moyen terme. Le plan prévisionnel du SI⁵⁷ est éclairant à cet égard. Outil de travail et d'échange indispensable entre l'équipe présidentielle et le directeur du CRI, il permet de suivre l'évolution des chantiers et des axes de travail que s'est donnés le CRI. Pour autant, il n'est pas un outil de pilotage, qui s'avérerait pourtant utile pour faire connaître et partager avec la communauté universitaire et son environnement immédiat les choix politiques en matière informatique.

On l'a dit, l'évolution de la masse salariale est bien suivie. L'Upem procède désormais au dégel de postes et, depuis 2017, la trajectoire financière repart à la hausse (+2,7 M€ entre 2016 et 2017 ; + 3,2 M€ entre 2017 et 2018)⁵⁸ en lien avec la décision de revenir à la situation d'emplois de 2013. Même si la croissance de la masse salariale connaît une décélération entre 2017 et 2018 (+3,3 %, identique à celle des dépenses globales) par rapport à 2016 et 2017 (+4,3 %, bien moindre que celle des dépenses globales à 6,6 %), l'évolution des dépenses reste supérieure à celles des ressources⁵⁹ (à noter que les charges augmentent moins vite que la

⁵⁰ Cf. Document Upem 1C1 indicateurs contractuels. Ils permettent par exemple d'apprécier le volume et l'affectation des emplois étudiants qui viennent conforter la politique de prise en charge par l'université de tous les étudiants, ceux qui sont en emploi, et ceux qui sont accompagnés, accueil, tutorat, ...

⁵¹ Cf. Document Upem 1C4 avis des étudiants sur les conditions de restauration ; 1C6 Participation des étudiants aux conseils centraux.

⁵² Cf. Document Upem 1C3 Recettes apprentissage.

⁵³ Cf. Document Upem 1D3 indicateurs DVR.

⁵⁴ Cf. Rapport AERES 2014, p. 27.

⁵⁵ « Des réunions d'échanges prospectifs sur les services numériques sont à généraliser », Cf. RAE, p. 21. ⁵⁷ Cf. RAE p. 52.

⁵⁶ Cf. RAE pages 23, 24 et 25.

⁵⁷ Cf. Upem- Plan prévisionnel SI 2018-19 version 20180921.

⁵⁸ Cf. Document Upem 1A8 Masse salariale 2013-2018.

⁵⁹ Cf. Upem Comptes financiers 2017 et 2018 (comptes de résultats).

rémunération principale entre 2017 et 2018). En la matière, l'université affiche « une stratégie dynamique mais prudente »⁶⁰, elle doit effectivement se montrer particulièrement vigilante sur ses choix.

Mais le comité n'a pas disposé de documents qui lui permettraient de connaître la trajectoire de ces dépenses au regard des choix que fera l'université en matière de RH, politique de promotion, de formation, qualité de vie au travail, etc. Il est nécessaire que l'équilibre entre la maîtrise budgétaire et le retour à une politique d'emplois dynamique reste une préoccupation importante. Les présentations des budgets en conseil d'administration se font clairement l'écho de ce souci. Il reste néanmoins à formaliser davantage la mise en perspective des besoins, notamment en matière d'emplois (nombre et nature) pour que les choix de l'université soient éclairés par des hypothèses d'évolution, chiffrées et argumentées. Comme vu plus haut, l'université gagnerait à travailler à un tableau prospectif des dépenses, en particulier de masse salariale. La cartographie des emplois déjà réalisée est un premier stade, indispensable. Les bilans sociaux, quant à eux, fournissent bon nombre de données utiles. **Le comité recommande à l'université de développer une vision prospective, notamment par la construction de scénarios sur l'évolution de la masse salariale**, ce d'autant plus dans un contexte de ressources rares.

A l'heure actuelle, ni en matière immobilière, ni en matière numérique, pas plus que sur les emplois E et EC ne sont précisément élaborés des schémas directeurs ou des plans prévisionnels.

Certes, l'université est entièrement tournée vers le projet institutionnel⁶¹. La création de l'Université Gustave Eiffel et tous les travaux qu'entreprennent l'équipe présidentielle et les directions générales sont élaborés en vue de cette création. Il ne faudrait pas cependant négliger les éléments prospectifs propres à l'Upem qui peuvent être utiles pour asseoir et conforter sa situation lors des échanges avec ses futurs partenaires.

Le comité recommande à l'université de renforcer la culture du pilotage, notamment avec la réalisation de tableaux de bord séquentiels qui viendraient s'agréger autour de quelques indicateurs jugés pertinents, pour constituer le tableau de bord prospectif de la présidence.

3 / Une amélioration de l'efficacité des fonctions support à poursuivre

Le rapport AERES 2014 se montrait assez critique sur les services administratifs, qu'il jugeait n'être pas assez performants⁶². Il n'en est plus ainsi aujourd'hui, même si quelques structures mériteraient d'évoluer vers davantage de professionnalisme.

Les services administratifs ont su mettre en place des procédures formalisées et partagées, après consultation de groupes de travail et échanges nombreux. Les exemples abondent dans le RAE, en matière financière, dans le domaine des ressources humaines, dans celui de l'aide à la recherche, avec le repositionnement du service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) en direction de la valorisation de la recherche, sans oublier le rôle du CRI dont les interventions sont efficacement cadrées et formatées. En matière budgétaire et financière, le déploiement de la GBCP, la mise en place de SIFAC DEMAT, s'ils ont occasionné un très gros travail et une implication sans faille des personnels, ont conduit à un réel succès et à une amélioration reconnue des circuits et des procédures.

a/ Une DRH efficace qui privilégie l'approche qualitative

Les divers plans de rattrapage ou dotations ciblées ne parviennent pas à compenser les nouveaux besoins créés par la croissance d'activité : la sous dotation de l'Upem en emplois délégués par l'Etat⁶³ en devient chronique, de même que la tension ressentie par les enseignants et les EC quant à l'évolution de leurs charges administrative et d'enseignement⁶⁴. Les motifs de contrariété pour les personnels de l'université ont bien été relayés lors des entretiens du comité.

⁶⁰ Cf. Upem PV du CA du 28 juin 2018.

⁶¹ Cf. Upem PV du CA du 4 octobre 2018.

⁶² Cf. Rapport AERES 2014, p. 27 et 28.

⁶³ Cf. supra, 2 b.

⁶⁴ Cf. Conclusions et propositions du groupe de travail sur la charge administrative des enseignant-e-s et des enseignant-e-s – chercheur-e-s, rapport déjà cité.

Pour autant, l'Upem porte grande attention à ses personnels, le RAE s'en fait largement l'écho⁶⁵ et les éléments du bilan social confirment l'importance des actions entreprises⁶⁶. La réalisation d'une cartographie des emplois Biats est un élément majeur dans l'accompagnement des personnels dans leur carrière. D'autres thèmes sont traités par la DRH (temps et conditions de travail, RPS, formations liées aux évolutions des métiers, cellule de veille, etc.). On peut également donner l'exemple de la mise en œuvre de l'allègement de service accordé aux nouveaux EC ou encore des subventions récurrentes allouées aux associations de personnels. Tous ces chantiers témoignent de l'intérêt de l'équipe présidentielle sur la qualité de vie au travail.

L'Upem s'est par ailleurs dotée d'une politique du handicap qui concerne les personnels et les étudiants⁶⁷. Le taux d'emplois des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) a crû de 2,68 % en 2015 à 3,61 % en 2018 et se rapproche lentement de la cible des 6 %.

La proximité entre personnels administratifs et E/EC de l'équipe présidentielle est forte et les relations directes et fréquentes, sont facilitées par la taille de l'établissement, ce qui a déjà été salué par le comité. Cependant, cette fluidité se révèle parfois un frein à la construction d'échanges formalisés.

La politique de recrutement des EC est facilitée par la densité des viviers sur la région parisienne : en moyenne, le nombre de candidats pour un poste mis au concours est bien supérieur à la moyenne nationale⁶⁸. Ainsi, la qualité des recrutements est bonne, si on la mesure par le nombre d'EC recrutés à l'extérieur, et en particulier à l'étranger : l'endo-recrutement des maîtres de conférences (MCF) est limité à 5,7 % contre 14,4 % en moyenne nationale (à typologie comparable)⁶⁹ et le taux de recrutement de MCF étrangers est de 17,8 % contre 15 % au niveau national⁷⁰. Pour ce qui concerne les personnels Biats, il convient de noter que la promotion interne est assez importante puisque 82 promotions ont été accordées entre 2014 et 2018, sur un effectif total d'un peu plus de 500 personnes⁷¹. Par ailleurs, le dispositif Sauvadet sur la période a permis de dé-précariser 40 personnes sur la même période⁷². **D'autres indicateurs du bilan social pourraient aussi témoigner d'une politique active de gestion des carrières. Pour autant, celle-ci manque d'une couche stratégique qui définirait les enjeux et les cibles en matière de recrutement et de gestion de carrière** : par exemple, la question importante de l'équilibre entre le recrutement interne par promotion qui participe à l'implication et le recrutement externe qui favorise le renouvellement des expertises n'est pas posée. Le chantier de l'Université Gustave Eiffel requiert certainement une montée en compétence des personnels, notamment dans l'encadrement supérieur. **Le comité recommande une démarche d'anticipation dans la politique d'emploi de l'université, ce qui suppose une évaluation des besoins.**

Les allègements de service des néo-enseignants et les choix sociaux de l'université, par exemple, la proposition d'avancement de carrière pour les personnels contractuels, s'ils correspondent à la volonté de l'université de porter une forte attention aux personnels en situation professionnelle délicate, doivent faire l'objet d'expertises sur leur soutenabilité financière durable. L'université en a fortement conscience, mais le comité n'a pas disposé de documents qui lui permettraient de montrer le travail qu'elle mène sur ces sujets.

b/ Un outil budgétaire qui pourrait être utilisé de façon plus politique

L'université dispose d'un budget d'environ 100 M€⁷³. Elle a conduit, depuis 2013, un travail en profondeur à la suite du quadruple déficit qu'elle a connu et a désormais assaini ses finances. Elle retrouve des indicateurs financiers satisfaisants⁷⁴ (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie). Elle affiche un résultat positif en 2017 et 2018.

⁶⁵ Cf. RAE p. 26 et 27, notamment.

⁶⁶ Notamment, Upem, bilan social 2018, p. 90 et s.

⁶⁷ Cf. Bilan social, p. 104 et sq.

⁶⁸ Sur les recrutements 2013 à 2017, il est selon les données du Mesri de 10, 7 contre une moyenne nationale de 5,1 (à typologie disciplinaire comparable) pour les professeurs et de 49,4 contre 37 pour les MCF.

⁶⁹ Cf. Fiche Persé, 4.3 Modes de recrutement des EC, sur la période 2013-17.

⁷⁰ Cf. Fiche Persé, 4.4 Attractivité, sur la période 2013-17.

⁷¹ Cf. Bilan social, p. 41.

⁷² Cf. Bilan social, p. 37.

⁷³ Les crédits du PIA, I-site en particulier, sont gérés par la COMUE Paris-Est.

⁷⁴ Les données figurant dans ce paragraphe « b/un outil budgétaire » sont extraites des rapports de gestion et des rapports financiers 2016, 2017 et 2018 (Upem).

Le poids des ressources liées à l'apprentissage par rapport à celui de la subvention de charges pour services public (SCSP) est stable sur plusieurs années, aux alentours de 20 %. On constate par ailleurs un travail en profondeur sur la collecte de ressources propres, apprentissage, on l'a dit, mais aussi formation continue.

