

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL (UPEC)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 11/03/2026

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

Au nom du comité d'experts :

Hélène Pauliat, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- L'UPEC est implantée sur un territoire très large et se situe dans la région Île-de-France où interviennent de nombreuses universités. Pour y trouver sa place, **elle a entrepris de promouvoir une identité fondée sur la notion d'université engagée et inclusive ancrée dans son territoire. Cette identité s'illustre notamment par la mobilisation de ses personnels autour de l'engagement social de l'université et de la transformation environnementale, par une offre de formation dynamique qui répond aux besoins du territoire, fait une juste place à la professionnalisation, à la réussite et à une offre sociale structurée pour les étudiants.** Ces caractéristiques ont donné une bonne lisibilité à son action auprès des collectivités territoriales et des entreprises ; le développement d'outils permettant l'association des partenaires territoriaux (fondation, assemblée des partenaires) à la définition de son action témoigne de cette implantation et du renforcement des partenariats socio-économiques.
- **Depuis longtemps, les domaines de la santé et de l'environnement constituent des forces de l'UPEC. L'établissement a également réussi à construire des partenariats structurants avec les acteurs de son territoire dans le domaine de la santé et de l'environnement**, en particulier avec le groupe hospitalier universitaire (GHU) Henri Mondor, avec l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail, mais aussi dans le cadre de la politique de site avec l'université Gustave Eiffel.
- L'évaluation précédente avait insisté sur la difficulté de l'UPEC à dégager une stratégie internationale. L'établissement a mis à profit la période écoulée pour renforcer son attractivité, en particulier en concentrant ses efforts sur certaines zones géographiques précises, dans lesquelles elle s'est implantée à la fois en formation et en recherche. **Dans certaines zones géographiques, sa participation à plusieurs consortiums (l'université de Sciences et de technologie d'Hanoi en particulier) est reconnue, son entrée dans l'Alliance Aurora lui garantit une visibilité européenne** et contribue à renforcer ses actions dans le domaine de la formation.
- En matière de pilotage, malgré une situation budgétaire et financière dégradée qui a conduit l'UPEC à établir un plan de retour à l'équilibre financier, **l'établissement a su développer ses recettes de manière remarquable**, grâce, notamment, à un renforcement notable de l'apprentissage. L'UPEC s'est par ailleurs engagée dans la centralisation d'un certain nombre d'actions (recouvrement de recettes) qui doivent lui permettre d'assurer un pilotage plus efficace. **La réorganisation de l'établissement grâce au projet Erasmus** a conduit à la création de nouvelles directions, aux missions stratégiques, qui devraient assurer à moyen terme une transformation bénéficiant au pilotage de l'université.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Les 5 axes thématiques dont l'UPEC s'est dotée pour favoriser le développement de l'interdisciplinarité en recherche et formation n'ont pas joué le rôle structurant attendu. Trop larges, ils n'ont pas permis d'établir de vraies priorités en recherche et formation et de définir une stratégie cohérente dans ce domaine.** Alors même que le domaine de la santé et celui de l'environnement, dans leurs spécificités pluridisciplinaires, constituent, comme on l'a vu, des forces de l'UPEC en matière de recherche, l'établissement ne les met pas suffisamment en avant pour conforter un positionnement thématique, qui demeure peu lisible et peu différencié. Il apparaît souvent que les résultats obtenus aux appels à projets de type PIA ont servi à justifier a posteriori l'architecture des axes stratégiques, mais sans que l'effet d'entraînement escompté soit observable à ce stade ». Enfin, le projet Erasmus qui décline la vision que l'établissement a de la transformation sociale et environnementale ne s'appuie pas encore suffisamment sur les acteurs qui ont les activités les plus notables et les plus visibles dans ce champ de la recherche au sein de l'établissement. **Le pilotage stratégique de l'UPEC fait encore défaut dans de nombreuses dimensions de ses activités :**
 - En premier lieu, l'UPEC affirme que la plupart de ses objectifs stratégiques ont été atteints ; mais il est difficile d'évaluer cette conclusion, dans la mesure où **le plan d'action stratégique reste insuffisamment clair, sans réelles priorités stratégiques, comme le pointait déjà la précédente évaluation.** Des jalons existent, mais ils sont souvent trop larges pour assurer la cohérence de la

trajectoire et la fiabilité des résultats. Par ailleurs, l'établissement ne dispose pas des bons outils pour analyser sa trajectoire.

- **Les composantes disposant d'une forte autonomie, la mise en œuvre d'un pilotage central fiabilisé est difficile.** Ce phénomène s'illustre également par le sous-dimensionnement des services centraux et par l'absence d'une dynamique inter-facultaire, préalable au montage de projets interdisciplinaires d'envergure en recherche ou en formation.
 - **Le morcellement du pilotage est accru par les 17 sites universitaires de l'UPEC, de taille et d'organisation différentes, qui maillent largement l'Est francilien.** L'étalement géographique, couplé à une organisation fortement décentralisée, a un impact important sur tout un pan des activités. Il rend difficile le développement d'un sentiment d'appartenance homogène dans l'ensemble de l'université. Cette situation a en particulier une forte incidence sur le pilotage de la vie de campus et de la vie étudiante, et sur celui de la politique partenariale et de la politique immobilière.
 - Alors que la situation budgétaire et financière de l'établissement constitue un point d'attention, **la soutenabilité de l'offre de formation ne fait pas l'objet d'une analyse approfondie.** Les données de pilotage des formations sont souvent incomplètes, le suivi de la réussite et de l'insertion professionnelle demande tout particulièrement à être amélioré.
 - L'UPEC a dû faire face à une croissance forte d'étudiants. Afin d'y répondre, elle a mené **une politique immobilière dynamique, mais sans visibilité claire** sur la possibilité de la faire aboutir et sur la trajectoire financière de l'établissement qui la conditionne, car la dispersion du pilotage des opérations entre plusieurs services et directions nuit fortement à un suivi, au plus haut niveau.
- La précédente évaluation invitait l'UPEC à être un acteur de premier plan de **la ComUE. Cette dernière était en cours de dissolution au moment de l'évaluation.** Même si une convention de coordination dénommée Paris Est Partenaires est appelée à s'y substituer, le niveau de structuration de ce nouveau cadre de coopération ainsi que les établissements qui envisagent de le rejoindre ne garantissent pas que la dynamique que portait la COMUE dans le domaine ville-santé-environnement pourra se poursuivre, certains opérateurs envisageant de se rapprocher d'autres sites.

3 / Recommandations principales

L'UPEC s'est insuffisamment saisie de deux recommandations importantes de la précédente évaluation qui concernaient d'une part sa capacité à se doter d'une stratégie partagée et mise en œuvre par ses composantes et d'autre part à définir des priorités entre ses nombreuses actions. Le comité recommande donc à nouveau à l'UPEC de :

- **Redéfinir des axes thématiques clairs, qui ne soient pas uniquement un affichage, en s'appuyant sur les forces les plus importantes de l'établissement en matière de recherche et de formation, pour mieux asseoir son positionnement.** L'UPEC gagnerait ainsi à démontrer sa capacité à faire des choix **et à compléter l'identité dont elle se réclame**, en définissant une véritable signature rendant visibles ses principales forces en matière de recherche et de formation et ses liens avec le territoire.
- **Renforcer le pilotage stratégique en limitant sa dispersion** entre plusieurs vice-présidences, composantes, services et antennes, et en l'inscrivant dans un cadre de subsidiarité renouvelé. Il conviendra de s'assurer d'une part, de la soutenabilité de l'offre de formation en objectivant clairement le problème des capacités d'accueil avec le rectorat de Créteil, et d'autre part, de la bonne mise en œuvre de sa politique immobilière ; ces deux enjeux majeurs conditionnant aujourd'hui la destinée de l'établissement.
- **Mettre en place des outils et des jalons précis permettant un pilotage fiable des actions** pour apprécier la réalisation des objectifs et la trajectoire de l'établissement, et instaurer une véritable culture de l'évaluation.

Le comité formule également les recommandations suivantes :

- **Construire une stratégie en matière d'innovation et de valorisation**, en profitant d'un rapprochement avec la société d'accélération du transfert de technologies (SAT), en s'appuyant davantage sur les pôles de compétitivité et les collectivités territoriales, et en rendant opérationnelle rapidement la fondation partenariale.
- **Mettre en place un meilleur accueil des étudiants**, principalement internationaux, **pour renforcer son identité d'université engagée et inclusive** et améliorer la lisibilité des différents dispositifs mis en place à destination des étudiants, dispositifs qui demeurent mal connus ou trop complexes.
- **Concevoir, en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les collectivités du site, une alternative à la coordination territoriale portée par la ComUE Paris-Est** qui en préserve les principales ambitions en matière de structuration scientifique dans le domaine ville-santé-

environnement. Si le conventionnement de site n'est pas un prérequis au développement de partenariats avec les acteurs du territoire, il est certain que l'absence d'un projet de substitution à la ComUE Paris-Est présente un risque d'affaiblissement de la dynamique territoriale de l'UPEC.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1971.
- **Regroupement** : membre de la ComUE Paris-Est Sup, créée en 2007.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en quinze composantes :
 - **7 UFR (ou facultés)** : AEI *International school* (4 405 étudiants) ; droit (3 642 étudiants) ; lettres, langues et sciences humaines (3 312 étudiants) ; santé (7 848 étudiants) ; sciences économiques et de gestion (1 702 étudiants) ; sciences de l'éducation, sciences sociales et sciences et techniques des activités physiques et sportives (3 232 étudiants) ; sciences et technologie (3 752 étudiants).
 - **8 instituts, écoles ou observatoire** : École publique d'ingénieurs de la santé et du numérique (265 étudiants) ; École d'urbanisme de Paris (59 étudiants) ; Institut d'ergothérapie (221 étudiants) ; l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Paris-Est (1 700 étudiants), Institut d'études politiques de Fontainebleau (1 171 étudiants) ; Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (1 868 étudiants) ; Institut universitaire de technologie de Créteil-Vitry (1 824 étudiants) ; Institut universitaire de technologie de Sénart-Fontainebleau (3 288 étudiants) ; Observatoire des Sciences de l'Univers.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 38 278¹, +14 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants**² :

	Université Paris-Est Créteil
Licence	42,6 %
DUT	3,7 %
Master (hors enseignement)	20,5 %
Formations d'ingénieurs	0,7 %
Formations de santé	10,8 %
Doctorat	1,5 %
% d'étudiantes	62,7 %
% de boursiers	36 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	8,4 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 38,7 % en 2021.
- **Ressources humaines** : 2 857 personnels, dont 1 283 Biatss et 1 574 enseignants et enseignants-chercheurs (210 professeurs des universités, 511 maîtres de conférences, 453 enseignants du 2nd degré et 329 contractuels).
- **Budget** : 330 M€, dont 79 % de masse salariale.

¹ Données 2022-2023.

² Données 2022-2023.