La lettre de cadrage budgétaire (cf. doc UPEM 2^{E1}_2018.pdf, page 5) envoyée chaque année aux composantes insiste sur l'attention que ces dernières doivent porter aux ressources propres, et parmi celles-ci les ressources liées à l'apprentissage. Des documents formalisés permettent de sécuriser le travail de préparation (cf. doc UPEM LOGIGRAMMES, procédures UPEM ouverture à l'apprentissage ; nouveau dossier opportunité). Cependant le comité n'a pas disposé de documents récapitulatifs qui permettraient une étude approfondie des coûts et charges engendrés par les formations par apprentissage. Ils pourraient conduire à apprécier, au niveau général de l'établissement, si les ressources—qu'elles génèrent couvrent toutes les dépenses, quitte à envisager une évolution du modèle économique.

Même si les taux d'exécution en dépenses de la masse salariale sont très satisfaisants, il reste à l'université des marges de manœuvre pour faire progresser ceux relatifs aux dépenses de fonctionnement, qui tournaient en 2017 aux alentours de 80 % et en 2018 de 75 %. Cette situation pourrait trouver des voies d'amélioration dans la révision des modalités de construction budgétaire.

Par ailleurs, **la procédure budgétaire gagnerait à rappeler explicitement quelles priorités annuelles l'Upem souhaite privilégier, notamment en matière sociétale et environnementale, ce qui donnerait une cohérence aux actions et renforcerait l'originalité de son positionnement.**

c/ Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) à construire

Forte de 43 agents, du fait de l'internalisation de certaines fonctions revenues dans le giron de la direction, la réorganisation de la direction porte sur la séparation entre une sous-direction Patrimoine et une sous-direction en charge de la maintenance. L'ensemble reste encore sous la direction adjointe du directeur général des services qui la cumule avec la direction générale des services de l'université.

L'activité immobilière de l'université est importante. En charge de plus de 100 000 m² SHON, de deux sites externes, la direction du patrimoine immobilier et logistique (DPIL) est confrontée à de gros chantiers, en cours et à venir. Des bâtiments sont en cours de rénovation, en particulier dans le cadre d'un PPP (partenariat public privé), nécessitant des compétences juridiques et financières spécifiques, d'autres concernent le gros entretien renouvellement (GER) d'un parc immobilier vieillissant, ou encore la construction et l'extension de deux bâtiments. Dans un avenir moins proche, des salles de sport seront construites. L'établissement œuvre également beaucoup en matière de sécurité et de mises aux normes. Sans que cela soit expressément formulé, les travaux de gros entretien sont prévus pour améliorer les performances énergétiques, actuellement peu satisfaisantes, des bâtiments.

Le rapport AERES 2014 rappelait l'importance de la rédaction d'un SPSI⁷⁵, précisant que cela permettrait de faire la liste des projets et de les prioriser. Le constat fait par le comité est le même en 2019 : la direction privilégie actuellement le fonctionnement du quotidien, en réalisant les travaux qu'elle a estimés prioritaires, en répondant aux sollicitations des occupants, *via* des procédures formalisées, en tentant d'optimiser l'utilisation des bâtiments, en travaillant sur la passation des marchés. Il manque une dimension politique à la conduite de cette direction. Les sujets sont traités au fil de l'eau, validés actuellement par le CHSCT, sans réunion préalable de la Commission patrimoine qui n'existe plus que sur le papier.

Pourtant, il est patent que les besoins dans le domaine immobilier sont considérés comme essentiels par l'équipe présidentielle, puisque même dans les moments difficiles du plan de retour à l'équilibre (PRE), le budget de cette direction n'a pas été revu à la baisse. **Il reste à mettre en route un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, prévu par les textes (circulaire de 2016 sur les SPSI des opérateurs de l'Etat).**

⁷⁵ Rapport AERES 2014, page 27.

La recherche et la formation

1 / Une recherche de qualité, pilotée et soutenue

a/ La recherche au cœur de la politique du site

La recherche est une priorité forte affichée. Malgré les contraintes budgétaires, l'Upem a fait le choix de maintenir son soutien à la recherche. L'enveloppe globale de dotations aux laboratoires a été maintenue à 700 k€ ; elle a même augmenté en 2018 à 750 k€, l'enveloppe sur les projets bonus qualité recherche (BQR) a été maintenue à 110 k€, seul le super BQR n'a pas eu de financement en 2015 et 2016, mais doté de 200 k€ en 2017-2018. L'Upem a également maintenu le nombre de ses contrats doctoraux (20/an), voire augmenté en 2017-2018 (24), le financement de mois de stage de M2 et le nombre de mois de professeurs visiteurs (18/an). Afin de renforcer son attractivité, l'Upem a décidé de maintenir un niveau de prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) élevé (7000 € sur 20 % des meilleurs classés au conseil national des universités (CNU) et 4000 € pour les 30 % suivants).

La recherche à l'Upem s'effectue au sein de 15 UR qui couvrent des domaines larges des sciences et techniques (ST) d'une part (5 UR) et des sciences humaines et sociales (SHS-10 UR) d'autre part. Ces laboratoires sont pour la plupart multi-tutelles et multi-sites : 5 sont UMR avec le CNRS, 1 UMR CNRS/INRA, 1 UMR avec l'Ifsttar, 5 équipes d'accueil (EA) multi-tutelles. 6 unités sont en cotutelle avec l'Upec, 3 avec l'ENPC, 3 avec l'ESIEE, 1 avec EIVP et 3 EA de l'Upem seule. Une convention de site a été signée avec le CNRS en 2017. Les UR comprennent 30 chercheurs CNRS, 12 chercheurs Inra et 8 chercheurs Ifsttar. Parmi les 300 EC (EC) de l'établissement, 277 sont affectés à ces unités, ce qui correspond à environ 40 % du potentiel de recherche des UR et 16 % des personnels de l'UPE. Ils relèvent de 31 sections différentes du CNU, signe de la variété des disciplines en formation et en recherche. Les UR participent à 4 Labex (SITES, MMCD, Futurs Urbains, Bézout) qui ont tous été renouvelés et elles comptent un certain nombre de membres IUF et de bénéficiaires de 5 projets ERC (3 pour des chercheurs CNRS et 2 pour des EC Upem), attestant de recherches de haut niveau dans certains champs des SHS (histoire, littérature, sciences économiques) et des sciences et techniques (mathématiques, informatique, sciences pour l'ingénieur). Ces forces en recherche devraient être mises davantage en avant dans la stratégie de l'Upem. La variété importante des disciplines favorise l'interdisciplinarité. Le formidable effort fait par les laboratoires de SHS pour se rapprocher des laboratoires de sciences et techniques et proposer des projets communs dans les appels à projets de l'I-Site a été souligné.

Sur la période écoulée l'Upem s'est fortement impliquée dans des projets majeurs structurants liant recherche et partenariat autour de la ville. On notera la labellisation Equipex de « Sense-city » et l'Institut pour la transition énergétique de la ville « Efficacity », qui fédère une trentaine d'acteurs publics ou privés. Le lien est fort également avec les pôles de compétitivité « Advancity », « Cap Digital », « Systematic ». Après l'échec du premier projet d'I-SITE, l'établissement a su se repositionner rapidement sur une thématique scientifique plus réduite autour des « villes de demain » et proposer le projet FUTURE labellisé I-Site en 2017.

L'Upem assure le soutien à différents réseaux GIS (groupements d'intérêt scientifique), pôles de compétitivité, sociétés savantes. Des appels à projets de la commission recherche permettent également de financer la mobilité internationale entrante ou sortante et l'accueil de professeurs visiteurs. La présence des Labex renforce également la visibilité internationale des équipes de recherche. Il aurait été intéressant de recenser au niveau de l'Upem les partenariats internationaux existant au niveau des laboratoires, au moins ceux qui sont formalisés (laboratoires internationaux associés – LIA ; *International Research Project* – IRP ; unités mixtes internationales – UMI ; groupements de recherche internationaux - GDRI).

La recherche est fortement soutenue par l'établissement et bien articulée autour des objets du PIA (Labex, I-Site). L'établissement analyse la production scientifique de ses laboratoires par disciplines (rapport Iperu). Le comité regrette cependant le manque d'éléments permettant d'analyser les forces propres à l'Upem sur la thématique prioritaire de la ville et en dehors de cette thématique.

b/ Un pilotage et une mise en œuvre efficace de la politique de recherche

Le vice-président statutaire de la recherche élu par la commission de la recherche n'a, rappelons-le⁷⁶, qu'un rôle d'animation des débats dans son instance et n'a aucune fonction politique. La gouvernance de la recherche repose en pratique sur un VP recherche « exécutif », membre de l'équipe politique, d'une part, et sur la commission recherche, d'autre part. Le VP recherche « exécutif » et son adjointe sont associés aux décisions stratégiques de l'établissement (demandes de postes, moyens de la recherche) et sont en interaction directe avec les directeurs de laboratoire. Ils participent également aux bureaux de préparation de la commission recherche, allant même jusqu'à l'expertise de certains projets et ils sont membres invités de la commission recherche. Le rôle de celle-ci semble davantage dans la mise en œuvre et le suivi de la politique recherche que dans la construction stratégique, même si son avis est demandé sur le classement des priorités de recrutement des EC. De manière générale, les élus se sentent bien informés au niveau de la commission recherche, mais sont peu associés aux décisions stratégiques qui sont prises en amont.

La commission recherche se réunit une fois par mois. Elle met en œuvre la politique de recherche, avec notamment l'attribution des dotations de fonctionnement aux UR, l'expertise des projets BQR et super BQR, l'attribution des gratifications de stagiaires de M2, des mois de « professeur visiteur », l'attribution des primes d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR), le classement des demandes de poste d'EC. Le modèle de dotation aux UR a été revu récemment afin d'assurer un minimum de 1000€/EC et d'augmenter sensiblement les dotations des laboratoires SHS. Parmi les critères d'attribution, la nature UMR ou EA de l'UR est prise en considération.

L'Upem a mis en place il y a une dizaine d'années des appels à projets BQR annuels de quelques milliers d'euros finançant par exemple des organisations de colloque ou du petit matériel. En parallèle un super BQR finançant des projets de 10 à 20 k€ avec comme objectif des perspectives de valorisation, de l'émergence de nouvelles thématiques, le développement de l'interdisciplinarité ou l'ouverture internationale. Le taux de succès est important avec 15 projets financés sur 18. A partir de 2017 de nouveaux appels à projets ont été lancés dans le cadre de l'I-Site : projets exploratoires, impulsions et tremplins. Tous les laboratoires de l'Upem, sauf le Laboratoire interdisciplinaire d'études du politique Hannah Arendt, ont été lauréats de projets exploratoires (non thématiques), impulsion ou tremplins. Ces projets mobilisent un tiers des chercheurs et EC de la Comue. **Le comité recommande à l'Upem d'articuler ses propres appels à projets avec ceux de l'I-Site de manière à ne pas submerger ses EC avec de multiples appels à projets. Par ailleurs, il aurait été intéressant que l'établissement dispose d'outils d'analyse de l'impact de ses appels à projets propres.**

L'absence de système d'information propre à la recherche fait qu'il est difficile pour l'Upem d'avoir la vision globale des dotations reçues par les UR de la part des différentes tutelles. Cet échange d'information se fait bien avec le CNRS mais est plus difficile avec certaines écoles (Esiee). Concernant les contrats et projets de recherche, la DVR aide au montage de projets et négocie les contrats des parties des UR hébergées.

L'Upem a nommé en 2018 un référent intégrité scientifique qui est un professeur émérite de l'Upem et qui est venu présenter en commission recherche les différents documents existants et les mesures à mettre en place. Une documentation dédiée est disponible sur le site web de l'Upem.

Le pilotage et la mise en œuvre de la politique de recherche sont facilités par la présence du VP recherche qui joue un rôle central. Il assure le lien entre la présidence, les services de l'université, les laboratoires, et la commission recherche. **Le comité regrette cependant l'absence d'indicateurs de pilotage qui permettraient d'évaluer le réel impact de la politique de recherche. Par ailleurs, la structuration en unités de recherche et composantes de formation au même niveau devrait faciliter l'intégration au sein de l'Université Gustave Eiffel, notamment vis-à-vis de l'Ifsttar.**

c/ Une activité de recherche suivie par l'établissement

L'Upem a fait le choix de l'archive ouverte HAL pour le dépôt en ligne de ses publications. Un personnel de l'UPE est détaché au SCD de l'Upem pour sensibiliser les chercheurs au dépôt des publications dans HAL. L'Upem participe à l'enquête de l'observatoire des sciences et techniques sur les indicateurs de production des établissements de recherche universitaire (Iperu). Le SCD croise les données issues du WOS de Scopus et de HAL pour établir le rapport bibliométrique de chaque laboratoire de l'Upem. 68 % des publications sont déposées dans HAL en texte intégral ou référence en fonction de la politique des éditeurs. En moyenne, 45 % des publications sont co-signées avec une université étrangère, un peu moins en sciences humaines et

⁷⁶ supra, 2 b.

sociales. L'évolution des publications des laboratoires est suivie à travers le rapport bibliométrique qui est présenté en commission recherche. Le RAE ne mentionne pas l'analyse qui est faite par la gouvernance de ces données pour développer sa stratégie scientifique.

L'Upem suit également les résultats aux appels à projets de l'I-Site de ses laboratoires⁷⁷. Les laboratoires sont impliqués sur 2017-2018 dans 34 projets exploratoires, impulsion ou tremplin. La forte implication des laboratoires de l'Upem y compris dans les projets exploratoires (non thématiques) questionne sur l'intérêt de maintenir ou pas le Super BQR au niveau de l'établissement. L'impact du Super BQR a-t-il été analysé par l'Upem ?

Les activités partenariales des laboratoires sont aussi suivies au travers des rapports fournis par le SAIC puis la DVR, résultats qui sont présentés en commission recherche et analysés dans la partie « valorisation des résultats de la recherche ». La création de l'unité budgétaire recherche en 2017 permet une meilleure traçabilité des moyens financiers consacrés à la recherche.

Ainsi, l'établissement possède un certain nombre d'indicateurs sur son activité de recherche, mais qui ne semblent pas être utilisés pour orienter sa politique de recherche.

La stratégie de visibilité à l'international sera déployée au sein de l'Université Gustave Eiffel avec la signature unique des publications, et la diplomation du doctorat. Des discussions sont en cours au niveau de la Comue et de groupes de travail sur la construction de l'Université Gustave Eiffel, pour l'identification des publications antérieures à la création de l'Université Gustave Eiffel et sur la stratégie à mettre en œuvre pour apparaître dans les classements thématiques.

L'Upem réalise un suivi de son activité de recherche à la fois au niveau des publications scientifiques, des projets de recherche et des actions de valorisation. Le comité recommande à l'Upem de mieux utiliser ces outils de suivi pour une analyse critique de ses résultats. Le pilotage de la stratégie de recherche pourrait s'appuyer sur des indicateurs cibles.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

Fidèle à ses valeurs, l'Upem propose une offre de formation pluridisciplinaire, largement ouverte aux jeunes de son territoire, et professionnalisante. La part de l'apprentissage est importante, en lien fort avec les milieux socio-économiques de son environnement. Cette offre est parfaitement cohérente avec le positionnement stratégique de l'établissement. Le comité salue la mobilisation des acteurs de l'Upem qui ont fait face sur la période écoulée à une augmentation des effectifs. L'organisation atypique, à plus d'un titre, de l'université ne nuit pas à la définition, au suivi et à la mise en œuvre de la politique de formation de l'établissement. La charge de travail très importante des E et EC permanents mérite une attention particulière car elle a certainement atteint un niveau d'alerte et également parce qu'elle freine la mise en œuvre d'actions engagées (démarche compétence, innovation pédagogique, démarche qualité en formation) et de nouvelles actions à venir, en particulier dans le cadre de la future Université Gustave Eiffel.

a/ Une offre de formation en accord avec le positionnement stratégique

Pluridisciplinaire hors santé, l'Upem propose une offre de formation qui couvre 3 grands secteurs : lettres, sciences humaines et sociales ; disciplines juridiques, d'économie et de gestion ; sciences et technologies. Elle est dispensée au sein de 12 composantes de formation (6 instituts -dont un IUT et une école d'ingénieurs et 6 UFR), de tailles plutôt modestes⁷⁸ mais variées (de 318 étudiants pour l'Institut français d'urbanisme à 2104 pour l'IUT en 2017/2018). La taille et le périmètre des composantes, analysés par l'établissement sur la période, font l'objet semble-t-il d'un fort consensus interne⁷⁹. Sur la période écoulée, le nombre d'étudiants⁸⁰ a augmenté régulièrement chaque année pour passer de 10 892 en 2014/2015 à 12 701 en 2018/2019 (+17 %). Plus de 2/3 des inscrits le sont en premier cycle⁸¹ : 43,3 % en L, 10,1 % en DUT et 15,4 % en LP. Les effectifs de 1^{ère} année (L1 + DUT1) représentent à eux seuls plus de 25 % des inscrits et 7 candidatures sur 10 en L1 proviennent de

⁷⁷ I-SITE-Bilan de l'implication des labos dans les AAP recherche 2017 et 2018.

⁷⁸ Annexe 1C2 du RAE, SISE 2017/2018 : 6 composantes sur 12 ont moins de 1000 étudiants.

⁷⁹ RAE, p.15.

⁸⁰ Bilan social 2018, p.6.

⁸¹ Annexe 1C2 du RAE, données SISE 2017/2018.

l'académie de Créteil⁸². L'Upem se distingue par un fort taux d'apprentis (23 % des inscrits en 2017/2018) inscrits dans 127 formations⁸³. Entre 2014/2015 et 2017/2018, le nombre d'apprentis a augmenté de plus de 27 % tandis que le nombre de formations comptant des apprentis a augmenté de près de 19 %. Si on ajoute les contrats de professionnalisation (2,6 % des inscrits en 2017/2018), on constate que plus d'un étudiant sur 4 était inscrit dans un parcours en alternance en 2017/2018. Ces chiffres confortent les objectifs politiques du positionnement de l'Upem en matière de formation, à savoir un ancrage territorial fort et un focus sur la professionnalisation des formations. La part des inscrits en alternance est remarquable et elle augmente plus vite que l'évolution globale des effectifs, mais elle n'est pas sans conséquence sur la charge de travail des E et EC (voir infra). **Le comité invite l'établissement et ses composantes à s'interroger sur les limites de ce développement qui s'opère globalement à moyens humains permanents constants.**

La commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) du conseil académique (CAC) est composée de 32 membres, dont 28 sont élus. La CFVU élit en son sein un bureau constitué notamment, outre le VP de la CFVU, des deux vice-présidents exécutifs « enseignements et innovations pédagogiques » et « partenariats et professionnalisation ». Il se réunit en amont de chaque réunion de la CFVU et c'est véritablement à cette occasion qu'ont lieu les échanges entre la VP de la CFVU et les VP exécutifs en charge de la formation. Les ordres du jour des réunions de la CFVU sont élaborés par le bureau. La CFVU se réunit en moyenne 9 fois par an, entre septembre et juin, et les ordres du jour sont relativement fournis. Les réunions de la CFVU donnent lieu à la rédaction de deux documents distincts : un document appelé « Points votés et discutés CFVU » élaboré rapidement et un procès-verbal qui vient plus tard. Un document fourni en annexe⁸⁴ du RAE permet de constater que le taux de présence des élus étudiants de la CFVU est plutôt en augmentation au fil des années mais avec des variations importantes entre les années paires et les années impaires, qui correspondent aux deuxièmes années de mandat, et entre les différents mois de l'année. La moyenne pour les années 2014 à 2018 est de l'ordre de 35 %, variant de 10 % en 2015 à 80 % en 2018. **Il apparaît au comité que la CFVU est une instance qui fonctionne bien, mais que la participation régulière et significative des élus étudiants reste un problème non résolu, comme dans de nombreuses universités. Il recommande à l'établissement de conduire une réflexion approfondie sur cette question dans la perspective de la création d'un parlement étudiant prévu au sein de la future Université Gustave Eiffel.**

Le développement de la démarche compétence s'opère progressivement. Au cours de la période écoulée, l'Upem a été accompagnée dans ce changement grâce aux fonds de l'IDEFI IDEA qui a permis la transformation effective de plusieurs L3 et de masters. La lecture des autoévaluations des composantes de formation, fournies en annexe⁸⁵ du RAE, montre que le développement de cette démarche est très variable selon les composantes et selon les formations. Sur le principe, les composantes adhèrent à la démarche.

b/ Une activité de formation continue organisée et suivie au niveau de l'établissement

La formation continue couvre la reprise d'études, les contrats de professionnalisation et la VAE. Sur le plan politique, elle est portée par une VP exécutive « partenariats et professionnalisation ». Sur le plan opérationnel elle est opérée par les composantes et gérée administrativement (financements, émargements, devis, etc.) pour le compte des composantes, en central, par un service « FC, VAE et alternance » sous la responsabilité du DGSA en charge de la scolarité, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante. Le chiffre d'affaires⁸⁶ est resté relativement stable⁸⁷ sur la période, de l'ordre de 1,4 M€ par an. L'Upem a la volonté politique de développer la formation continue. Ces dernières années, elle a notamment créé une offre spécifique, plutôt sous la forme de DU.

L'amélioration continue du processus de contractualisation s'est poursuivie, accompagnée par le déploiement du logiciel FCA Manager, progiciel intégré du suivi de la formation continue, du devis jusqu'à la facturation de la formation, en intégrant la sécurisation de l'émargement des stagiaires. Le service va désormais travailler à l'obtention du label qualité FCU.

⁸² RAE, p.35.

⁸³ Annexe 1C1 du RAE, chiffre 2017/2018.

⁸⁴ Annexe 1C6 du RAE.

⁸⁵ Annexes 1B1 à 1B9 du RAE.

⁸⁶ Annexe 1C1 du RAE.

⁸⁷ Le comité a considéré que le chiffre d'affaires de 14 448 725 € indiqué pour l'année 2018 dans l'annexe 1C1 du RAE résultait certainement d'une erreur de frappe.