- **Patrimoine immobilier**³ : 214 986 m² SHON, répartis sur 17 campus situés dans trois départements (Val-de-Marne, Seine-et-Marne, Seine-Saint-Denis).
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 32 unités de recherche (UR), dont 8 unités mixtes de recherche (UMR) : 7 avec le CNRS et 1 avec l'Inserm.
- **Écoles doctorales** : 7 écoles doctorales accréditées.
- **Quatre principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**⁴ :
 - Santé et biomédecine.
 - Environnement.
 - Sciences et technologie dans les domaines des matériaux, de l'informatique, des alliages et des exosquelettes.
 - Transformations, inégalités et résistances.
- **Programme d'investissement d'avenir (PIA)** :
 - 1 Labex porté par l'UPEC (*Vaccine research institute*), et 4 autres Labex en partenariat.
 - 2 EUR (PIA3) : Trajectoires et vulnérabilité en santé (LIVE) et Francophonies et plurilinguismes.
 - 1 projet ExcellencES (PIA4) : Erasme.
 - 1 NCU (PIA3) : Projet Parcours universitaires en licence au service des étudiants (Pulse).
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France.

Contexte territorial⁵

- **Population de l'Île-de-France** : 12,3 M d'habitants. Grand Paris : 7 millions d'habitants.
- **Trois académies** : Paris, Versailles, Créteil, et huit départements.
- **Seize universités, dont huit dans Paris intra-muros**, ainsi qu'une quarantaine d'écoles d'ingénieurs, une vingtaine d'écoles d'art et d'architecture, huit écoles de commerce, de management et de communication, et plus de 200 centres de formations sanitaires et sociales.
- **Treize coordinations territoriales** : la ComUE Paris Est, quatre conventions de coordination territoriale (Paris Lumières, Alliance Sorbonne Paris-Cité, Sorbonne Alliance, Hésam), une convention d'association (Alliance Sorbonne Université), un grand établissement (université Paris Sciences et Lettres) et six établissements publics expérimentaux (université Paris Panthéon-Assas, université Gustave Eiffel, université Paris-Cité, CY Cergy Paris Université, université Paris-Saclay, Institut Polytechnique de Paris), dont quatre ont formellement demandé à sortir d'expérimentation⁶.
- La région compte **4 Idex** (dont 3 à Paris) **et 2 I-site**.
- La région héberge plus de **800 unités de recherche, dont 60 % d'unités mixtes**. La moitié de ces unités se situe à Paris.
- **Production scientifique** : 34,5 % des publications nationales (1^{er} rang national, avec 50,3 % de la production nationale en Sciences humaines, 43 % en sciences sociales, 39,7 % en physique, 36 à 39 % en mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale), 3,83 % des publications en Europe (2^e rang après le Grand Londres), 33 % des dépôts de brevet (1^{er} rang national).
- **Personnels de l'ESR de la région**⁷ : 41 % des effectifs nationaux de chercheurs publics et privés. 120 313 chercheurs, 22 983 enseignants (26 % des effectifs nationaux) dont 14 395 enseignants-chercheurs 5 000 doctorants, 25 633 personnels administratifs (27,1 % des effectifs nationaux).

³ Données 2018.

⁴ OST, 2018-2022.

⁵ Strater Île-de-France, 2022.

⁶ C'est le cas de l'université Paris Panthéon-Assas, de l'université Gustave Eiffel et de CY Cergy Paris Université, dont les visites du Hcéres ont eu lieu en 2023-2024 (certains des rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue en 2024, a été reportée.

⁷ STATER Île-de-France 2022 et Data ESR 2021-2022.

- En 2020, **733 700 étudiants** sont inscrits dans un établissement d'ESR de la région, 26,3 % de l'effectif national, **dont la moitié est à Paris**, et 433 342 dans des établissements universitaires, 24,8 % de l'effectif national.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR** : 1 051,96 M€.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2020)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Être un acteur de premier plan dans l'évolution de la ComUE UPE, y compris dans l'optique du développement de la thématique Ville-Santé.	Partiellement suivie d'effet
Définir une priorité entre les projets pour passer du portage politique à la mise en œuvre opérationnelle.	Non suivie d'effet
Accroître le rayonnement international de l'université à partir d'une stratégie de partenariats.	Suivie d'effet
Améliorer la qualité de la gestion et développer les services supports de la recherche et de la formation.	Non suivie d'effet
Accompagner les personnels dans la conduite du changement.	Partiellement suivie d'effets
Favoriser la présence des organismes de recherche dans les laboratoires.	Non suivie d'effet
Consolider l'attractivité de l'université (vie de campus, politique sociale encore améliorée pour le personnel, mobilité internationale).	Partiellement suivie d'effet

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Lors de la rencontre stratégique préalable à l'évaluation, l'UPEC a mis en avant trois thématiques particulières : la stratégie de partenariats académiques et de coordination territoriale de l'université ; l'impact stratégique pour l'UPEC de l'Alliance européenne Aurora ; l'évolution du modèle économique de l'université. Le comité a abordé spécifiquement ces thématiques dans le cœur de son rapport.

Même si le comité a été amené à demander communication de documents supplémentaires, le rapport d'autoévaluation comportait de nombreuses annexes, tableaux et graphiques insérés dans le corps du texte. Néanmoins, un certain nombre d'affirmations qui y étaient avancées n'étaient pas associées à des éléments chiffrés ou des indicateurs permettant de conforter l'appréciation des dispositifs mis en place. Beaucoup de personnels et d'étudiants ont eu connaissance du rapport d'auto-évaluation, cependant, il n'a pas été possible, pour le comité, de déterminer la manière dont la concertation avait été organisée pour parvenir au rapport d'autoévaluation final.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1/ Un positionnement à clarifier et à compléter

Lors de la précédente évaluation du Hcéres, le positionnement de l'UPEC était « encore en devenir, mais porté par de solides fondamentaux »⁸. L'université s'est engagée dans une stratégie assumée de différenciation. Elle défend un modèle d'établissement en lien avec les évolutions de la société : elle souhaite se positionner comme une université en mouvement, engagée, une université de la transformation sociale et environnementale. L'UPEC se présente ainsi comme une université engagée de référence, construite sur le modèle d'universités étrangères⁹.

Le concept d'« université engagée » se traduit par certaines caractéristiques et certains projets qui ont été menés au cours de la période évaluée :

- L'UPEC a fait le choix d'absorber une croissance forte du nombre d'étudiants (12 % et même 16 % en premier cycle), croissance due à une évolution démographique territoriale, et à une augmentation significative du taux de réussite au baccalauréat.
- L'UPEC est lauréat d'un « programme d'investissement d'avenir » 4 ExcellenceS, le projet « enseignement et recherche pour faire avancer les missions sociétales par l'engagement » (Erasmus). Ce projet vise à « reconnaître l'excellence sous toutes ses formes et à accompagner les établissements d'enseignement supérieur et de recherche porteurs d'un projet de transformation ambitieux à l'échelle de leur site »¹⁰. Il se donne pour but de redéfinir l'ensemble des missions de l'université et se décline en quatre objectifs : repenser la formation, focaliser et partager la recherche, engager les partenaires et les communautés, contribuer à une société plus juste. Ce projet a certes servi de levier de transformation de l'université, en confortant le projet d'établissement (cf. partie stratégie *infra*), mais il ne s'est pas assez appuyé sur les domaines d'excellence de l'UPEC en recherche et en formation qui pourraient lui donner un impact plus important.
- Sur le plan territorial, l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'UPEC est devenu une composante autonome, transformée en École interne de management, en partenariat avec l'université Gustave Eiffel ; l'objectif étant d'accéder à certaines certifications internationales. De son côté, l'Institut de préparation à l'administration générale (IPAG) a été transformé en École internationale d'études politiques, puis en Institut d'études politiques (IEP Fontainebleau UPEC) en août 2022. L'offre de formation de cet Institut d'études politiques se démarque de celle des autres IEP, en liant sciences politiques, sciences exactes et sciences expérimentales. Dans le souci de rester cohérent avec la stratégie d'université engagée, les étudiants y abordent « la dimension politique des questions sanitaires, numériques et environnementales à travers une double-compétence acquise en sciences humaines et sociales d'un côté et en sciences et technologies de l'autre »¹¹.
- L'UPEC a été lauréate de huit appels à projets du « programme d'investissement d'avenir » (un NCU « Pulse » a vu son financement suspendu par l'ANR, qui l'a estimé peu convaincant)¹², ce qui lui a permis de bénéficier de ressources supplémentaires au cours de la période évaluée (62,7 millions d'euros). Elle

⁸ Précédent rapport d'évaluation du Hcéres.

⁹ Comme la *Simon Fraser university* ou la *Civic university Network*.

¹⁰ <https://www.u-pec.fr/fr/universite/strategie-et-grands-projets/le-programme-erasme>.

¹¹ Rapport d'autoévaluation.

¹² Ce projet a été arrêté en septembre 2023 sur proposition du jury international qui a jugé que « le projet ne sembl[ait] pas être en lien avec le projet initial et « qu'il n'[était] pas convaincant quant à sa mise en place opérationnelle », rapport d'autoévaluation.

est également partenaire de 20 projets dans le cadre du « programme d'investissement d'avenir », en particulier sur des thématiques en lien avec l'inclusion et l'environnement.

L'énoncé du positionnement de l'université est, par conséquent, cohérent avec les initiatives qu'elle prend.

Le rapport d'autoévaluation fait cependant état de nombreux projets et de déclarations d'intention, en la matière, portés par une multiplicité de structures, mais la concrétisation de ceux-ci peine souvent à s'affirmer. L'université se compose de 7 facultés, 7 écoles et instituts, 1 observatoire, 32 laboratoires de recherche, structurés en 17 sites, 10 en Val-de-Marne, 5 en Seine-et-Marne, 2 en Seine-Saint-Denis. L'offre de formation est volontairement décentralisée, pour répondre le mieux possible aux demandes des territoires et proposer des cursus adaptés. Cependant, la création de structures multiples dans les territoires ne semble pas résulter d'une stratégie cohérente : les objectifs qui leur sont fixés ne sont pas clairement identifiés, les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement ne sont pas systématiquement alloués. **La superposition des projets sans vision globale et sans prise en compte des moyens disponibles conduit l'UPEC sur la voie d'un pilotage non maîtrisé.** Par contraste, le comité tient à souligner la force que constitue le partenariat avec le groupement hospitalo-universitaire (GHU) Henri Mondor et le Centre hospitalier intercommunal de Créteil (CHIC), qui illustre positivement le positionnement territorial de l'UPEC dans le domaine de la santé.

Le comité constate que le positionnement est conçu essentiellement au niveau central et que sa déclinaison opérationnelle par les composantes fait défaut ; les documents fournis n'expliquent pas comment cette stratégie est construite et partagée avec les composantes et les laboratoires ni de quelle manière est mesurée l'appropriation de ces orientations données par l'équipe présidentielle. Ce problème est d'autant plus préoccupant que l'UPEC a par ailleurs un fonctionnement trop facultaire (cf. partie gouvernance *infra*).

Dans les domaines de la recherche et de la formation, en lien avec son positionnement, l'UPEC a structuré sa stratégie autour de cinq axes thématiques : Santé, société, environnement ; Transformations sociales, inégalités, résistances ; Francophonies et plurilinguismes ; Savoirs et pratiques en éducation et en formation ; Numérique, Sciences et pratiques. Les axes thématiques de recherche et de formation interdisciplinaires sont fondés sur de grands enjeux sociétaux, avec un volet spécifique consacré aux sciences participatives. Cependant, les axes figurant dans les projets s'appuient essentiellement sur des thématiques générales, qui sont peu en prise avec la réalité des forces de l'établissement. Le positionnement de ce dernier, tout comme l'élaboration des axes thématiques interdisciplinaires, semble avoir été guidé, avant tout, par le succès ou non de ses nombreuses réponses à des appels à projets. Cette approche ne permet pas de mettre en valeur les domaines d'excellence de l'établissement et de compléter sa signature, en l'enrichissant. Les cinq axes dégagés par l'établissement en recherche et formation, dont il est difficile de déterminer le rôle, ne sont pas hiérarchisés, les différentes thématiques étant placées sur le même plan, alors qu'elles répondent à des enjeux distincts et qu'elles reposent sur des forces très disparates. L'absence de hiérarchisation et de mise en valeur de certains thèmes nuit *in fine* au positionnement de l'établissement, d'autant que ce sont essentiellement les composantes qui impulsent une stratégie, sur laquelle s'appuie l'UPEC. **Le comité recommande à cette université de mettre davantage en valeur ses domaines d'excellence, en particulier la santé et l'environnement, qui ne sont pas suffisamment différenciants dans le projet d'établissement. Il lui recommande aussi de s'appuyer sur ces domaines d'excellence pour compléter et conforter son positionnement.**

Cette évolution paraît d'autant plus opportune que, sur le plan international, l'UPEC se définit comme une université de recherche et de formation pluridisciplinaire ¹³ reconnues à l'international pour ses forces scientifique en santé et environnement. Pour déployer sa stratégie internationale, l'établissement insiste sur la pertinence des formations, et la qualité de la recherche : accroissement du rayonnement scientifique : progression significative dans les classements internationaux (ARWU¹⁴, classement de Leiden¹⁵), accroissement significatif de la production scientifique. Ces bons résultats et cet équilibre entre formation et recherche ont justifié l'entrée de l'UPEC dans l'alliance Aurora en mai 2022, fondée sur l'excellence académique et la

¹³ Rapport d'autoévaluation, : « une université capable de répondre aux besoins de son territoire en formations de qualité, notamment dans le champ de la professionnalisation, sans transiger pour autant sur l'excellence scientifique ».

¹⁴ Elle se situe au 801-900^e rang du classement général en 2023 et elle a vu, ces dernières années, son classement progresser par disciplines (4 disciplines classées en 2018 contre 13 en 2023), avec des résultats remarquables notamment en mathématiques (76-101 en 2021, 151-200 en 2023).

¹⁵ L'UPEC est passée du 8^e au 5^e rang.

pertinence sociétale. **Le comité ne peut donc que recommander à l'établissement de mieux articuler sa signature d'université engagée avec ses forces majeures en recherche et formation.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2/ Une stratégie inachevée et une déclinaison opérationnelle insuffisamment pilotée

L'UPEC a cherché à créer une cohérence entre son projet d'établissement, le volet spécifique du contrat de site, le projet Erasme et le futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance. Ainsi, la stratégie de l'université portée au cours de la période évaluée est structurée autour de trois orientations : 1) Une université engagée au service des excellences et de tous les parcours de réussites ; 2) Une université actrice : maîtrise de trajectoire et impact social ; 3) Une communauté ouverte sur le monde. Ce projet a été défini à la suite d'une co-construction qui a fait participer non seulement l'ensemble des acteurs de l'établissement, personnels et étudiants, mais aussi tous les partenaires scientifiques, territoriaux et socio-économiques. Il s'en est dégagé le projet d'université civique, puis d'université engagée, qui constitue le fondement de la stratégie de l'établissement. Plusieurs réalisations concrètes ont nourri ce projet stratégique, en particulier en lien avec l'inclusion (comme le mois de mars de l'inclusion et de l'égalité, ou la création de la chaire Handicap, emploi et santé au travail¹⁶) et l'environnement (Airducation¹⁷). Ces notions d'université civique, inclusive et engagée, au cœur du projet d'établissement pour la période évaluée, ont été déclinées dans le contrat d'établissement qui en constitue le volet opérationnel. Le deuxième axe du contrat a d'ailleurs vocation à soutenir le déploiement des cinq axes thématiques interdisciplinaires, déjà cités précédemment, dont l'établissement s'est doté pour orienter sa stratégie en formation et en recherche. En lien avec ses axes thématiques de recherche et de formation, l'établissement cherche à accompagner les étudiants vers des trajectoires de réussite depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle, à jouer un rôle moteur d'innovation pour la société par une recherche de pointe et par la co-construction des savoirs et des compétences et à étendre son rayonnement et son attractivité par l'internationalisation de ses formations et de sa recherche. **Le comité considère que ces cinq axes demeurent très théoriques et demandent à être déclinés de manière opérationnelle et partagée avec l'ensemble de la communauté et des composantes. Comme il l'a déjà signalé, les axes transversaux dégagés par l'université semblent avoir essentiellement servi à identifier des réponses possibles à des appels à projets, sans que leurs objectifs soient précisés. L'établissement, lors de la visite, a évoqué la volonté de les transformer en thématiques, mais toujours sans hiérarchisation au regard des forces en recherche ou en enseignement, ménageant ainsi les éventuelles susceptibilités des composantes¹⁸. Pour le comité, la transformation envisagée ne saurait remplacer le nécessaire effort de définition de priorités et d'objectifs de structuration à assigner à ces thématiques.**

Le suivi de la stratégie s'opère grâce aux objectifs, aux jalons et aux indicateurs du contrat pluriannuel. Ce contrat permet à la communauté universitaire et aux partenaires d'être informés : le projet annuel de performance d'établissement (PAPEP) et le rapport annuel de performance d'établissement (RAPET) doivent être ajustés pour intégrer des indicateurs produits dans le cadre du projet Erasme, et du dialogue de gestion et de performance avec le rectorat, même si ce dernier est plus fluctuant compte tenu de l'évolution des priorités nationales.

De son côté, le contrat d'objectifs, de moyens et de performance signé avec l'État a été construit en fonction des différents axes du projet d'établissement. Outre la création de nouvelles formations pour mieux accompagner les étudiants vers la réussite que l'on a déjà signalée, l'UPEC se propose de déployer progressivement des enseignements à la transition écologique et d'ouvrir, pour les étudiants, un guichet unique permettant de prendre en charge leurs besoins les plus urgents.

Certains objectifs prévus dans les différents contrats et projets ont été atteints selon l'établissement, mais la difficulté du suivi vient de la nature des jalons, trop larges pour permettre une analyse fine. Ainsi, le projet

¹⁶ La Chaire « Handicap, Emploi et Santé au Travail » propose un ambitieux programme pédagogique et scientifique pluridisciplinaire pour concevoir et mettre en œuvre des solutions nouvelles, favorisant l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap.

¹⁷ Lancé et piloté par l'UPEC et co-porté par Airparif, AIRDUCATION est un dispositif européen de formations numériques pour sensibiliser tous les publics à la qualité de l'air et encourager les bonnes pratiques.

¹⁸ Visite sur site.

d'établissement n'est pas structuré autour d'objectifs quantitatifs définis et d'indicateurs de suivi qui permettraient de soutenir la trajectoire. L'UPEC envisage de définir des jalons moins nombreux et à spectre plus réduit, intégrés au RAPET, ce que le comité juge positif. Cette évolution doit conduire à hiérarchiser les projets, et à différencier les projets de service et les projets stratégiques, ce qui constituait une recommandation de l'évaluation précédente. Les différents PAPET et RAPET fournis par l'établissement montrent une certaine continuité dans les axes stratégiques, avec quelques évolutions. Certains indicateurs et résultats définis dans les RAPET posent question : ainsi, dans le RAPET 2023, une baisse des ressources propres est constatée par rapport à la prévision et une compensation par la subvention pour charges de service public, alors que le rapport d'autoévaluation souligne la non-compensation de certaines charges et la montée en puissance des ressources propres¹⁹.

D'après le rapport d'autoévaluation, les cibles fixées par les cinq axes prévus au contrat d'établissement sont atteintes. Mais la définition des objectifs et des indicateurs étant imparfaite, il est difficile pour le comité d'évaluer ce point. Un point de vigilance porte, cependant, sur l'optimisation du pilotage. L'établissement constate du retard dans la construction de la stratégie dans le champ des relations humaines (schéma directeur en cours avec demande d'un appui dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance) et d'un modèle économique équilibré (augmentation des ressources propres, mais faiblesse de la subvention pour charges de service public et non-compensation de la totalité des charges nouvelles comme le point d'indice et les fluides). Une réflexion est engagée sur la mutualisation des fonctions support au sein de quelques campus. Certains jalons ont été infléchis ; des projets ont vu leur contenu évoluer (le projet E-City²⁰ a été recentré sur les enjeux de santé des populations étudiantes alors qu'il portait sur les enjeux de santé d'une population urbaine ; le projet de création d'une Maison des sciences de l'homme qui nécessite la construction d'un nouveau bâtiment), sans que soit expliquée la manière dont les partenaires ont été associés à cette redéfinition.

Le comité regrette l'absence d'une véritable politique d'évaluation de la trajectoire de l'établissement. Cette situation conduit à un pilotage opérationnel très insuffisant. Le comité recommande à l'établissement de mettre en place des outils fiables permettant une réelle évaluation des projets et des actions, en particulier par la définition claire d'objectifs et l'identification de jalons adaptés. Il recommande également à l'UPEC de diffuser plus largement cette culture de l'évaluation au sein de l'établissement.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3/ Une incertitude sur les futures coopérations académiques

Comme le soulignait le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, le nombre de laboratoires de l'UPEC labellisés reste faible. Les principaux partenaires académiques de l'université au plan national sont le CNRS et l'INSERM, qui jouent, selon l'UPEC, un rôle structurant de sa recherche. Sur 29 unités de recherche, six laboratoires et un Observatoire des sciences de l'univers sont labellisés par le CNRS. Un laboratoire de très grande taille est labellisé par l'INSERM. Ces chiffres correspondent à ceux de la précédente période évaluée, ce qui d'une absence d'évolution notable, malgré les recommandations du dernier rapport du Hcéres, ce que déplore le comité. Les organismes de recherche soutiennent les équipes de l'établissement dans les réponses aux appels à projets, dont ceux du programme d'investissement d'avenir, ou dans le financement de certains sites scientifiques majeurs²¹. Ils cofinancent également 31 plateformes (24 pour le CNRS et 7 pour l'INSERM), des emplois de chercheurs et de personnels d'appui (66 chercheurs et 63 personnels d'appui à la recherche pour le CNRS²²).

¹⁹ Rapport annuel de performance établissement 2023.

²⁰ Centré sur la constitution d'une cohorte étudiante et d'une cohorte en population générale, le programme de recherche-action E-city vise à mieux comprendre l'impact de l'environnement et des pratiques individuelles ou collectives sur les trajectoires de santé, à accompagner l'action publique et à rendre chacun acteur de sa propre santé.

²¹ Le CNRS finance ainsi le site de Thiais où sont présentes deux de nos UMR, l'ICMPE (Institut de Chimie et des Matériaux Paris-Est) et le LGP (Laboratoire de géographie physique) ; en retour l'UPEC finance la Maison des sciences de l'environnement, sur le site de Créteil, qui abrite plusieurs unités mixtes CNRS-UPEC (rapport d'autoévaluation).