L'organisation en trois niveaux de la formation continue (politique, administratif, pédagogique) apparaît pertinente au comité. Elle permet en particulier de suivre au niveau de l'établissement l'activité et les recettes.

c/ Des moyens conséquents mobilisés au niveau central pour l'innovation pédagogique et le numérique

En matière d'environnement numérique de travail (ENT), les étudiants disposent d'un ENT, d'une plateforme de e-learning (Moodle), de la possibilité de créer un espace web, d'une plateforme de langues, de la vue de l'emploi du temps et d'un mail personnalisé. Dans le cadre de l'évaluation des formations menée en 2017⁸⁸ par l'OFIPE, les étudiants ont été interrogés sur l'accès au numérique à l'Upem : 75 % sont satisfaits de l'accès à Internet et 88 % se sont connectés au moins une fois à l'ENT depuis le début de l'année. Parmi ceux qui se sont connectés à leur ENT, 88 % sont satisfaits des services proposés. Malgré cela, les étudiants utilisent de leur propre initiative des outils hors université, y compris certains non autorisés. Afin de combler l'écart entre les attentes des usagers habitués aux produits des GAFAM⁸⁹ et les réalisations proposées par l'université, robustes mais moins sophistiquées, l'Upem bascule progressivement vers une approche expérimentale dans les services, notamment grâce à la création d'un tiers lieu d'expérimentation pédagogique et numérique, la « Centrif' ». Un document fourni au comité à sa demande⁹⁰ précise les projets pédagogiques hébergés et les événements accueillis en 2017/2018 ainsi que les perspectives pour 2018/2019. **Le comité salue cette démarche innovante mais il invite l'établissement à s'interroger sur les conditions à mettre en place pour garantir le déploiement le plus large possible au niveau de l'ensemble de l'université des expérimentations menées.**

L'Upem s'est engagée dans une démarche de transformation pédagogique – qui peut être numérique. Elle s'appuie pour cela sur le Campus Numérique qui prend en charge le déploiement des solutions, l'ingénierie et l'assistance pédagogique. Il assure notamment le fonctionnement des captations vidéos, de la plate-forme Moodle, du projet Voltaire, WIMS, des logiciels de langues, du C2I/PIX. Le RAE⁹¹ précise que : « La demande globale est en croissance exponentielle, mais inégalement répartie entre composantes et à l'intérieur de celles-ci. ». La lecture des rapports d'autoévaluation des composantes⁹² confirme ce second point. La mise en œuvre dans les composantes reste à l'initiative des E et EC. L'absence de données quantitatives et de rapports d'activité ne permet pas au comité d'évaluer la trajectoire de l'Upem dans ce domaine sur la période écoulée. Toutefois, la volonté politique de l'Upem en matière d'innovation pédagogique et de numérique est certaine et elle se concrétise notamment par la présence dans l'équipe présidentielle de deux vice-présidents exécutifs « enseignements et innovations pédagogiques » et « numérique ». **Le comité encourage l'établissement à poursuivre cette politique qui se concrétise en particulier par la mise à disposition, au niveau central, sur le plan politique comme sur le plan opérationnel, de compétences et de moyens importants⁹³. Il s'interroge toutefois sur la capacité des équipes pédagogiques à la déployer et recommande de rationaliser la démarche par la production de bilans réguliers des actions et leur priorisation en fonction du rapport « charge de travail pour l'enseignement-bénéfice pour l'étudiant ».**

d/ Une organisation opérationnelle et un pilotage de l'activité de formation à mieux affirmer

L'articulation entre le niveau central et les composantes est claire. Des réunions regroupant les directeurs de composantes (formation et recherche) et l'équipe présidentielle se tiennent régulièrement, sur une base mensuelle ou bimestrielle. Outre ces réunions, l'équipe présidentielle est accessible et la taille de l'université facilite les contacts.

Les échanges des deux VP en charge de la formation avec les directions des composantes se font plutôt par l'intermédiaire de contacts directs. Ils s'appuient sur un service dédié intitulé « vice-présidence enseignements et professionnalisation ». L'Upem dispose enfin de services administratifs dédiés à la formation (scolarité centrale, observatoire – OFIPE, service des relations internationales enseignements, service FC, VAE et

⁸⁸ Annexe 1C4 du RAE, taux de réponse : 36 %.

⁸⁹ Acronyme désignant Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

⁹⁰ Actions 2018/2019 La Centrif'.

⁹¹ p. 23.

⁹² Annexes 1B1 à 1B9 du RAE.

⁹³ Le campus numérique, qui est divisé en 2 services (TIC et audiovisuel), est constitué d'une équipe de 22 personnes (consultation des pages du service « Numérique et innovation pédagogique » (<http://www.u-pem.fr/campus-numeriqueip/organisation/>) sur l'intranet de l'Upem le 27/09/2019).

alternance, cellule Apogée). Ils sont regroupés et placés sous l'autorité d'une DGSA. Les contacts avec les composantes sont réguliers et la répartition des tâches entre le niveau central et les composantes est claire. Le dialogue entre le niveau central et les composantes passe également par un dialogue de gestion annuel organisé avec chaque composante. Il se déroule en fin d'année universitaire et il offre un espace d'échange et de discussion sur l'adéquation des moyens attribués à chaque composante avec son activité. Il permet aussi d'envisager une adaptation pour l'année suivante.

Les dotations annuelles, en euros et en heures d'enseignement, sont réparties par les commissions du CAC dans le cadre de la préparation du budget, à l'automne. Le rapport AERES 2014 (p. 15) alertait sur le fait que se posait « avec acuité la question des moyens humains dont dispose l'université pour animer une offre de formation dont l'étendue et le haut degré de professionnalisation nécessitent un engagement très intense ». Cette question demeure. Les composantes sont confrontées au manque de postes. Elles ont beaucoup de difficultés à absorber les nouvelles charges qui sont financées par des heures complémentaires ou des décharges. La lecture des autoévaluations des composantes⁹⁴ montre qu'elles adhèrent à la politique de formation de l'Upem, mais qu'elles souffrent d'un manque d'enseignants titulaires (la lecture de la fiche Persé 2017 de l'Upem permet de constater que le ratio enseignants titulaires / étudiants qui est de 3,3% est inférieur de 20% à celui des établissements de sa typologie (4.1%). Il aurait fallu à l'Upem, en 2017, 96 enseignants titulaires de plus (+24%) pour que son ratio soit au même niveau que les établissements de sa typologie). Il entraîne une surcharge de travail pour beaucoup. L'ensemble des missions est toutefois assuré grâce aux efforts de tous. Pour l'année universitaire 2017/2018, les vacataires ont assuré sur l'ensemble de l'université 34,1 % des heures d'enseignement, avec des variations très importantes selon les composantes (de 15,2 % à l'IGM à 58,7 % à l'IFIS). Lors des entretiens, le risque d'une diminution de l'engagement des personnels face à l'augmentation de la charge de travail a été pointé. **Le comité recommande à l'établissement - faute de pouvoir ajuster les moyens permanents à la charge - de s'interroger sur les décisions à prendre pour réguler la charge en fonction des moyens permanents disponibles. Une analyse approfondie des rationalisations et des mutualisations potentiellement génératrices de baisses de charge pourrait être conduite ainsi qu'une étude prospective sur l'évolution de l'offre de formation et de son modèle économique.**

e/ Un suivi financier rigoureux mais une démarche qualité non aboutie

La gestion des heures d'enseignement est centralisée à l'Upem, grâce à un outil spécifique (VSF) qui permet une traçabilité complète des heures d'enseignement effectuées. Chaque enseignant et enseignant-chercheur renseigne dans l'application, qui intègre les données Apogée, les heures effectuées dans chaque UE de chaque formation. Un circuit de validation (responsables des formations, directions des composantes) permet ensuite de fiabiliser les données. Cet outil permet de suivre financièrement l'activité de formation et la charge de chaque enseignant qui peuvent intervenir dans plusieurs composantes. C'est également un outil d'analyse relativement fin qui peut fournir des synthèses par composante, par typologie d'enseignant, par année de formation ou encore par section CNU. L'Upem assure également, via la vice-présidence enseignements et professionnalisation (VPEP), un contrôle centralisé de toutes les conventions ayant trait à l'offre de formation.

L'Upem dispose d'un observatoire des formations et des insertions professionnelles, évaluations (OFIPE)⁹⁵, qui réalise, analyse et diffuse de nombreuses enquêtes relatives à la formation (évaluation des formations, enquêtes d'insertion professionnelle (à 30 mois uniquement) et de poursuites d'études notamment). Les synthèses, au niveau de l'établissement, sont disponibles sur le site internet de l'OFIPE⁹⁶. L'OFIPE dispose également de pages sur l'ENT. Pour chaque formation, les fiches parcours après une licence/DUT, les répertoires d'emplois master/licences professionnelles et les fiches d'évaluation des formations sont disponibles auprès des responsables administratifs des composantes⁹⁷. Le RAE ne fait pas mention de l'utilisation, dans le cadre d'une démarche qualité formalisée, des productions de l'OFIPE, ni au niveau de l'établissement, ni au niveau des composantes, ni au niveau des formations.

Concernant l'évaluation systématique des enseignements, elle est à la charge des responsables de formation. Pour faciliter leur tâche, une plateforme numérique dédiée (Evaluens) a été développée. Malgré une « Charte de l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants » validée par la CFVU de novembre 2016, elle s'opère actuellement de manière très hétérogène⁹⁸ sur l'établissement.

⁹⁴ Annexes 1B1 à 1B9 du RAE.

⁹⁵ L'OFIPE est rattaché au DGSA en charge de la scolarité, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante.

⁹⁶ <http://www.u-pem.fr/ofipe/>

⁹⁷ Indication recueillie sur l'intranet de l'OFIPE le 29/09/2019.

⁹⁸ RAE, p. 41.

La mise en place des conseils de perfectionnement relève d'une volonté politique claire de l'Upem. En effet, le RAE indique (p. 35) que « depuis 2014, l'établissement, via la VPEP, a mené une politique de formalisation et de normalisation du fonctionnement des formations avec une généralisation des conseils de perfectionnement, dont il reste encore à valider le bon fonctionnement dans toutes les formations ». La lecture des autoévaluations des composantes montre que la situation est très variable selon les composantes mais elles adhèrent au principe.

Le développement d'une véritable démarche qualité relève d'une volonté politique de l'Upem. Elle est parfaitement consciente de la situation actuelle et du fait que ce développement reste encore à mener⁹⁹. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts dans ce domaine, mais en associant tous les acteurs opérationnels de la chaîne, de l'OFIPE aux responsables de formation en passant par les directions des composantes, et en identifiant les freins à la généralisation et à la pérennisation des différents dispositifs.**

3 / Un lien entre recherche et formation par le doctorat et la politique de recrutement

a/ Une politique volontariste au niveau du doctorat

Les modalités d'articulation des politiques de recherche et de formation sont peu développées dans le RAE¹⁰⁰. Le niveau L n'est pas abordé et concernant le niveau M, seule l'articulation master/doctorat est mise en avant. Afin de favoriser cette articulation, l'Upem finance des gratifications de stages de M2 en recherche. Cette possibilité n'est pas ouverte qu'aux étudiants de l'Upem, elle peut également concerner des étudiants venant d'autres établissements, voire de l'étranger. Les financements couvrent 4 mois par stage, charge aux UR de compléter si le stage dure plus longtemps. Ce dispositif a fonctionné durant toute la période écoulée (42 stages en 2014, 39 en 2015 et 2016) avec un effort supplémentaire de l'établissement en fin de période (50 stages en 2017 et 2018), notamment pour faciliter le développement des stages de M2 recherche en SHS. **Le comité salue cet effort de l'établissement pour attirer des étudiants de master vers le doctorat.**

L'ensemble de la formation doctorale (inscription, diplomation, formations transverses, gestion des 8 écoles doctorales) est délégué depuis 2007 au Pres devenu Comue UPE. Elle a été évaluée par le Hcéres dans le cadre de l'évaluation de l'UPE¹⁰¹. L'implication de l'Upem dans la politique doctorale se traduit par une participation active au conseil de la formation doctorale, la direction de certaines écoles doctorales et le développement des financements des contrats doctoraux, en augmentation au cours de la période (financement de 20 contrats doctoraux chaque année de 2014 à 2016, 24 par an en 2017 et 2018, 25 en 2019). Un effort particulier a également été fait sur la période écoulée au niveau des collaborations CIFRE. Au-delà du nombre de contrats signés chaque année qui est resté relativement stable (9 en 2014, 10 en 2015, 7 en 2016, 10 en 2017 et 9 en 2018), la moyenne des contrats d'accompagnement est passée de 28 k€ en 2014 à plus de 47 k€ en 2018. Le montant global des collaborations CIFRE¹⁰² par année est passé de moins de 300 k€ en 2014 à plus de 400 k€ en 2018, en augmentation régulière chaque année à l'exception de 2015. **Le comité encourage l'Upem à poursuivre l'ensemble de ses efforts dans ce domaine.**

Le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs reste à améliorer. Il n'existe pas d'observatoire au niveau de la Comue, ni de l'Upem. Ce suivi est bien fait pour les docteurs financés par l'Ifsttar. Il sera important de mettre en place un suivi de l'insertion des docteurs au niveau de la future Université Gustave Eiffel à laquelle va être transférée la diplomation du doctorat.

b/ Une politique de recrutement des personnels fortement impactée par le plan de retour à l'équilibre

La politique de recrutement de l'Upem sur la période écoulée a été fortement impactée par le rétablissement de l'équilibre financier (2014-2016). Le PRE a épargné la masse salariale concernant les personnels Biatss mais fortement contraint les emplois E et EC permanents et temporaires. Il a conduit à une diminution nette du nombre d'EC. Au terme de ce plan, la situation est revenue en 2018 (304 EC) au niveau de 2014 (307 EC). La campagne d'emploi de 2019 permet de revenir à l'effectif de 2013 (313 EC).