²² Rapport d'autoévaluation.

Au plan local, l'UPEC s'est investie dans une politique de site portée par la ComUE Paris-Est Sup, qui doit être remplacée dans les prochains mois par une convention de coordination territoriale dont les contours restent flous, au moment de la visite du comité d'experts.

La ComUE expérimentale Paris-Est Sup était composée de l'UPEC, de l'université Gustave Eiffel (UGE), de l'École nationale vétérinaire d'Alfort (ENVA), de l'École nationale des ponts et chaussées (ENPC) et de 12 membres associés. Elle a favorisé l'émergence d'une université intégrée, l'université Gustave Eiffel réunissant en son sein une ancienne université, un organisme national de recherche et des écoles d'ingénieurs. Elle a par ailleurs conduit la politique de formation doctorale, la délivrance de l'habilitation à diriger des recherches (HDR)²³ pour le compte de ses établissements membres ; elle a mis en place un appel à projets interne pour stimuler des coopérations entre membres et elle coordonne la plateforme PEPITE 3 EF. Le projet *Urban One Health*, porté par la ComUE, mais peu soutenu par l'UPEC (projet à l'interface entre ville, santé et environnement), n'a pas été retenu dans le cadre du « programme d'investissement d'avenir ». Le pôle universitaire d'innovation Séville, labellisé « programme d'investissement d'avenir » dans sa phase d'amorçage, a été également porté par la ComUE et fortement soutenu par l'UGE. Les partenariats entre l'UPEC, l'UGE et les autres écoles existent même en dehors et au-delà de la ComUE : co-tutelle de laboratoires, réponses communes à des appels à projets, formations co-accréditées (22 mentions dans des domaines divers avec l'UGE).

Alors que les transformations institutionnelles des établissements du site semblent achevées et que l'État ne souhaite pas pérenniser les ComUE de projets, le format de Paris-Est sup ne paraît plus adapté à la situation actuelle. La ComUE sera donc dissoute prochainement. Des réflexions avancées sur une coordination territoriale sont en cours, intégrant les écoles d'ingénieurs privées de l'Alliance Paris-Cachan pour les sciences et la technologie. La liste des partenaires de cette coordination est cependant incertaine : l'Établissement français du sang a manifesté son désir de poursuivre le partenariat avec l'UPEC ; en revanche, l'École nationale vétérinaire d'Alfort ne participera pas à la coordination territoriale, de même que l'ENPC qui rejoindra l'Institut polytechnique de Paris. Le partenaire principal demeurera l'université Gustave Eiffel. **Le comité recommande à l'UPEC d'être proactive dans le nouveau cadre institutionnel qu'offrira la convention de coordination territoriale, pour s'assurer que les dynamiques de projets entre les établissements ne s'affaiblissent pas davantage encore à la suite de la disparition de la ComUE.**

Dans le domaine de la santé, l'UPEC a su nouer des partenariats majeurs. Une convention a été signée avec l'Agence nationale de sécurité sanitaire (ANSES), permettant l'accueil réciproque de chercheurs dans les laboratoires, l'accès partagé à des plateformes technologiques, la réponse commune à des projets régionaux (*DIM One Health*) et nationaux sur la santé environnementale, la santé humaine et la santé animale. L'UPEC partage également la co-tutelle de l'UMR IMRB avec l'ENVA qui est également partenaire du *DIM One Health*.

Le groupe hospitalier universitaire (GHU) Henri Mondor²⁴ participe au projet Erasme et à l'Alliance Aurora. L'UPEC et le groupe hospitalier universitaire portent une stratégie territoriale cohérente (politique de postes partagés, réflexion menée sur la complémentarité des formations de santé). Une structuration hospitalo-universitaire a été mise en place, avec la labellisation en 2019 de trois fédérations hospitalo-universitaires ; l'universitarisation des formations médicales et paramédicales ; la conclusion d'un partenariat étroit entre l'UFR de Santé et dix Instituts de formation en soins infirmiers répartis sur le territoire du Val-de-Marne, de la Seine-et-Marne et de l'Oise ; la création au sein de l'UFR de santé d'un département consacré aux formations paramédicales. La mise en place d'espaces de simulation, tout particulièrement dans les soins intensifs, qui a été déterminante pour la formation des soignants, lors de l'épidémie de la COVID 19, a été réalisée en coordination entre l'UPEC, l'Agence régionale de santé (ARS) et le groupe hospitalier universitaire. La réforme des études médicales, en particulier les licences accès santé, a été construite en partenariat entre le GHU et l'UPEC. Plusieurs composantes interviennent dans les formations au métier de la santé, au-delà de l'UFR Santé : l'Institut d'administration des entreprises (pour la formation des cadres de santé), l'Institut d'études politiques (qui propose un master consacré aux politiques publiques de santé), l'UFR Sciences et technologies (qui propose un master bio-informatique) et l'EPISEN, école d'ingénieurs spécialisée en santé, interne à l'université. L'UPEC associe le GHU à l'école universitaire de recherche en santé LIVE, sur la vulnérabilité dont elle est lauréate. Le « programme d'investissement d'avenir » Campus des métiers porte sur le thème bien vieillir et implique directement le GHU (avec la création d'une chaire Handicap, Emploi et Santé au travail, portée par la Fondation de l'UPEC). Le comité note que les partenariats avec la région Île-de-France sont forts surtout dans le domaine de la santé. De plus, des bâtiments sont occupés conjointement par le GHU et l'UPEC. Le GHU dispose d'un bâtiment consacré

²³ Des discussions sont en cours pour répartir les structures, la compétence doctorale revenant pour l'instant à l'UPEC.

²⁴ LE GHU regroupe l'Hôpital Henri-Mondor, l'hôpital Albert Chenevier et le Centre Hospitalier Intercommunal Créteil.

à la chirurgie et aux réanimations, d'un plateau intégratif unique de radiologie interventionnelle, de lieux universitaires de formation et de recherche, mais aussi d'innovation. La politique d'investissement menée par l'UPEC profite au GHU, comme en témoigne le financement, dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPR), d'un bâtiment pour accueillir la recherche bio-médicale. L'UPEC, en lien avec le GHU, est ainsi présente dans des réseaux de collaboration nationaux et internationaux (*DIM One Health*²⁵, IHU Prométhée²⁶, Propsy), certains en lien avec Paris-Saclay.

L'UPEC a engagé un effort notable de structuration de sa politique internationale, en définissant une stratégie géographique ciblée sur trois zones prioritaires : l'Amérique latine, l'Asie du Sud-Est et la région Indo-Pacifique²⁷. Le rapport d'autoévaluation précise les nombreux partenariats qui concernent des zones géographiques étendues, fruits d'un renforcement de la stratégie en matière de relations internationales au cours de la période évaluée. Le comité en donne quelques exemples ci-dessous :

- En Amérique latine, l'université a établi des liens avec le Mexique²⁸, la Colombie, le Brésil²⁹ et l'Argentine³⁰. **Le comité regrette que l'UPEC n'ait pas explicité davantage dans son autoévaluation les raisons qui l'ont amené à privilégier cette zone géographique. Il constate que les partenariats y demeurent à un stade exploratoire avec peu de réalisations concrètes à ce jour.**
- Dans la zone Indo-Pacifique, le partenariat avec l'Université de Pondichéry (Inde) se traduit par des mobilités étudiantes et enseignantes, ainsi que par des collaborations en recherche.
- En Asie du Sud-Est, l'accord avec l'Université des sciences et des technologies de Hanoï, dans le cadre d'un consortium associant plusieurs établissements français, porte à la fois sur la formation et la recherche.
- **En ce qui concerne le continent africain, les partenariats restent encore à structurer dans plusieurs pays (Maroc et Burkina Faso), bien que des liens soient en cours de développement, en particulier avec le Bénin et le Rwanda.** L'UPEC entretient par ailleurs une relation forte avec l'Afrique du Sud qui s'illustre par sa participation au campus « franco-x » F'SATI. Dans le cadre du programme « Appui au développement de l'enseignement supérieur français en Afrique », l'université a développé plusieurs projets académiques innovants : un enseignement par simulation en ventilation artificielle à Monastir, un master conjoint en technologies satellitaires avec l'Afrique du Sud, ainsi qu'un Diplôme universitaire sur la drépanocytose à Kinshasa. L'UPEC a également été sélectionnée pour piloter une formation en hématologie au sein du campus franco-sénégalais.

L'UPEC a su prendre appui sur des consortiums internationaux pour développer des projets internationaux. Elle met l'accent sur le renforcement des mobilités enseignantes, mais soutient également la mobilité des personnels administratifs et techniques. Malgré ses difficultés financières, elle a maintenu sa politique d'accueil de professeurs étrangers (une vingtaine par an). **Le comité note l'effort de l'établissement pour structurer sa stratégie à l'international. Il recommande cependant à l'UPEC de redéfinir sa stratégie autour de zones plus ciblées, pour éviter le risque de dispersion. Il souligne l'importance de construire des partenariats en croisant le critère géographique et le critère thématique pour renforcer la cohérence de la stratégie.**

Les réalisations intra-européennes sont moins mises en valeur par l'UPEC et ne font pas partie d'une stratégie d'ensemble³¹. Les partenariats et Erasmus+ au sein de l'Union européenne permettent la mobilité entrante et sortante des étudiants et du personnel. Le maillage au sein de l'Europe est moins coordonné au niveau central, et l'UPEC mise sur son engagement au sein de l'université européenne AURORA³².

Ainsi, l'UPEC s'implique tout particulièrement dans cette Alliance qu'elle a rejointe en mai 2022 en tant que membre associé et en juillet 2023 en tant que membre bénéficiaire de la contractualisation. Elle est leader du *work-package 5 (Enhancing Quality of Research through an Aurora Research and Innovation Community)* qui

²⁵ Les chercheurs du DIM ONE HEALTH travaillent sur des maladies infectieuses présentes en France ou dans le monde telles que la grippe, zika, ebola, etc. Pour développer de nouveaux vaccins, diagnostics, traitements, ils développent une approche totalement nouvelle en croisant les disciplines et les expériences : médecins, vétérinaires, chercheurs, économistes, climatologues, notamment, joignent leur force pour mieux comprendre et mieux lutter contre ces maladies qui concernent aussi bien le monde animal que le monde humain.

²⁶ L'IHU Prométhée s'est fixé pour ambition de réduire de moitié, dans les dix ans, la mortalité et les séquelles causées par le sepsis.

²⁷ Annexe 1.01.

²⁸ Un Erasmus+, un projet acté de laboratoire international et double diplôme de master en biologie en cours de signature avec l'*Universidad Nacional Autónoma de México* ; d'autres partenariats avec l'*Instituto Politécnico Nacional*.

²⁹ Un projet de double diplôme de master avec l'université de São Paulo.

³⁰ Un projet Erasmus+ et un projet de participation à une plateforme en santé avec l'université de Cuyo de Mendoza.

³¹ Rapport d'autoévaluation.