⁹⁹ RAE, p.41.

¹⁰⁰ p. 41, « Une politique de formation/recherche étroitement liée ».

¹⁰¹ <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/comue-universite-paris-est-upe>.

¹⁰² Bilan DVR 2018, annexe 1D6 du RAE.

c/ Une préparation des campagnes d'emplois enseignants-chercheurs bien formalisée mais des marges de manœuvre limitées

Les demandes de créations, de transformations ou de republications d'emplois d'EC vacants font l'objet d'une démarche bien formalisée. Les unités de recherche, à l'origine des demandes¹⁰³, et les composantes de formation doivent faire la démonstration de la cohérence des projets de recrutement et de l'articulation des missions d'enseignement et de recherche. Le CAC, la CR et la CFVU sont intégrés aux discussions et au processus de classement des demandes avant examen par le CA. Les entretiens menés par le comité ont permis de mettre en évidence le fait que la procédure est admise par tous et qu'elle n'est pas source d'insatisfactions. Dans les faits, les redéploiements sont quasi-inexistants. Le comité comprend que la diminution du nombre d'EC dans le cadre du PRE, conjuguée au sous-encadrement historique de l'Upem¹⁰⁴ et à l'augmentation du nombre d'étudiants¹⁰⁵, entraîne une quasi-impossibilité de redéployer des postes d'EC tant la pression est importante partout. Toutefois, il remarque que cette quasi-inexistence de redéploiements était déjà notée dans le rapport AERES¹⁰⁶ de 2014, le comité d'alors n'écartant pas le risque d'une fossilisation sur la durée.

4 / Un service de la documentation mobilisé au service de la formation et de la recherche mais relativement isolé au sein de l'établissement

L'Upem dispose d'un SCD qui remplit l'ensemble de ses missions, au bénéfice de la formation comme de la recherche, et qui donne satisfaction. Toutefois, il souffre d'un certain isolement au sein de l'établissement qui interroge le comité.

La période écoulée a principalement été marquée par l'ouverture fin 2016, sur le site de la cité Descartes, de la bibliothèque centrale Georges Perec¹⁰⁷. Elle a permis de rassembler les collections auparavant dispersées dans 5 bibliothèques et d'étendre les horaires d'ouverture¹⁰⁸, d'où un gain en visibilité de l'offre documentaire et une amélioration du service aux usagers. Compte tenu de ses différentes implantations géographiques, l'Upem dispose de quelques autres bibliothèques qui sont rattachées au SCD.

Au cours de la période, le SCD a poursuivi une politique d'acquisition à destination de l'ensemble des usagers, mais à budget constant et avec une augmentation régulière du coût des ressources numériques recherche (+5 %/an en moyenne), les achats destinés à l'enseignement ont eu tendance à diminuer. Des abonnements à des revues ont été supprimés et les achats de livres réduits mais les personnels du SCD veillent particulièrement à s'informer chaque année des nouveaux cursus ou de l'évolution des cursus afin d'ajuster les achats documentaires aux nouveaux besoins.

Le SCD donne accès de façon exhaustive aux documents imprimés par le biais d'un catalogue informatisé et aux ressources numériques à partir des pages web et de l'ENT de l'université. Les modalités de prêt ont été simplifiées et harmonisées à l'ouverture de la BU G. Perec de manière à permettre d'emprunter davantage de documents sur une plus longue période.

La forte implication des personnels du SCD permet de proposer des formations sur tous les sites de l'université. Ce sont en général des formations hors cursus. La proportion globale d'étudiants formés est restée stable sur la période. Elle représente entre 20 % et 25 % des inscrits. Les formations visent principalement les primo-entrants (L1, DUT1) qui bénéficient tous d'une séance de formation. Cette séance est plutôt une présentation du fonctionnement et des ressources de la BU. Le SCD assure également la formation des doctorants et des chercheurs, notamment aux archives ouvertes et aux données de la recherche. L'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (URFIST) intervient aussi pour dispenser des formations aux étudiants de M1, de M2 et aux doctorants.

¹⁰³ A l'Upem, les personnels EC sont affectés dans les unités de recherche et pas dans les composantes de formation.

¹⁰⁴ RAE, p. 11 : « Il est opportun de rappeler que l'Upem est historiquement sous-dotée. »

¹⁰⁵ Bilan social 2018, p. 6 : de 10 892 étudiants en 2014-2015 à 12 701 étudiants en 2018-2019

¹⁰⁶ p. 14.

¹⁰⁷ Cf. Construction nouvelle de 8 000 m², dont 6 000 m² pour les espaces publics.

¹⁰⁸ Cf. L'engagement pris dans le CQ 2015-2019 d'une augmentation des horaires d'ouverture a été tenu (indicateur IC10). La BU G. Perec est ouverte 58h/semaine, dont un soir jusqu'à 20h00 et le samedi.

Le souci du SCD et de son personnel de fournir à l'ensemble des usagers un service de qualité est réel¹⁰⁹. Dans le cadre de l'évaluation des formations menée en avril 2017 par l'OFIPE¹¹⁰, les étudiants ont été interrogés sur l'accès aux ressources de la bibliothèque (taux de réponse de 36 %)¹¹¹ : 86 % des étudiants sont satisfaits des horaires d'ouverture de la bibliothèque et pour 92 % il est facile d'y trouver de la place. En moyenne 90 % des étudiants estiment avoir facilement accès aux fonds documentaires sur support électronique et pour neuf étudiants sur dix, les livres et les revues dont ils disposent à la bibliothèque répondent à leurs besoins.

L'Upem fait partie du consortium Couperin pour la négociation des abonnements électroniques pour la recherche avec les éditeurs. Des discussions seront nécessaires dans la future Université Gustave Eiffel pour rationaliser l'accès aux abonnements dont certains sont souscrits à la fois par l'Upem et l'Ifsttar. En moyenne, 68 % des publications¹¹⁴ des laboratoires sont déposées dans HAL sous forme de texte intégral ou de référence seule. **Le comité recommande d'intensifier les efforts pour augmenter ce taux dans le futur.** L'expertise des personnels du SCD sur la formation documentaire, la politique de publication dans les archives ouvertes est importante, mais sous-utilisée par les chercheurs, doctorants et étudiants de master.

Le RAE mentionne (p. 42) que : « *Une politique documentaire globale (acquisitions, prêt, etc.) est définie dans la stratégie de l'établissement en impliquant l'ensemble des usagers et en s'appuyant sur des partenariats* ». La définition et le suivi de cette politique documentaire ne passent pas par le conseil de la documentation qui n'existe plus depuis 2012. Par ailleurs, le SCD est directement rattaché au DGS et il n'y a pas au niveau de l'équipe présidentielle de vice-président exécutif ayant en charge la documentation. Les relations avec les directions des composantes de formation sont inexistantes. L'examen des ordres du jour de la CFVU de ces deux dernières années universitaires (2017/2018 et 2018/2019) ne fait apparaître aucun point relatif à la documentation. Le SCD entretient plutôt des relations de type « point à point » : avec les VP recherche et numérique pour la documentation numérique, d'une part, avec les personnels E et EC, d'autre part. Aucune instance d'échange et de dialogue avec les usagers étudiants n'est mentionnée dans le RAE. **Le comité recommande à l'établissement de s'interroger sur le relatif isolement du SCD et l'invite à réactiver le conseil de la documentation.**

¹⁰⁹ Cf. Il convient en outre de noter que le SCD de l'Upem a mis en place pour la 1^{ère} fois en 2019 l'enquête LibQUAL+.

¹¹⁰ Cf. Observatoire des Formations, des Insertions Professionnelles, Evaluations.

¹¹¹ Cf. Annexe 1C4 du RAE.

¹¹⁴ Cf. Annexe 1D2 du RAE.

La réussite des étudiants

1 / Des étudiants impliqués dans la vie de l'université et accompagnés vers la réussite et l'insertion

a/ La réussite étudiante en licence comme préoccupation majeure

L'Upem déploie, avec succès¹¹², de très nombreuses actions, tant sociales qu'éducatives, en faveur de la réussite de ses étudiants, notamment à destination des plus fragiles. Parmi elles, nous pouvons citer le partenariat avec le Secours populaire ou la location de trois chambres au Crous pour loger en urgence les étudiants sans domicile¹¹³. Un accompagnement adapté est proposé tout au long du parcours d'étude, pour aider la réorientation des étudiants au plus tôt et éviter ainsi l'échec en première année¹¹⁷ mais aussi pour faciliter l'apprentissage de la méthodologie universitaire. Des plateformes d'aide à la pédagogie ont, par exemple, été créées pour les sciences ou l'aide à l'écriture¹¹⁴.

Les actions conduites en faveur de la réussite des étudiants semblent connaître une efficacité puisque l'Upem est classée au quatrième rang pour ce qui est de la réussite étudiante en licence (54,9 %) ¹¹⁵. Faute d'outils de mesure de l'efficacité des dispositifs, il est cependant difficile de l'affirmer avec certitude. **Le comité recommande d'accompagner la mise en place de futurs dispositifs éventuels d'une mesure de résultats.**

b/ Une bonne insertion professionnelle, grâce à l'apprentissage notamment

Avec plus de 20 %¹²⁰ de ses étudiants en apprentissage, l'Upem est en mesure de favoriser une bonne insertion professionnelle. 30 mois après l'obtention de leur diplôme, ceux-ci sont trois fois moins nombreux au chômage que les étudiants en formation initiale classique (3 % contre 10 %) ¹¹⁶. Le taux d'insertion professionnelle des diplômés de master est sensiblement identique à la moyenne des diplômés de master en Ile-de-France (90 % pour 91 % pour les diplômés de 2013 ; 93 % pour 92 % pour les diplômés de 2014) ¹²².

Les actions menées par l'université en faveur de la réussite et de l'insertion professionnelle des étudiants sont nombreuses **mais le comité recommande de réaliser des enquêtes plus fréquentes pour connaître les effets des actions menées. De la même façon, il pourrait être intéressant d'affiner les résultats sur l'insertion professionnelle en réalisant une enquête à 18 mois.**

2 / Une vie étudiante dynamique malgré la localisation et les limites du campus

a/ Un réseau associatif dense très soutenu par l'université

L'université compte un nombre important d'associations étudiantes¹²³, qui sont pour la plupart accueillies au sein de la Maison de l'étudiant. Elles jouent un rôle important dans la dynamisation de la vie étudiante de l'établissement. Ces associations peuvent compter sur le soutien matériel et financier de l'Upem, ce soutien prend la forme de mise à disposition de locaux pour toutes les associations (au sein des composantes ou à la MDE), de subvention de fonctionnement, d'aide financière pour le développement de projets, etc. En plus de la vice-présidente vie étudiante, de la vice-présidente étudiante et du vice-président étudiant adjoint, les responsables d'associations rencontrent plusieurs fois par an le président de l'université. Ces réunions permettent de discuter des problématiques rencontrées par les associations étudiantes qu'il s'agisse de locaux, de financements, d'accompagnement, etc.¹¹⁷.

¹¹² Cf. RAE, p. 8.

¹¹³ Cf. RAE, p. 48 et Rapport d'activité Service social en faveur des étudiants présenté en CFVU. ¹¹⁷
Cf. RAE, p. 46.

¹¹⁴ Cf. RAE, p. 47.

¹¹⁵ Cf. RAE, p. 8. ¹²⁰
Cf. RAE, p. 8.

¹¹⁶ Cf. http://www.u-pem.fr/ofipe/publications/ofipe-resultats/?eID=dam_frontend_push&docID=59497

¹²² Cf. http://www.u-pem.fr/ofipe/publications/ofipe-resultats/?eID=dam_frontend_push&docID=59497

¹²³ Cf. 31 associations, RAE, p. 50.

¹¹⁷ RAE, p. 49.

b/ De nouvelles opportunités pour développer la vie de campus malgré un point d'alerte sur la restauration

Malgré un réseau associatif dense qui organise des événements à destination des étudiants, la vie de campus souffre de la localisation de l'université, les étudiants étant peu enclins à rester sur le campus en dehors des heures de cours. On note néanmoins la volonté de l'Upem d'accompagner les étudiants en étendant les plages d'ouverture des bibliothèques au-delà de 21h contre 19h actuellement¹¹⁸. Parallèlement, la contribution vie étudiante et vie de campus (CVEC) a permis le développement de nouveaux projets sportifs, de santé et/ou culturels (projet « sport et santé » ; projet de label « Génération 24 »)¹¹⁹. Enfin de nouvelles infrastructures sportives vont être construites sur la cité Descartes comme un bassin nautique.

De la même façon, la fermeture de certains restaurants universitaires et de certaines cafétérias gérées par le Crous pose des difficultés aux étudiants pour se restaurer. L'université essaye de pallier ce départ par l'installation de micro-ondes dans les différents bâtiments ou de distributeurs de boissons ou d'aliments¹²⁰ mais cela entraîne des coûts supplémentaires pour les étudiants et/ou limite les espaces de convivialité.

Enfin, un point d'attention particulier doit être porté sur les sites délocalisés qui ont eux aussi été victimes de la fermeture des lieux de restauration universitaire mais qui, contrairement au campus principal, n'ont pas de Maison de l'étudiant où se réunir. Le comité recommande qu'un travail sur l'accueil des étudiants soit conduit. Harmoniser le calendrier universitaire, afin de permettre une pré-rentree unique durant laquelle les services à destination des étudiants et les associations étudiantes seraient présentés et des temps d'échange entre les étudiants seraient organisés, pourrait être un élément de réponse en faveur de la dynamisation du campus et de l'implication des étudiants.

Le comité recommande qu'un travail entre les représentants des étudiants de l'Upem et ceux du Crous soit conduit sur la problématique de la restauration.

c/ Un pilotage politique récent de la vie étudiante qui porte peu à peu ses fruits

Le pilotage politique de la vie étudiante est pleinement pris en compte et a mené à transformer la vice-présidente adjointe *vie étudiante et vie de campus* (liée à la vice-présidence *enseignement et professionnalisation*) en une vice-présidente de plein exercice en 2018. Ce renforcement du pilotage devrait permettre de rattraper certains retards constatés dans le développement d'actions et d'infrastructures culturelles, sportives et de santé.

L'Upem a mis en place un service social qui, malgré des moyens assez faibles (une assistante administrative), a reçu 5 % des étudiants en 2017-2018, dont plus de 100 demandes liées à des aides financières. Au total, 6 commissions sont organisées dans l'année pour un montant d'aide accordé de plus de 20 000€. (via le Crous ou le FSDIE)¹²¹.

En matière de santé, si la future Université Gustave Eiffel prévoit la création d'une Maison de la santé qui rassemblera le service de santé des étudiants et celui des personnels et proposera des prestations par des spécialistes de santé, le service de santé de l'Upem est faiblement doté en personnel (deux médecins à 80 %, une psychologue à 20 %, une infirmière), ce qui l'empêche d'aller au-delà des missions qui lui incombent légalement. **Le comité recommande de renforcer les liens avec les associations étudiantes afin de permettre au service de santé d'impulser de nouvelles actions de sensibilisation par les pairs et donc de faire avec les étudiants plutôt que de faire pour eux.**

En décembre 2018, l'université a créé une mission Art & Culture qui préfigure la création d'un Service d'action culturelle au sein de la future Université Gustave Eiffel. La création de cette mission a permis de créer des liens avec des partenaires culturels locaux (des salles de spectacle, des musées, etc.)¹²².

¹¹⁸ Liqual.

¹¹⁹ Cf. RAE, p. 50.

¹²⁰ Cf. RAE, p. 49.

¹²¹ Cf. Bilan Service social étudiant du 28/08/2018.

¹²² Cf. RAE, p. 50.

3 / Une gouvernance qui implique plus les étudiants mais qui peine encore à reconnaître leur engagement

a/ Un projet de Parlement étudiant innovant

L'université a souffert d'une faible implication des étudiants dans la gouvernance pendant plusieurs années. Celle-ci est désormais en constante évolution, la VP étudiante et son adjoint travaillent en lien étroit avec la VP vie étudiante¹²³, jouent un rôle important dans l'animation du réseau des associations étudiantes, travaillent à la préfiguration du futur Parlement étudiant, etc. De la même façon, pour renforcer l'implication des élus étudiants, l'université a créé un certain nombre d'outils comme un diplôme universitaire « Administrateur universitaire »¹²⁴.

Pour impliquer davantage les étudiants¹³², un Parlement étudiant sera créé au sein de la future Université Gustave Eiffel. Troisième conseil de l'université, le Parlement étudiant, composé des élus étudiants et de représentants d'associations étudiantes aura un pouvoir décisionnaire et un budget propre. Il sera notamment chargé d'élaborer le schéma directeur de la vie étudiante et d'allouer les fonds CVEC relatifs à la vie étudiante¹²⁵. Une enquête sur le Parlement étudiant a été réalisée via une consultation publique (le 9 avril 2019) en ligne et dont les propositions vont servir à alimenter la suite du travail des étudiants sur les missions et le fonctionnement du Parlement étudiant.

Le comité préconise néanmoins de ne pas limiter la place des étudiants au sein de la gouvernance au Parlement étudiant.

b/ Des progrès encore possibles pour reconnaître l'engagement

Les étudiants engagés (dans des associations ou élus étudiants) peuvent mettre en place un contrat pédagogique leur permettant notamment d'être dispensés de cours pour participer aux conseils au sein desquels ils sont élus ou de bénéficier de certains aménagements pédagogiques¹²⁶.

Le comité salue les efforts de l'Upem pour reconnaître l'engagement étudiant par la mise en place de contrats pédagogiques *ad hoc* (dispense de cours, crédits accordés, UE libres) et recommande d'aller encore plus loin en matière de reconnaissance de l'engagement comme le préconise la Loi Egalité & Citoyenneté promulguée en janvier 2017, en proposant des aménagements de cursus aux étudiants engagés, des espaces de reconnaissance des compétences acquises en s'engageant, des formations à destination des associations pour mener à bien leurs projets, etc. Ces dispositifs pourraient contribuer à renforcer l'implication des étudiants dans la gouvernance ou dans la vie de l'établissement.

¹²³ Cf. RAE, p. 51.

¹²⁴ Cf. RAE, p. 51.

¹³² Cf. RAE, p.20.

¹²⁵ Cf. RAE, p. 52.

¹²⁶ Cf. RAE, p. 51.

La valorisation et la culture scientifique

1/ Des activités de valorisation variées bien accompagnées par l'établissement

Le descriptif des activités de valorisation des résultats de la recherche est assez succinct dans le RAE, mais des informations complémentaires sont disponibles dans le rapport d'activité du SAIC et de la DVR. Le rapport du SAIC¹²⁷¹²⁸ fait apparaître une analyse des différents résultats présentés contrairement au rapport de la DVR¹³⁷.

a/ La DVR au service de la recherche partenariale

A la suite de la mise en place d'une nouvelle unité budgétaire en 2015, il a été décidé la suppression du SAIC au profit d'une nouvelle direction de valorisation de la recherche à compter de 2017. Cette direction est composée de 8 personnes qui accompagnent les chercheurs et EC, dans l'aide au montage de projets, la négociation des contrats, le suivi financier et l'embauche des personnels sur les contrats et projets de recherche.

Après une baisse importante en 2015, le montant des contrats a augmenté entre 2015 et 2018 pour atteindre un chiffre de 4,3 M€ (niveau équivalent à 2014). La DVR a su diversifier ses ressources. Elle assure le portage de projets stratégiques pour l'établissement : chaires, mécénat et a aussi pris en charge la gestion de deux domaines d'intérêt majeur pour le compte de la région Île-de-France

La DVR a subi une baisse des dotations du type de celles distribuées par l'ANR mais a augmenté significativement les contrats européens qui représentent 43 % des recettes. La part des montants contractualisés avec des partenaires privés représente désormais 25% (moyenne 2014-2018).

Le montant des contrats de collaboration est dû pour moitié à l'accompagnement des thèses en convention CIFRE. A noter que le nombre de thèses CIFRE démarrées chaque année reste à peu près constant autour de 10, mais le montant moyen du contrat a doublé depuis la mise en place de la nouvelle direction.

Une douzaine de prestations sont également signées par année pour un montant total entre 200 et 250 k€.

La négociation des contrats de collaborations et des projets de recherche a été formalisée grâce à l'utilisation d'une fiche d'estimation des coûts d'un projet de recherche¹²⁹ qui permet de chiffrer les coûts directs de l'étude, mais également les coûts indirects de personnels, d'utilisation de matériel ou d'amortissement/fonctionnement des bâtiments et frais de gestion.

Au final, la DVR apparaît bien structurée et plus efficace que l'ancien SAIC qui n'avait pas trouvé son modèle économique. Son positionnement pourrait être plus visible au sein de l'organigramme.

b/ Une vision partielle de la valorisation des laboratoires

La DVR dispose d'un outil interne « Contrat tech » qui permet de suivre les contrats jusqu'à leur signature et leur ouverture. Cet outil offre une vision complète de l'activité partenariale gérée par l'Upem. **Le comité recommande que cet outil soit davantage partagé avec les laboratoires pour mieux consolider des contrats gérés par les cotutelles, ce qui passe par une volonté de transparence des différentes tutelles des unités.**

c/ La DVR, complémentaire de la SATT, pour une efficacité encore perfectible

La DVR est en interaction directe avec la direction des partenariats en interne (Industriels en lien avec la recherche) et la SATT Ile-de-France à l'extérieur de l'Upem. La SATT participe aux transferts de technologie de 3 Comue parisiennes dont l'UPE pour une enveloppe d'affaires d'environ 5 M€ (20 % du chiffre global). 1/3 de l'activité concerne l'Upem avec qui elle entretient des relations dans un accord cadre qui inclut la détection en lien avec l'Upem, la maturation et la commercialisation. Jusqu'en 2018, une personne à mi-temps était mise à disposition de l'Upem par la SATT pour faire de la détection dans les laboratoires. Seuls 3 brevets ont été

¹²⁷ Cf. 1D5_Rapport SAIC2016.