³² Rapport d'autoévaluation.

visé à créer des communautés de recherche au sein de l'Alliance³³. Un accord a été signé sur le partage des infrastructures de recherche au sein d'Aurora. L'UPEC est également présente dans l'un des cinq domaines thématiques qui structurent l'offre de formation de l'Alliance³⁴. **Si l'établissement dresse dans son rapport d'autoévaluation la liste des projets qui sont le reflet réel de son implication dans Aurora, il n'en établit pas un bilan, même provisoire, par rapport aux objectifs initiaux de création de l'Alliance³⁵. Le comité recommande à l'UPEC de mieux intégrer cette perspective dans son suivi des résultats de l'Alliance.**

L'UPEC construit ses partenariats avec le monde socio-économique pour être en mesure de répondre aux besoins des territoires³⁶, allant au-delà des liens de proximité³⁷. Un Comité d'orientation et de stratégie partenariale, créé pour faciliter les échanges avec les partenaires et faire émerger leurs besoins, a été remplacé par une Assemblée des partenaires³⁸, créée dans le cadre du projet Erasme³⁹. L'UPEC a dégagé des priorités : rassembler les partenaires autour de projets portés par elle pour répondre aux transformations sociales et environnementales ; faire de l'UPEC un partenaire stratégique pour accompagner les projets des acteurs socio-économiques du territoire ; étendre le réseau des partenaires de l'établissement. Pour ce faire, l'UPEC a créé une fondation partenariale, opérationnelle depuis janvier 2021 autour de cinq membres fondateurs (BNP, Thales, AGEFIPH, CD77, UPEC) et axée sur ses priorités stratégiques (handicap, transformation sociale et environnementale). La Chaire « handicap, emploi et santé au travail » a été créée en 2021, deux autres sont en cours de construction.

L'UPEC a porté la création de trois Campus des métiers et qualifications d'excellence « Santé, autonomie et bien vieillir » (avec une mise en synergie des acteurs pour répondre aux enjeux d'attractivité des métiers du secteur), « Artisans de l'image » et « Transition Numérique et Écologique dans la Construction ». Le Campus spatial⁴⁰, qui représente pourtant une structure importante au sein de l'établissement, n'est jamais mentionné dans le rapport d'autoévaluation.

De manière plus stratégique, l'UPEC a créé un service au sein de la direction de la Transformation pour cartographier et formaliser les partenariats existants. Ainsi, plusieurs partenariats existent avec les collectivités territoriales et avec des entreprises du territoire, pour accompagner l'université dans ses actions en formation, en recherche, dans le domaine de la vie de campus et de l'entrepreneuriat⁴¹. **Le comité salue les nombreuses initiatives évoquées ci-dessus qui confortent l'implantation et le rôle de l'UPEC dans son territoire. Leurs multitudes, couplées à la multiplicité des implantations territoriales de cette université⁴², certaines dépendant parfois de plusieurs composantes, rendent cependant plus difficile la mise en œuvre d'une stratégie partenariale cohérente au niveau de l'établissement. Le comité recommande à l'UPEC de veiller à permettre aux sites distants d'exercer réellement leurs missions, même s'ils sont très éloignés du site principal, pour tirer pleinement profit des partenariats de proximité.**

³³ Ce work package consiste à monter des projets collaboratifs autour des pratiques d'évaluation et de science ouverte, en lien avec l'accord européen Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) signé par des établissements membres de l'Alliance.

³⁴ L'UPEC est leader du work-package 5 (Enhancing Quality of Research through an Aurora Research and Innovation Community) qui vise à créer des communautés de recherche au sein de l'Alliance, non seulement par le biais des projets collaboratifs, mais également autour des pratiques d'évaluation et de science ouverte.

³⁵ Le rapport d'autoévaluation mentionne que « L'ambition de cette politique impulsée par le discours de la Sorbonne prononcé par le président de la République le 26 septembre 2017 et relayée par la Commission européenne est de créer, à long terme, une véritable institution universitaire européenne, fédérant une multitude d'établissements à l'échelle du continent, dans une logique de structuration en réseau permettant à la fois de construire des coopérations thématiques identifiées et d'accroître substantiellement les échanges pédagogiques et scientifiques. »

³⁶ Annexe 1.03

³⁷ La démarche inclut en effet l'objectif de signer éventuellement (après 5 ans) des conventions élaborées en co-construction avec des acteurs externes de la région (Annexe 1.03, p.17/31, surtout note 51).

³⁸ L'Assemblée des partenaires est envisagée comme une instance de gouvernance participative qui a vocation à faire le lien entre l'université et son environnement. Propulsée à travers le programme Erasme, elle a été créée pour mettre en œuvre l'un des quatre objectifs principaux d'Erasme.

³⁹ Annexe 1.03, p.28-29 — 31.

⁴⁰ L'Université a lancé fin 2017 le Campus Spatial de l'UPEC (CSU). Ce dernier vise à fédérer des formations et des laboratoires de l'établissement pour s'engager dans le champ des études spatiales, à travers la conception d'instruments spatiaux et de petits satellites appelés CubeSats qui sont placés en orbite terrestre.

⁴¹ Plusieurs exemples sont donnés p. 20 du rapport d'autoévaluation.

⁴² 17 en 2024, répartis dans trois départements d'Ile-de-France (94, 93 et 77), parfois relativement proches les uns des autres (pour les campus urbains de la ville de Créteil) mais souvent très éloignés.

4 / Un positionnement institutionnel sur les enjeux sociétaux et environnementaux qui ne se traduit pas en objectifs opérationnels

L'UPEC, qui se définit comme université engagée dans les domaines de la transformation environnementale, du développement durable et de l'inclusion, a entrepris un effort de structuration depuis 2018. **Le comité constate cependant un manque de lisibilité lié à la multiplicité des acteurs.** Ainsi, une compétence de développement durable est confiée à la vice-présidence Patrimoine, Campus et développement durable et une assesseure devenue vice-présidente Responsabilité sociétale en 2022 se consacre à cette question. Par ailleurs, un groupe de travail sur le développement durable a vu le jour en 2018 et le pôle stratégie et grands projets de la direction de la transformation assure une partie du suivi de cette politique. Le reste est à la direction du patrimoine. Celle-ci travaille en lien étroit avec la vice-présidence Patrimoine, Campus et développement durable et avec le Pôle Stratégie et grands projets de la direction de la Transformation. Une personne est également en charge de la question de la qualité de vie au travail au sein de la DRH ; trois chargés de mission thématiques (handicap, diversité, lutte contre le racisme et l'antisémitisme) et une chargée de mission pour le Schéma directeur du Handicap sont rattachés à la vice-présidence Responsabilité sociétale. De plus, les documents de planification ne sont pas actualisés, qu'il s'agisse du schéma directeur pluriannuel du Handicap (2018-2022) ou du plan égalité entre femmes et hommes (2020-2023). Il n'existait pas non plus au moment de la visite de schéma directeur de la vie étudiante et le schéma pluriannuel de stratégie immobilière était en cours de révision.

Selon l'UPEC, certains objectifs ont été atteints, mais le comité estime qu'il est difficile de vérifier cette affirmation en l'absence de chiffres et d'indicateurs précis : signature d'une convention avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (2023), validation du Plan de sobriété énergétique 2022-2024, et élaboration d'un premier bilan carbone. Ces trois réalisations doivent enrichir le schéma pluriannuel de stratégie immobilière et le schéma directeur de développement durable et responsabilité sociétale en cours de rédaction, mais ne donnent pas lieu à des actions concrètes. Deux autres objectifs sont en cours de déploiement : le schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale qu'il reste à parachever, et la candidature au label développement durable et responsabilité sociétale en 2025.

Le rapport d'autoévaluation insiste à juste titre sur trois réussites : la convention citoyenne étudiante créée en 2021 sur le modèle de la convention citoyenne sur le climat, les dispositifs de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et le combat contre les discriminations et les violences sexuelles et sexistes (mise en place de la cellule Stop Violences en 2020, création de l'association Nous toutes UPEC, renforcement de l'offre de formation sur les questions d'égalité et d'inclusion, activités scientifiques sur les discriminations). Certaines actions ont cependant été déléguées à l'Association France Victimes, la multiplication des acteurs rendant peu lisibles les différents dispositifs. En effet, l'appropriation et utilisation de ces dispositifs, dont les canaux et acteurs sont nombreux et une part seulement coordonnée, ne sont pas effectives au regard des entretiens et du bilan intermédiaire de la cellule Stop Violences. Les politiques du handicap sont prises en compte : organisation de nombreux événements (cycle de *webminaires*), création d'un groupe de parole *Atypie Friendly*⁴³ et du Master Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF) « Scolariser les élèves présentant un Trouble du Spectre de l'Autisme : enseigner-aider-accompagner », création de la Chaire Handicap, Emploi et santé au travail, qui permet de lancer des projets de recherche opérationnelle, un Diplôme universitaire Référent handicap, et d'éditer des publications professionnalisantes.

L'UPEC, qui a un taux de boursiers important (39%), contribue à la réussite étudiante. Le passage de L1 à L2 est en progression⁴⁴, tout comme le taux de réussite pour l'obtention d'une Licence en 3 ans⁴⁵. **Le comité tient à souligner la force de l'engagement de l'établissement dans ce domaine. Il recommande d'analyser de manière régulière les résultats que celui-ci obtient.** Un centre de la réussite et du bien-être étudiant doit être créé dans le cadre du projet Erasme. Le développement des formations en alternance soutient les étudiants précaires en

⁴³ Atypie-Friendly est le programme national qui œuvre à la construction d'un enseignement supérieur inclusif, pour les étudiants et personnels présentant un trouble du neuro-développement : autisme, trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité.

⁴⁴ Il est en effet passé de 46,5 % en 2018-2019 à 54,2 % en 2021-2022 (rapport d'autoévaluation).

⁴⁵ Il est passé de 32,9 % en 2019 à 35,2 % en 2022 (rapport d'autoévaluation).

leur fournissant une formation rémunérée et répondant aux besoins des entreprises du territoire. L'ouverture de l'Institut d'études politiques à Fontainebleau et la création de départements d'IUT à Vitry et à Sénart contribuent au maillage du territoire. L'impact économique et sociétal de ces nouvelles formations doit faire l'objet d'une analyse par la direction de la Transformation.

L'engagement de l'UPEC dans la transition écologique demeure au stade des projets. Si un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre a été réalisé (de septembre 2023 à janvier 2024), donnant lieu à un plan d'action en 2024, il n'a pas conduit à une déclinaison opérationnelle claire. Un « plan de déplacement d'établissement »⁴⁶ est en cours d'actualisation. Un bilan carbone à l'université est également en cours par l'intermédiaire du projet collaboratif *Greenlab*-ESR-GES. Il n'existe pas de politique d'achats responsable ; la direction des Finances met en œuvre un chantier d'inventaire des achats intégrant des critères de développement durable et de responsabilité sociétale, pour conduire à un SPASER⁴⁷, et à la rédaction d'un guide procédural intégrant ces données.

Une cartographie des parcours en fonction des objectifs de développement durable a été réalisée. Des unités d'enseignement liées à la transition écologique et sociétale peuvent être choisies par les étudiants. Un *graduate program* de l'École socio-environnementale ELSE, « Éduquer au développement durable : former à transformer les pratiques » a été créé en formation continue en 2023. La création d'enseignements en lien avec la Transition écologique pour un développement soutenable a justifié une demande de financement dans le cadre du Contrat d'objectifs, de moyens et de performance. L'objectif est de former l'ensemble des étudiants de premier cycle à horizon 2027. Une formation en ligne de 20 h est également en cours de création. Plusieurs formations en lien avec la transition écologique et sociétale sont proposées dans le plan de développement des compétences des personnels, tout comme des fresques (notamment, la fresque du climat), proposées aux étudiants et personnels, mais sans aucune évaluation de ces dispositifs.

Plusieurs laboratoires travaillent enfin sur la thématique de la transition écologique et de la responsabilité sociétale. Les axes stratégiques de recherche et de formation autour desquels l'UPEC a construit son projet d'établissement concernent en grande partie la transition écologique et sociétale, en particulier les axes « santé, société, environnement » et « transformations sociales, inégalités et résistances ». Un recensement des travaux en lien avec les objectifs du développement durable est prévu.

Le comité acte le fait que de nombreux projets sont en cours, mais constate que peu de réalisations concrètes sont effectives. La multiplication des structures et des dispositifs mis en place, sans mécanismes clairs de concertation entre eux, nuit à leur lisibilité. De nombreux documents devraient exister, mais sont encore en projet. Le comité recommande donc de mettre en œuvre les schémas annoncés, d'actualiser les documents en lien avec les transitions, et de mettre en place les formations envisagées.

Référence 5. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

5/ Une gouvernance de l'établissement qui s'appuie sur une organisation facultaire forte, qui réduit l'efficacité du pilotage central

L'UPEC se caractérise par une organisation fortement structurée autour de ses composantes⁴⁸. Conformément aux recommandations formulées par la Cour des comptes dans son rapport de 2023, l'établissement affiche une volonté de rééquilibrer les prérogatives entre les composantes et les instances de gouvernance centrale. Toutefois, si certaines initiatives ont été engagées en ce sens, leur mise en œuvre demeure partielle et n'a pas encore permis de résoudre pleinement les difficultés, ce qui engendre des tensions et des dysfonctionnements dans le pilotage institutionnel.

Cette prééminence des Unités de formation et de recherche (UFR) en particulier, dans l'organisation de l'Université peut être objectivée de plusieurs manières.

⁴⁶ Le Plan de Déplacement établissement est un document stratégique qui propose un certain nombre de mesures visant à développer des solutions favorisant des pratiques de déplacement alternatives à la voiture individuelle.

⁴⁷ Outil structurant la démarche d'achat responsable des collectivités.

⁴⁸ L'UPEC regroupe 14 facultés, écoles et instituts et 1 observatoire (cf. présentation de l'établissement *supra*).

Tout d'abord, les laboratoires de l'université sont actuellement rattachés aux composantes de formation, lesquelles jouent un rôle central dans la détermination de la valence recherche des postes ouverts lors des campagnes de recrutement. Les composantes assurent directement la répartition des dotations aux unités de recherche. Par ailleurs, le schéma de répartition entre les composantes et la gouvernance centrale des ressources propres dégagées par l'établissement demeure largement favorable aux premières. Leurs budgets sont en effet élaborés à partir de leurs recettes propres, incluant une dotation stable de l'établissement (maintenue jusqu'à la mise en œuvre du Plan de retour à l'équilibre financier [PREF] en 2024), ainsi qu'une estimation des ressources propres attendues pour l'exercice à venir. Ce mode de construction budgétaire conduit généralement à des enveloppes supérieures aux besoins réels des composantes. Si le taux de prélèvement sur les ressources propres a été relevé à 30 % dans le cadre du PREF, cette mesure vise principalement à financer la campagne d'emplois des enseignants-chercheurs, et conduit *in fine* à une réaffectation de ces moyens au bénéfice des composantes. En outre, ce mode de fonctionnement ne permet pas aux directeurs de composante de disposer d'une vision consolidée de l'ensemble des budgets qui leur sont alloués et de leur consommation à l'échelle de leur composante. De manière générale, la mutualisation des moyens entre les services centraux et les composantes demeure très limitée, ce qui constitue un frein à une gestion stratégique et coordonnée des ressources.

Cette organisation facultaire marquée présente néanmoins certains atouts. L'autonomie dont bénéficient plusieurs composantes de formation a favorisé le développement de leurs ressources propres, à travers des stratégies d'affectation ciblées des moyens. Par ailleurs, plusieurs unités de recherche ont pu définir une trajectoire scientifique propre, conduisant à des résultats notables et à un rayonnement international tangible pour l'université. Enfin, ce modèle organisationnel permet une certaine agilité dans l'adaptation des modalités de fonctionnement des composantes, notamment face à la forte croissance des effectifs étudiants et à la dispersion géographique des sites et des laboratoires.

Cette organisation présente également un certain nombre de limites, déjà soulignées dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, ainsi que par la Cour des comptes :

- Des limites en matière de gestion : la responsabilité des heures complémentaires reste entièrement déléguée aux composantes, sans encadrement préalable ni suivi effectif par les services centraux. Par ailleurs, la soutenabilité de l'offre de formation n'est pas prise en compte dans les dialogues de gestion, et les contrats d'objectifs et de moyens, pourtant prévus par les statuts de l'université, ne sont pas mis en œuvre.
- Des limites en matière de mutualisation des moyens : le renforcement des services centraux, identifié comme une priorité dans le rapport d'autoévaluation, repose essentiellement sur des ressources propres non pérennes, sans accompagnement par un redéploiement de moyens en provenance des composantes.
- Des limites en matière de péréquation : l'organisation actuelle ne permet pas d'instaurer de mécanisme redistributif efficace entre composantes, au détriment des structures nouvellement créées ou moins dotées, tandis que les composantes historiquement implantées conservent des marges budgétaires plus importantes.

Certaines mesures sont progressivement mises en place afin de répondre aux déséquilibres identifiés. Dans le cadre du Contrat d'objectifs, de moyens et de performance, une centralisation progressive de la facturation des recettes a été engagée. Par ailleurs, des réflexions sont en cours concernant la mutualisation des actions, la révision du modèle d'allocation des moyens aux composantes, ainsi que la répartition des moyens humains. Ces travaux, inscrits dans l'élaboration du futur Schéma directeur des ressources humaines, paraissent nécessaires pour renforcer la maîtrise des ressources financières et humaines de l'établissement, et favoriser une approche plus transversale du pilotage.

Le comité recommande à l'UPEC de poursuivre la mise en place d'une organisation plus intégrée, dans le but de renforcer ses capacités de pilotage, d'assurer une répartition plus équitable des moyens entre les composantes, tout en reconnaissant l'autonomie des unités de recherche. Cette recommandation, déjà formulée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, ainsi que par la Cour des comptes, demeure pleinement d'actualité.

La reconfiguration de l'organisation de l'équipe présidentielle opérée dans le cadre de son mandat 2022-2026 paraît adaptée au besoin de pilotage de l'établissement. Toutefois, la diversité des fonctions au sein de cette équipe (vice-présidences, assesseurs, chargés de mission, référents) soulève des questions quant à la lisibilité de

l'organisation et à la coordination des responsabilités. Il convient de souligner positivement que la quasi-totalité des vice-présidents dispose d'une lettre de mission, ce qui contribue à clarifier les objectifs et le périmètre d'action de chacun. La direction générale est associée aux travaux de l'équipe politique, contrairement à l'agent comptable, qui en est à ce stade exclu. **Le comité recommande de l'associer plus systématiquement aux travaux de l'équipe présidentielle, afin qu'il puisse assurer un suivi comptable renforcé des projets stratégiques de l'établissement.**

Les instances statutaires de l'établissement se réunissent de manière régulière et assurent un fonctionnement globalement satisfaisant. Toutefois, le dialogue social gagnerait en qualité et en efficacité s'il s'appuyait sur un agenda de discussion partagé avec les organisations syndicales, favorisant ainsi une meilleure anticipation des échanges et une concertation renforcée. L'établissement a engagé des actions visant à renforcer le rôle décisionnel des services centraux, conformément aux recommandations du Hcéres et de la Cour des comptes. Ces efforts se sont traduits par la création de nouvelles directions ou entités au service de la communauté, telles que la direction de la Transformation, le centre de formation des apprentis et le service vie des personnels. Il a été accompagné par des recrutements principalement liés au projet Erasme, à l'affectation de ressources humaines du Centre de formation des apprentis, ainsi qu'au suivi du contrat d'objectifs, de moyens et de performance. Néanmoins, un taux élevé de renouvellement des personnels limite l'efficacité de ces mesures. Par ailleurs, la transversalité demeure un défi majeur : les échanges relatifs à la politique patrimoniale de l'établissement restent cloisonnés, ce qui entrave notamment la mise en place d'une programmation financière partagée des investissements immobiliers, pourtant essentielle pour un établissement de cette taille.

Le comité recommande à l'établissement de conduire une enquête approfondie afin d'objectiver les causes du renouvellement élevé des personnels. Il préconise également la mise en place de dispositifs visant à renforcer la continuité des projets et des actions engagées, notamment en renforçant la traçabilité, l'archivage et le partage des dossiers.

La communication de l'établissement, tant interne qu'externe, s'organise autour d'objectifs clairement définis. En externe, elle vise à affirmer l'identité de l'université, notamment à travers les relations avec la presse, et à renforcer son attractivité à l'échelle internationale. En interne, elle cherche à développer le sentiment d'appartenance et à favoriser l'adhésion de la communauté universitaire au projet d'établissement.

Les outils mobilisés pour atteindre ces objectifs sont diversifiés et leur impact fait l'objet d'un suivi, notamment grâce à des campagnes de notoriété, au suivi du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux et à des indicateurs de republication. Le circuit de décision en matière de communication est bien structuré, avec des réunions hebdomadaires impliquant le directeur de cabinet, et des échanges plus ponctuels avec les composantes et les directions centrales.

L'établissement finalise actuellement son schéma directeur du numérique, dans lequel sont intégrés les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale. Une politique d'achat spécifique au domaine numérique a été définie afin de répondre aux objectifs de sobriété énergétique par la réduction des équipements électriques et électroniques. La création d'une vice-présidence en charge du numérique en 2022 a permis d'instaurer des arbitrages réguliers sur ces questions. Plusieurs chantiers structurants ont été engagés, notamment la refonte du réseau Wifi. En matière de gouvernance, les composantes de formation disposent de leurs propres équipes numériques, qui coopèrent avec la direction centrale selon des modalités variables. Cette organisation en subsidiarité fonctionne, mais elle repose sur une direction centrale dont les moyens sont insuffisants : une étude menée en 2022 a estimé que 22 postes supplémentaires seraient nécessaires pour assurer un fonctionnement optimal. À cela s'ajoute un taux élevé de renouvellement des membres du personnel, qui constitue un facteur de fragilité, en particulier en ce qui concerne la sécurité du système d'information.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre un plan de redimensionnement de la direction des systèmes d'information, en adéquation avec les besoins identifiés, et de renforcer les moyens consacrés à la sécurité des systèmes d'information.

6/ Une politique de la qualité structurée et ambitieuse, dotée de moyens importants, dont il s'agit maintenant d'assurer la pleine efficience

Sous l'impulsion du projet Erasme, l'établissement a poursuivi le développement de sa démarche qualité, dont les avancées avaient été saluées dans le précédent rapport du Hcéres.