¹²⁸ Cf. D6_Bilan DVR2018.

¹²⁹ Cf. Montage et mise en gestion de projet recherche -2019.

déposés en 2018 suite à une campagne de détection dans les laboratoires (contre 8 en 2016). Le nombre de déclaration d'invention reste faible de 2 à 5 par an avec un pic à 8 en 2016. C'est l'Upem qui reprendra la détection permettant à la SATT de se reconcentrer sur la maturation, la création de startups et la valorisation des licences issues des innovations.

Parmi les outils de valorisation, le site possède un institut pour la transition énergétique (ITE), baptisé « Efficacity » qui regroupe une trentaine de partenaires publics/privés. Une procédure de mise à disposition à temps partiel d'EC de l'Upem a été mise en place. Initialement il était prévu que l'implication des personnels de l'Upem irait jusqu'à 4 ETP, mais en pratique seulement un 1 EC est détaché à 10 % à l'ITE.

L'Upem dispose d'une DVR efficace et qui répond bien aux besoins des chercheurs des laboratoires et qui devrait trouver sa place dans la future Université Gustave Eiffel. **Le comité recommande une intégration accrue dans la direction des partenariats économiques afin que la DVR participe davantage à la politique de collaboration stratégique du futur établissement.**

2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la CST

a/ Des moyens de l'I-Site utilisés pour promouvoir la diffusion de la CST

Le RAE présente les différentes actions menées par l'Upem pour promouvoir la culture scientifique auprès des jeunes publics sur un territoire encore trop peu tourné vers l'envie de poursuivre des études post bac (10 points de moins que la moyenne de l'Ile-de-France). On note de nombreuses initiatives autour de la *Fête de la Science*, des visites des laboratoires, des conférences qui s'adressent aux lycéens qui viennent découvrir les cours en amphithéâtre. L'arrivée de l'I-Site FUTURE a été l'occasion d'amplifier la communication et la découverte autour du thème de la ville et de mener des actions culturelles pour faire découvrir le patrimoine. Certains EC se sont mobilisés pour faire découvrir leur spécialité.

Toutefois, l'Upem est consciente que les actions de diffusion de la connaissance et de la culture restent isolées mais elle aura à cœur de mieux les structurer dans une logique d'ensemble. **Le comité recommande la mise en place d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des efforts de l'Upem à accompagner les lycéens dans leur poursuite d'étude post-bac.**

b/ L'Upem tournée vers l'innovation, en attendant l'Université Gustave Eiffel

L'Upem porte une chaire sur l'économie sociale et solidaire qui est très investie dans le développement durable. L'établissement a su se doter d'un lieu ouvert sur la société. Ouverte en 2017, la « Centrif' » est un lieu de rencontre et d'expérimentation qui dispose de services pour la communauté des enseignants, étudiants et grand public : moyens pédagogiques, espaces de *co-working*, locaux, visio-conférence, espace numérique, laboratoire de langues. Ce tiers lieu est particulièrement dynamique et jouit d'une bonne notoriété auprès des personnels et étudiants, comme en témoigne le taux d'occupation élevé.

Le comité recommande d'ouvrir davantage ce lieu au grand public pour y faire naître de nouvelles vocations ou autres opportunités.

L'opportunité de l'I-SITE va permettre le déploiement plus large de l'action avec la création d'un centre d'innovation pédagogique et numérique (CIPEN) qui disposera d'un budget conséquent (2 M€ dont 800 k€ en personnel) pour porter la politique d'innovation de la future Université Gustave Eiffel. Travaillant avec le Centre de Ressources informatiques et englobant le département numérique et média, celui des langues (capla) et des formations expérimentales (la Centrif'), ce nouveau centre sera un lieu d'expérimentation de nouvelles plateformes numériques et de pratiques pédagogiques. **Le comité recommande que le périmètre du CIPEN se construise avec toutes les parties prenantes, notamment les services informatiques et les composantes de formation.**

Les relations européennes et internationales

1 / Concrétiser l'ambition internationale affichée dans les politiques opérationnelles

Suite aux recommandations formulées lors de la précédente évaluation « d'élaborer une vision globale des relations internationales, aujourd'hui limitée à l'enseignement, afin d'établir une stratégie d'établissement, y compris avec les partenaires de la Comue, et de promouvoir la marque "UPE" », l'Upem a appréhendé l'importance de la dimension internationale devenue un enjeu majeur durant la période de référence. Avec l'objectif de repérer « en quoi et comment la dimension internationale peut renforcer la professionnalisation des étudiants ainsi que la qualité et la visibilité de la recherche » au sein de ses composantes, une équipe (formée par les chargées de missions et la responsable du SRI-E) a élaboré une synthèse de l'état des lieux en dévoilant les enjeux et les freins ainsi que les actions à envisager pour favoriser l'internationalisation de l'Upem.

Cette réflexion, antérieure à la création de l'Université Gustave Eiffel orientée vers la thématique « villes de demain », constituera l'assise d'une stratégie à l'international que l'Upem estime élaborer durant le prochain contrat. **Le comité encourage l'établissement à formaliser une stratégie d'ouverture géographique qui s'aligne avec son positionnement thématique et qui englobe aussi bien la dimension recherche que celle de la formation.**

Plusieurs réunions entre le SRI-E de l'Upem et ses homologues au sein des futurs établissements partenaires de l'Université Gustave Eiffel se tiennent dans un objectif d'harmonisation et de complémentarité. De ce fait, **le comité recommande à l'établissement de saisir cette potentielle opportunité de construire des partenariats forts et de consolider des réseaux** qui apporteront information, conseil et aide dans l'élaboration de sa stratégie à l'international.

Des partenariats à institutionnaliser et des doubles-diplômes à mieux préciser

Les actions engagées durant la période de référence ont surtout porté sur la nomination en 2017 d'un VP RI et la restructuration du SRI-E qui s'est doté d'un pôle « mobilité » (formé par 6 personnes), un pôle « ingénierie de projets » (formé par une personne), une conseillère pédagogique et la responsable du service. Il faut signaler que depuis 2018/2019, le SRI-E a été chargé de traiter les dossiers des étudiants internationaux hors programme d'échange.

Bien que l'Upem ait négocié 120 créations ou renouvellements d'accords internationaux et accompagné 240 créations ou renouvellement d'Erasmus+, la majorité de ces accords relèvent davantage d'initiatives individuelles présentées par les EC. De même, et sur la période écoulée, la DVR a accompagné les EC de l'Upem et de l'ENPC dans le montage d'une dizaine de projets ERC. **Le comité recommande à l'Upem de structurer et d'institutionnaliser les partenariats** à partir d'une cartographie des collaborations fondée sur des thématiques et/ou zones géographiques ciblées et de renforcer le développement de réseaux d'alliances. L'Upem entame, depuis 2018, une stratégie d'internationalisation de son offre de formation à travers la création de doubles diplômes sur des thématiques variées et dans des zones géographiques diversifiées : le premier, créé en 2018, avec l'université de Séville (Espagne) associant le Master Arts, Lettres, Civilisations Monde hispanophones-Ecriture, Cultures, Créations de l'Upem et le Master *Universitario de Escritura Creativa* (Seville). Le second, créé en 2019 avec l'université Dong Eui (Corée du Sud), concernant le Master Sciences sociales- Culture et métiers du web. Le troisième, en cours de création, avec l'Université Nationale de La Plata (Argentine) dans le cadre de l'appel à projets gouvernemental franco-argentin INNOVART¹³⁰. De ce fait, **le comité encourage l'établissement à poursuivre, durant le prochain contrat, cette mise en place des doubles diplômes** sur la base de partenariats bien ciblés et à intérêt partagé.

Dans les composantes, il existe un référent international RI qui joue le rôle de relais auprès des composantes et permet d'être en contact direct avec les différentes populations, de les accompagner au niveau pédagogique et de leur offrir un service et une information ciblée. **Le comité encourage l'établissement à soutenir une bonne coordination transversale entre ses différentes composantes** par le biais de ces référents

¹³⁰ Cf. RAE, p. 57.

assurant ainsi plus de clarté, d'organisation et de partage et l'encouragement, de même, à renforcer les synergies entre tous les acteurs en charge du développement de l'international (vie étudiante, SRI-E, etc.).

2 / Des mobilités à renforcer, encourager et dynamiser

La mobilité sortante des étudiants a connu globalement une évolution (de 134 mobilités en 2014-2015 à 200 mobilités en 2018-2019). De nombreuses opportunités sont offertes surtout au niveau des dispositifs d'attribution des bourses pour la mobilité sortante que le SRI-E gère. Le montant total a atteint (en 2017-2018) 394 552 € (Mesri - 129 200 €; Conseil régional Île-de-France – CRIF - 111 550 €; Commission européenne - CE 98 802 € et Upem 55 000 €). Même si des sessions et des stands d'information sur la mobilité ainsi qu'un accompagnement pédagogique sont assurés par les RI au sein des composantes, les informations ne sont pas toujours accessibles facilement et l'étudiant doit les chercher afin d'organiser sa mobilité. De ce fait, **le comité recommande d'améliorer la présentation de l'information afin de faciliter les démarches de la mobilité.**

Etudiants et enseignants expriment le souhait de développer des coopérations dans des pays attractifs, tels que les pays anglophones. Cela nécessite une approche intégrée entrants/sortants ainsi qu'une offre de cours attractive pour l'accueil d'étudiants souvent non francophones. L'Upem lie la presque stabilité du nombre des mobilités entrantes de 72 mobilités (de 2014 jusqu'à 2019) à la faiblesse de l'offre locale d'enseignement en anglais¹³¹, même si un effort particulier a été déployé en traduisant les brochures de formation en anglais et aussi en développant des formations enseignées en anglais au sein des composantes. **Le comité encourage l'établissement à faire de sa politique d'attractivité internationale une priorité du prochain contrat et de l'Université Gustave Eiffel (dispositif d'accueil, simplification des démarches administratives, formations interculturelles, offre de cursus en langue étrangère, hébergement universitaire, etc.).**

Bien que l'Upem encourage les volontés d'internationalisation des EC et des personnels administratifs, le nombre de personnels et enseignants ayant réalisé une mobilité reste modeste. **Le comité recommande de favoriser les dispositifs d'appui à la mobilité, notamment les CRCT s'agissant des EC.**

¹³¹ Cf. RAE, p. 56.

Conclusion

L'Upem, qui va disparaître au 1^{er} janvier 2020 pour se fondre dans la nouvelle université Gustave Eiffel, est un établissement dynamique qui remplit bien ses missions d'enseignement et de recherche. Il accueille un nombre croissant d'étudiants. Il parvient, grâce à des modalités pédagogiques variées, en particulier l'apprentissage, des dispositifs d'accompagnement et un ancrage territorial fort, à leur offrir les meilleures chances de réussite dans leur parcours de formation et une bonne insertion professionnelle. Il produit une recherche de qualité avec quelques domaines d'excellence : il a su construire sur ces forces scientifiques une stratégie autour de la thématique de la ville qui lui a permis d'être l'un des acteurs centraux du projet I-Site Future dont la Comue UPE est lauréate. Le campus concentre la presque totalité des installations, à l'exception de deux petites antennes, l'une à Meaux, l'autre au Val d'Europe : les bâtiments sont récents et spacieux, même s'ils sont énergivores et nécessitent des travaux d'entretien. Il peine cependant à être un lieu de vie, faute d'une restauration et d'un hébergement universitaires et de commerces de proximité : une maison des étudiants qui vient d'être construite devrait cependant aider à l'animation du lieu.