Ce déploiement repose sur une structuration claire, articulée autour de trois axes principaux :

- L'accompagnement des entités internes dans leurs démarches de labellisation et de certification ;
- L'engagement de l'établissement lui-même dans des processus de certification, perçus comme des leviers d'amélioration de son organisation ;
- La recherche de labels en cohérence avec son positionnement d'université engagée, affirmant ainsi son identité institutionnelle.

La démarche qualité de l'établissement repose sur une organisation particulièrement structurée, avec un bureau de la qualité et un réseau de référents « qualité » déployé au sein des directions centrales et des composantes. Une charte de la qualité, ainsi qu'un plan triennal, définissent le cadre stratégique de l'action engagée. Le déploiement d'un système d'information décisionnel (Sterennes) est prévu pour 2025. Par ailleurs, la direction de la transformation souhaite développer la fonction d'audit organisationnel. Toutefois, cette démarche gagnerait à s'appuyer sur une analyse des risques et une hiérarchisation des thématiques à auditer, afin d'en renforcer la cohérence et l'efficience.

L'établissement assure le suivi et l'actualisation régulière de ses projets annuels de performance et de ses rapports annuels de performance, dont les indicateurs ont été révisés en 2023. En revanche, le projet d'établissement ne s'appuie pas sur une structuration autour d'objectifs quantitatifs clairement définis ni d'indicateurs de suivi permettant d'accompagner et de mesurer la trajectoire stratégique. Par ailleurs, la politique d'évaluation de l'établissement reste à formaliser, ce qui limite la capacité à apprécier l'impact des actions engagées et à piloter leur amélioration continue.

Le comité recommande à l'UPEC de poursuivre le développement de sa politique qualité en consolidant les outils de pilotage associés à la mise en œuvre de son projet d'établissement. Il l'invite également à formaliser une politique d'évaluation structurée, afin de renforcer la lisibilité, le suivi et l'amélioration continue des actions stratégiques engagées.

7/ Une trajectoire financière encore peu lisible

L'établissement fait face à une situation financière tendue, caractérisée par deux exercices déficitaires consécutifs en 2022 et 2023, comme l'indiquent les comptes financiers. La Cour des comptes relève par ailleurs que le résultat 2021 aurait également dû être négatif, si une erreur comptable avait été corrigée.

Pour expliquer cette dégradation, l'établissement met en avant plusieurs facteurs structurels, au premier rang desquels le décalage croissant entre l'évolution de la subvention pour charges de service public et celle de ses effectifs étudiants. Entre 2017 et 2022, ces effectifs ont progressé de 20 %, tandis que la subvention d'État n'a connu qu'une hausse de 10 %, ne permettant pas de couvrir l'augmentation des charges induites par cette dynamique.

Face à cette situation, l'UPEC a mis en œuvre un plan de retour à l'équilibre financier, qui a permis d'atteindre un résultat comptable positif en 2024. Ce plan s'appuie sur quatre jalons clairement identifiés, portant principalement sur le développement des recettes, notamment par l'accroissement du financement de la recherche par l'intermédiaire d'appels à projets, la participation au « programme d'Investissements d'avenir », l'accélération de la stratégie de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDES), ainsi que par le contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) conclu avec l'État. Parallèlement, le plan prévoit une rationalisation de l'offre de formation, fondée sur une évaluation de sa soutenabilité financière. Toutefois, en dépit des efforts engagés, le calcul de soutenabilité financière de l'offre de formation n'a pas encore été mis en œuvre. De même, le cadrage des heures complémentaires, recommandé par la Cour des comptes, demeure inexistant à ce jour.

En revanche, le développement des recettes a été effectivement mis en œuvre, notamment grâce à la centralisation et à la refonte du cycle de la recette. Par ailleurs, le modèle économique de l'établissement a évolué avec le plan de retour à l'équilibre financier de 2024, qui prévoit un prélèvement sur les recettes des composantes porté à 30 %, contre 20 % auparavant. En revanche, le taux de prélèvement appliqué aux recettes des laboratoires, qui s'élève à moins de 10 %, paraît particulièrement faible.

La construction d'une trajectoire budgétaire et financière pérenne est aujourd'hui limitée par les insuffisances des projections existantes, notamment concernant la masse salariale et, plus encore, la trajectoire d'investissement de l'établissement. S'agissant de la masse salariale, dont l'évolution reste difficilement maîtrisée, une amélioration est attendue grâce au déploiement d'un outil unique de pilotage. Pour mémoire, celle-ci a progressé de 14,5 % entre 2016 et 2021, puis de 9,3 % entre 2021 et 2023. Le ratio « Dizambourg »⁴⁹ s'est établi à 79,82 %, ce qui traduit une part importante de la masse salariale dans les dépenses totales. Par ailleurs, la définition d'une trajectoire financière cohérente en matière d'investissement suppose un renforcement du dialogue entre les acteurs en charge de la politique patrimoniale (vice-président Patrimoine, campus et développement durable, Directeur général adjoint « patrimoine et développement durable ») et ceux qui sont responsables du budget global de l'établissement. L'absence actuelle de coordination entre ces parties prenantes constitue un risque majeur, comme en témoigne la diminution significative du fonds de roulement, lequel se situe en 2024 en deçà du seuil d'alerte fixé par le décret financier du 21 décembre 2024.

Afin de remédier à cette situation, l'établissement gagnera selon le comité à organiser une délibération formelle visant à préciser les mesures envisagées, leurs échéances et modalités de mise en œuvre, en vue d'un retour progressif à l'équilibre budgétaire.

Le dialogue de gestion avec les composantes s'organise autour de quatre types de rencontres distinctes, portant respectivement sur les thématiques budgétaires et financières, la formation, la recherche, et le patrimoine. Cette organisation, renforcée depuis 2023, traduit une volonté accrue d'accompagnement des composantes dans la construction de leurs budgets, tout en favorisant un échange approfondi sur la situation budgétaire et financière globale de l'établissement.

Le comité considère qu'il serait pertinent que les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels, comme prévu par les statuts de l'établissement, servent de cadre structurant pour harmoniser et articuler les conclusions issues de ces échanges, afin d'assurer une cohérence accrue dans le pilotage des ressources.

Les services centraux et communs bénéficient également de dialogues de gestion instaurés en 2021, ce qui contribue à renforcer le pilotage de la trajectoire financière de l'établissement. Toutefois, le modèle économique de l'UPEC nécessite une révision approfondie, notamment en ce qui concerne le contrôle des capacités d'accueil.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place une trajectoire d'investissement pluriannuelle précise, assortie d'un échange régulier, y compris infra-annuel, avec la direction des affaires financières pour améliorer la qualité des prévisions et prévenir les risques pesant sur les indicateurs de soutenabilité fixés par le décret financier. Par ailleurs, s'agissant de la masse salariale, le comité recommande vivement à l'université de cadrer les heures complémentaires, conformément aux préconisations formulées par la Cour des comptes.

⁴⁹ Ratio prudentiel : les charges de personnel doivent être inférieures à 83% des produits encaissables.

8/ Une stratégie pluriannuelle de ressources humaines en construction

L'UPEC a mis en place des lignes directrices de gestion et poursuivi la modernisation de sa gestion des ressources humaines. Conformément à la recommandation formulée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, l'établissement s'engage en 2025 dans la formalisation d'un schéma directeur dans ce domaine. Ce dernier pourra s'appuyer sur une cartographie des emplois déjà réalisée et intégrera une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dont la nécessité est clairement reconnue.

L'établissement déploie également plusieurs mesures destinées à améliorer son attractivité en s'appuyant sur différents leviers :

- La qualité de vie au travail, avec la mise en place d'un service de vie des personnels proposant une offre en matière d'action sociale, culturelle et de lutte contre les discriminations en lien avec l'association France Victimes. Cette dernière recueille les signalements et les transmet à une commission. Le nombre de signalements, d'environ une quinzaine par an, interpelle néanmoins les acteurs qui estiment que ce chiffre ne représenterait que 25 % des situations réelles qui ont fait l'objet de remontées d'informations au travers de multiples canaux trop nombreux et peu articulés entre eux (direction générale des services, direction des Ressources humaines, direction Hygiène et sécurité) ;
- Le développement des compétences et des carrières avec la création prévue en 2026 d'une école des cadres, financée à travers le contrat d'objectifs, de moyens et de performance ;
- La revalorisation du régime indemnitaire matérialisée par la fusion en 2022 du complément indemnitaire annuel et de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, ainsi que par la mise en place du régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (RIPEC), conformément aux obligations légales ;
- Un assouplissement des modalités du temps de travail, formalisé par une charte-circulaire adoptée en 2021, permettant l'usage du télétravail deux jours par semaine, largement pratiqué au sein de l'établissement ;
- La mise en œuvre d'une démarche « marque employeur »⁵⁰.

L'établissement souligne que son attractivité repose en partie sur des campagnes de création de postes d'enseignants-chercheurs, qui ont conduit à l'ouverture de 84 postes au cours des cinq dernières années. L'ouverture de ces postes est présentée dans le rapport d'autoévaluation comme une nécessité pour répondre aux impératifs découlant de l'application des politiques publiques (loi ORE, Plan IUT, Plan santé, etc.), plus que comme un levier de mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines en matière de recherche et de formation.

Dans le cadre du label *Human Resources Strategy for Research* (HRS4R) qu'elle projette d'obtenir, l'UPEC envisage de déployer un plan d'action visant à structurer et à renforcer sa stratégie concernant les ressources humaines affectées à la recherche. Le processus de labellisation HRS4R doit en particulier être assorti d'une charte de gestion des personnels d'enseignement et de recherche et d'un accompagnement renforcé des carrières des enseignants-chercheurs.

Les outils de pilotage de la stratégie en ressources humaines demeurent toutefois limités à l'échelle centrale de l'établissement. En effet, les composantes conservent d'importantes prérogatives, notamment par la présence de gestionnaires des ressources humaines qui ne relèvent pas hiérarchiquement de la direction des ressources humaines centrale, ainsi que par le pilotage du recours aux heures complémentaires sans cadrage central

⁵⁰ Elle décline spécifiquement les valeurs de l'établissement, à savoir : l'engagement, la participation, l'ouverture et l'excellence. Elle se concrétisera, plus précisément, dans la création d'une future école interne de professionnalisation des cadres (dite École des Cadres), inscrite au dialogue de performance 2023 et confirmée par le COMP 2024.

effectif. Le rapport de la Cour des comptes de 2023 souligne également la faible dotation en effectifs des services centraux, qui comptaient 50 équivalents temps plein en 2021. L'établissement lui-même relève que « la politique des ressources humaines [est] essentiellement guidée par la base »⁵¹, ce qui rend peu probable, compte tenu des problèmes et des objectifs différenciés des composantes, une structuration cohérente et unifiée de cette politique.

En complément du schéma directeur des ressources humaines, un chantier a été engagé pour harmoniser les modalités de gestion des ressources humaines au sein des composantes et pour renforcer leur articulation avec la politique centrale de l'établissement. À ce titre, un guide du recrutement a été élaboré et un circuit de validation des demandes de recrutement au niveau central a été mis en place.

Le comité considère qu'il est essentiel pour l'UPEC de poursuivre ses efforts afin que la gouvernance soit en mesure d'assurer le pilotage des heures complémentaires et, à plus long terme, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences que l'établissement souhaite déployer.