L'université de petite taille et en périphérie du centre parisien a su formuler un positionnement réaliste et original qui lui garantit une place sur la carte de l'Île-de-France. Forte de sa gouvernance centralisée et de son organisation à dimension humaine, elle s'est montrée agile pour rebondir rapidement du double échec d'un premier projet I-site et d'une fusion avec sa voisine de Créteil pour s'investir dans une seconde candidature I-Site, cette fois-ci récompensée, et le projet audacieux de l'Université Gustave Eiffel. Pour faire face à des difficultés financières, elle a su mobiliser ses personnels, développer ses ressources propres, notamment par l'apprentissage. Les apports de l'I-site lui permettent aujourd'hui de poursuivre, au sortir d'un plan de retour à l'équilibre, une stratégie ambitieuse de visibilité internationale sur sa thématique scientifique.

La mobilisation des personnels ne pourra cependant croître indéfiniment : les enseignants se plaignent d'une charge excessive qui s'explique peut-être par l'organisation sous-optimale des tâches pointée dans un rapport interne mais aussi par les réductions d'emplois et l'accroissement de l'activité. La plainte actuelle ne semble pas entamer la confiance en la direction, ni la force du sentiment d'appartenance de tous les personnels : il ne faudrait pas les perdre par une sous-estimation du problème. Une réflexion stratégique est souhaitable quant à l'adéquation de l'offre de formation au potentiel enseignant, à la soutenabilité d'un modèle économique appuyé sur les ressources de l'alternance et à la possibilité de desserrer la contrainte par le recrutement d'enseignants sur ressources propres. Le pilotage, s'il s'est amélioré depuis la précédente évaluation, reste encore insuffisant et ne permet pas encore d'élaborer des perspectives pluriannuelles qui permettraient d'anticiper les problèmes, de définir des priorités dans les actions et de mettre en œuvre une politique qualité pour plus d'efficacité.

L'Université Gustave Eiffel est un virage important qui doit permettre, en premier lieu sur le plan scientifique, de regrouper toutes les compétences utiles sur la thématique de la ville. La pertinence et la cohérence du projet ont été saluées par la réussite de l'I-Site et le soutien des tutelles. L'entrée dans le nouvel établissement public expérimental s'accompagne cependant d'un changement de taille et d'une complexification organisationnelle avec la coexistence d'entités à statuts et tutelles divers, la dispersion géographique, le mariage de cultures différentes, etc. L'Upem, qui sera l'ossature principale de ce nouvel établissement avec l'Ifsttar, devra engager une formalisation des processus de gestion, de pilotage et de gouvernance. Elle devra porter dans le nouvel établissement les spécificités du modèle universitaire, notamment pour inventer les nouveaux rouages d'un débat démocratique.

1 / Les points forts

- La qualité du potentiel de recherche reconnue par le jury I-site.
- Un positionnement stratégique sur une thématique scientifique pluridisciplinaire - la Ville durable - original, cohérent et fédérateur.
- Les apports significatifs de l'I-Site et la notoriété de son label.
- Un ancrage territorial et des modalités de formation qui offrent les conditions de la réussite et mènent à l'insertion professionnelle.
- Une gouvernance agile, réactive et innovante adaptée à un environnement concurrentiel mouvant.
- Un sentiment d'appartenance à l'établissement et une confiance de la communauté dans les équipes politiques et administratives.
- Une vie étudiante dynamique.

2 / Les points faibles

- Une internationalisation et une visibilité internationale encore modestes.
- Des moyens en ressources humaines et budgétaires qui ne suivent pas toujours la croissance d'activité.
- Un pilotage en progrès mais encore insuffisant à la veille d'une entrée dans le projet complexe de l'Université Gustave Eiffel.
- Une organisation interne insuffisamment formalisée qui devra évoluer pour entrer dans l'Université Gustave Eiffel.
- Un campus qui peine à offrir une qualité de vie étudiante satisfaisante.

3 / Les recommandations

- Intégrer dans la réflexion stratégique la problématique de l'adéquation entre ressources humaines et charges de formation, l'évolution du modèle économique et la politique de recrutement sur ressources propres.
- Faire de l'international une priorité pour la période à venir.
- Mettre plus en cohérence une stratégie de recherche à visibilité internationale et une stratégie de formation plus ancrée sur son territoire.
- Mettre en œuvre et faire vivre les outils d'un dialogue démocratique (instance de discussion et d'élaboration des décisions, instruments de communication interne) à côté du futur conseil d'administration à vocation plus stratégique dans le cadre de l'Université Gustave Eiffel.
- Améliorer la culture du pilotage notamment par la mise en place d'indicateurs de suivi des activités et formaliser une politique de la qualité à l'échelle de l'Université Gustave Eiffel.
- Renforcer le dialogue avec le Crous pour répondre aux enjeux de la vie étudiante.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIPEN	Centre d'innovation pédagogique et numérique
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cos	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPU	Conférence des présidents d'université
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur

D

Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPIL	Direction du patrimoine immobilier et logistique
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DVR	Direction de la valorisation de la recherche
DU	Diplôme universitaire

DUT Diplôme universitaire de technologie

E

EA Équipe d'accueil
 EAVT École nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée
 EC Enseignant chercheur
 ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
 ED École doctorale
 EIVP École des ingénieurs de la ville de Paris
 Eni École nationale d'ingénieurs
 ENPC École des Ponts ParisTech
 Enva École nationale vétérinaire d'Alfort
 EPA Établissement public à caractère administratif
 EPCS Etablissement public de coopération scientifique
 EPST Établissement public à caractère scientifique et technologique
 Equipex Equipement d'excellence
 Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
 Espé Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
 ETP Équivalent temps plein

F

Feder Fonds européen de développement régional
 FR Fédérations de recherche
 FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
 FST Faculté des sciences et techniques

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
 GDRI Groupement de recherche international
 Gip Groupement d'intérêt public
 Gis Groupement d'intérêt scientifique
 GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 GRH Gestion des ressources humaines

H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 HDR Habilitation à diriger des recherches
 H/E Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant

I

IAE Institut d'administration des entreprises
 Iatss Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
 IDEX Initiative d'excellence
 IEP Institut d'études politiques
 IFR Institut fédératif de recherche
 Ifsttar Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
 IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
 IGE Ingénieur d'études

IGR	Ingénieur de recherche
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPP	Institut polytechnique de Paris
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRP	<i>International Research Project</i>
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabEx	Laboratoire d'excellence
LMD	Licence-master-doctorat
LIA	Laboratoire international associé
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MSH	Maison des sciences de l'homme

O

OFIPE	Observatoire des insertions et des formations professionnelles, évaluations
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SCSP	Subvention de charges pour services public
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SRI	Service des relations internationales

T

TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMI	Unités mixtes internationales
UMR	Unité mixte de recherche
UPE	Université Paris-Est
Upec	Université Paris-Est Créteil Val de Marne
Upem	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
URFIST	Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPEP	Vice-présidence enseignement et professionnalisation

W

Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Observations du président



univ-gustave-eiffel.fr

La Présidence

Monsieur Michel Robert
Directeur du département
des évaluations des établissements
Haut Conseil de l'évaluation de la
recherche et de l'enseignement supérieur

A Champs-sur-Marne, le 7 février 2020

Objet : observations du président de l'établissement sur le rapport d'évaluation

Monsieur le directeur,

Le rapport relatif à l'évaluation de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) rend globalement bien compte de l'activité et de l'organisation de l'établissement. Il souligne également avec justesse la pertinence du choix du positionnement de l'établissement, qu'il qualifie de « réaliste et original ». Toutefois, le contenu du rapport nous paraît parfois mal appréhender la réalité du fonctionnement interne de l'université. Ce fonctionnement atypique, très éloigné de la classique organisation facultaire, fait pourtant partie de l'identité singulière de l'établissement, largement intégré par la communauté depuis de nombreuses années. Fondé sur une gouvernance relativement centralisée qui place au même niveau de responsabilité les unités de recherche et les unités de formation, ce modèle est en effet à l'origine de nombreux projets innovants et pluridisciplinaires. Il a, en outre, incontestablement facilité la construction du projet de l'Université Gustave Eiffel.

En écho à certains constats pointés par le comité (nécessité d'une vision prospective reposant sur la construction de scénarios et d'indicateurs de suivi dans de nombreux domaines), l'université tient à souligner la difficulté de l'élaboration d'une stratégie de développement – notamment en termes de ressources humaines – en l'absence d'une politique pluriannuelle de la tutelle et compte tenu de notre sous-encadrement structurel. Nous avons donc assumé une politique des petits pas, qui permet de maintenir les équilibres sociaux et budgétaires de l'établissement, quitte à faire le choix d'une croissance limitée. Par ailleurs, instruit par l'expérience du déficit et du difficile retour à l'équilibre, l'établissement a fait le choix d'une grande prudence relativement à l'usage de ses ressources propres, notamment issues de l'apprentissage, même si quelques recrutements gagés ont été réalisés.

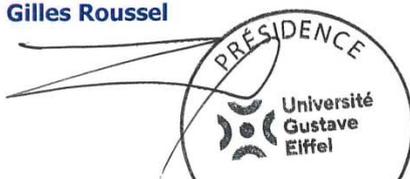
S'agissant de notre politique d'investissement, notamment immobilière, il semble paradoxal, et largement injuste, que le rapport réduise l'activité de l'université à un simple suivi des travaux au quotidien. En effet, pendant la période concernée, outre la livraison ou la programmation de plusieurs bâtiments, la rénovation du bâtiment Copernic (représentant le quart de de la surface de l'université) s'est accompagnée d'une réflexion générale sur la politique immobilière de l'établissement qui a eu un impact sur les autres bâtiments. Les

enjeux importants liés à ce partenariat public privé (PPP) et les ressources contraintes de l'établissement nous ont conduit à faire le choix de privilégier l'accompagnement de cet énorme chantier à l'élaboration de notre schéma pluriannuel immobilier, dont la pertinence à l'aune de la création de l'université Gustave Eiffel posait question. Ce travail est en revanche aujourd'hui initié et constitue un des axes de travail importants de la construction de l'Université Gustave Eiffel.

Au nom de l'UPEM, je tiens à remercier les membres du comité pour la qualité des échanges lors de la visite et pour les recommandations qui ont été faites. Elles seront utiles dans le cadre de la création de l'Université Gustave Eiffel, en lien avec celles faites aux autres établissements impliqués dans ce projet.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le directeur, l'assurance de mes sincères salutations.

Gilles Roussel



Président de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée jusqu'au 31/12/2019
Premier vice-président de l'Université Gustave Eiffel au 01/01/2020
presidence@u-pem.fr

Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'Upem a eu lieu du 10 au 12 septembre 2019.

Le comité était présidé par Monsieur Pascal LOUVET, professeur en sciences de gestion, vice-président du CA de l'université Grenoble-Alpes et composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- Mme Nada CHBAT, professeur à l'Université Libanaise, architecte et paysagiste, ancienne chargée de relations internationales de l'Université libanaise ;
- Mme Catherine COLIN, professeur des universités en génie mécanique, vice-présidente recherche et valorisation de Toulouse INP ;
- M. Mathieu LUET, vice-président en charge de l'entrepreneuriat de la Comue Normandie Université, Responsable Innovation et Entrepreneuriat de l'INSA Rouen Normandie, Directeur de Pepite Vallée de Seine;
- Mme Françoise MONTI, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) ;
- M. Pascal MOUILLE, maître de conférences des universités en génie informatique à l'université Savoie MontBlanc, ancien VPCEVU de l'université de Chambéry ;
- Mme Claire THOURY, docteur en sociologie de l'université Sorbonne Paris Cité, déléguée générale Animafac.

Robert FOUQUET, conseiller scientifique coordonnateur, et Camille HERFRAY, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

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



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

hceres.fr

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

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