Par ailleurs, le taux d'emploi de travailleurs en situation de handicap constitue un point d'attention : il s'élève seulement à 2,7 % en 2024. Le recrutement d'un référent handicap, rattaché à la direction générale adjointe des ressources humaines, a permis une progression des déclarations, dynamique qu'il conviendrait de consolider.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la formalisation de sa stratégie en matière de ressources humaines et d'en améliorer les conditions de mise en œuvre. Il lui faudra pour cela renforcer les moyens de pilotage centraux, notamment par une adaptation des effectifs et la mise sous responsabilité hiérarchique des services centraux de l'ensemble des référents ressources humaines présents dans les composantes.

Référence 9. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

9/ Un suivi financier des opérations immobilières insuffisant

L'établissement dispose d'une connaissance satisfaisante de son patrimoine immobilier, lequel est globalement fonctionnel. L'UPEC s'est dotée d'objectifs clairs en matière de politique immobilière au cours de la période de référence : structuration en campus, optimisation des surfaces, et mise en conformité du bâti, en particulier au regard des enjeux énergétiques. Ces objectifs sont déclinés dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2020-2024, actuellement en cours d'actualisation, ainsi que dans un plan pluriannuel d'investissement. Ces documents stratégiques sont fortement articulés avec la politique de responsabilité sociétale et environnementale de l'établissement. Enfin, les fonctions de vice-président et de directeur général des services adjoint en charge de la politique immobilière intègrent explicitement des objectifs en matière de développement durable.

Cette stratégie immobilière se traduit par un nombre significatif de réalisations, telles que le développement du campus de Fontainebleau, la construction d'un nouveau bâtiment à Sénart, l'acquisition de deux bâtiments à Vitry, la livraison en 2024 d'un bâtiment de 5 600 m² pour le pôle Santé, ou encore la restructuration de la dalle du campus centre de Créteil. Cette dynamique répond à une croissance soutenue des effectifs de l'établissement, de l'ordre de 1 000 étudiants supplémentaires par an. Toutefois, si plusieurs sites font l'objet d'une forte tension en termes de capacité d'accueil, certains sont en situation de sous-utilisation et pourraient faire l'objet d'une optimisation. C'est notamment le cas des sites de l'Inspé de Saint-Denis et de Livry-Gargan.

Les moyens alloués à la fonction immobilière paraissent globalement adaptés au dimensionnement de l'établissement. Cette fonction fait l'objet d'un partage entre la gouvernance centrale et les composantes, en particulier celles qui sont implantées en dehors du site de Créteil, ce que le comité salue. Ce mode d'organisation est jugé satisfaisant et pertinent pour répondre aux spécificités des campus éloignés. Il repose sur une liaison fonctionnelle structurée et sur un dialogue de gestion annuel entre la direction du patrimoine et

⁵¹ Rapport d'autoévaluation.

du développement durable et les composantes concernées, ce qui garantit une coordination efficace des actions et une prise en compte des besoins locaux.

Pour ce qui concerne l'entretien-maintenance et l'efficacité énergétique, l'établissement présente des résultats globalement satisfaisants selon une étude menée par la direction de l'immobilier de l'État en 2021. En effet, l'université s'est dotée d'objectifs ambitieux de réduction de ses consommations énergétiques, en cohérence avec les exigences du décret tertiaire : -40 % en 2030, -50 % en 2040, -60 % en 2050. Un plan de réduction de l'empreinte des campus a été formalisé en 2024. En réponse aux observations de la Cour des comptes, le volume de financement consacré au gros entretien et au renouvellement a été significativement rehaussé, passant d'environ 500 000 € en 2021 à 2 M€ en 2024. Par ailleurs, le taux moyen d'accessibilité des bâtiments et des espaces extérieurs atteint 53 %, en progression de 6 points au cours des cinq dernières années.

La politique de sécurisation des sites et de leurs usagers est bien structurée et maîtrisée. Elle s'appuie sur un partenariat actif avec la Préfecture de Police, ainsi que sur une série de mesures déployées de manière progressive par l'établissement au cours de la dernière décennie. Parmi ces dispositifs figurent la mise en place d'un poste de contrôle de sécurité (en 2017), le recours à des personnels issus de sociétés de surveillance privées, ainsi que le déploiement de la vidéo-protection sur plusieurs sites.

L'établissement est en mesure de mobiliser ses partenaires institutionnels pour le financement de ses opérations immobilières. Les collectivités territoriales contribuent à ces projets, soit par des financements directs, soit par l'octroi d'avantages facilitant leur équilibre prévisionnel. L'État apporte également un soutien par l'intermédiaire de ses principaux outils contractuels, en particulier le Contrat de plan État-Région (30 M€ durant la période 2015-2020). L'établissement envisage aujourd'hui le recours à l'emprunt. Cette perspective soulève toutefois des interrogations, compte tenu des limites identifiées dans sa capacité de prévision financière et du cloisonnement observé entre les directions en charge de la trajectoire budgétaire et celles qui sont responsables de la trajectoire immobilière.

La faiblesse du fonds de roulement constatée dans le compte financier 2024 (équivalent à 6 jours de fonctionnement⁵²), qui rend nécessaire l'adoption d'une délibération formelle pour le retour à l'équilibre, illustre l'urgence de renforcer la cohérence entre le pilotage financier et la stratégie immobilière.

L'établissement affiche la volonté de structurer sa politique immobilière selon une logique proche de celle induite par un processus de dévolution du patrimoine, tout en refusant cette dernière en l'absence de moyens financiers complémentaires apportés par l'État. Dans ce contexte, la réalisation d'un pré-audit de dévolution permettrait d'objectiver les conditions de faisabilité d'une telle orientation et de sécuriser les décisions stratégiques à venir. Par ailleurs, le comité recommande à l'établissement d'anticiper les effets de la mise en place prochaine de la Foncière de l'État sur sa gouvernance patrimoniale et sur ses capacités d'intervention immobilières.

Enfin, le comité recommande à l'établissement de mettre en place un dispositif de suivi infra-annuel précis des dépenses et des recettes liées aux opérations immobilières. Ce suivi devrait être piloté par la direction des affaires financières, en lien étroit avec la direction générale des services, la directrice générale adjointe en charge du patrimoine et du développement durable, ainsi que les vice-présidents compétents afin de garantir une meilleure coordination entre stratégie immobilière et trajectoire financière.

⁵² Ce niveau bas s'explique en grande partie par un sous-recouvrement des recettes liées aux opérations immobilières.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

a) Forces

- Un engagement marqué dans l'élaboration d'une stratégie internationale, notamment à travers l'investissement significatif de l'UPEC dans l'Alliance Aurora, dont il faut espérer qu'elle aura des effets structurants en formation et en recherche ;
- Une implantation territoriale bien établie, l'UPEC étant dans une démarche de co-construction avec ses partenaires, en particulier le GHU et les autres structures hospitalières ;
- Des avancées significatives dans la structuration des activités dans le domaine de l'immobilier.

b) Faiblesses

- Des axes thématiques d'incitation à l'interdisciplinarité qui ne sont pas déclinés de manière opérationnelle et qui ne prennent pas en compte la production scientifique des laboratoires ;
- Des incertitudes quant au devenir et à la structure de la convention de coordination territoriale ;
- Des composantes très autonomes, dont le développement de ressources propres donne lieu à de grandes disparités, faute de règles de redistribution ; une autonomie qui rend de surcroît difficile un pilotage fiable au niveau central et entraîne, en matière de recherche et de formation, une difficulté pour l'UPEC à affirmer son positionnement ;
- Une fragilité dans la définition d'indicateurs et de jalons pertinents au service du pilotage et du suivi de la stratégie, ce qui affaiblit la démarche qualité.
- Une absence d'objectifs ciblés en matière de Développement durable et de responsabilité sociétale et écologique en décalage avec le positionnement d'une université de la transformation sociale et environnementale ;

c) Recommandations

- Développer des positionnements thématiques plus précis pour cibler des appels à projets qui correspondent à la stratégie de l'établissement, avec des objectifs clairs ;
- Renforcer la culture de l'évaluation au sein de l'établissement en définissant des objectifs et en se dotant d'indicateurs pour opérer le suivi de cette stratégie ;
- S'engager dans une démarche permettant d'obtenir le label DD&RS ;
- Veiller à rétablir l'équilibre entre le centre et les composantes.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 10. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1/ Une politique de la recherche qui souffre d'un manque de formalisation d'objectifs stratégiques

L'UPEC est cotutelle de 32 unités de recherche et d'un Observatoire des sciences de l'Univers, réparties dans les trois principaux domaines de recherche : les Sciences humaines et sociales (14 unités de recherches, dont 1 UMR CNRS), les Sciences et technologies (10 unités de recherches, dont 4 UMR CNRS) et les Sciences du vivant et environnement (9 unités de recherches, dont 1 UMR Inserm et 1 UMR CNRS-INRAE-IRD). La fermeture d'une unité de recherche et l'intégration de 3 autres au sein de l'Institut Mondor de recherche biomédicale (IMRB) dans le domaine des sciences du vivant et de l'environnement porteront, pour le prochain contrat, le nombre total d'unités de recherche sous la tutelle de l'UPEC à 29 en incluant l'Observatoire des sciences de l'Univers. L'UPEC est seule tutelle de 16 unités de recherche (7 en Sciences humaines et sociales, 3 en Sciences et technologies et 6 en Sciences du vivant et de l'environnement), soit plus de la moitié de l'ensemble de ces 32 unités de recherche. Les 846 enseignants-chercheurs et 119 personnels d'appui à la recherche de l'UPEC impliqués dans ces unités représentent 58 % de l'ensemble des personnels de recherche des unités. Le domaine des Sciences humaines et sociales est numériquement le plus important au sein de l'UPEC avec 423 enseignants-chercheurs statutaires⁵³.

Le comité tient à souligner la reconnaissance dont bénéficient les activités de recherche des unités, avec des niveaux variables selon les domaines disciplinaires. Les contributions scientifiques dans le domaine de la santé, notamment en recherches biomédicales translationnelles (immunité, infection, cancers et immunothérapie), sont de qualité. Quatorze autres secteurs de recherche de l'établissement bénéficient, également, dans de moindres proportions, d'une reconnaissance internationale. Dans le domaine des Sciences du vivant et de l'environnement, les recherches de portée internationale concernent la lutte contre la maladie d'Alzheimer et l'arthrose, l'excitabilité nerveuse et les approches thérapeutiques associées, l'identification de biomarqueurs pour le diagnostic du cancer colorectal ou de la prostate, les travaux sur la myopathie spastique post-AVC, les recherches sur le microbiote humain et sa contribution à la compréhension de la résistance aux médicaments, ainsi que les recherches sur l'adaptation des écosystèmes continentaux face aux changements globaux. En Sciences et technologies, les thématiques plus particulièrement reconnues sont entre autres les études atmosphériques, les alliages et le stockage de l'hydrogène, la modélisation du comportement des tissus biologiques et des matériaux, les mathématiques appliquées, l'assistance à la personne par des exosquelettes, ainsi que l'apprentissage machine, et en Sciences humaines et sociales, les recherches en géographie physique et environnementale.

À partir des travaux menés par ses unités, l'UPEC ambitionne de se positionner comme une université engagée, porteuse de recherches à impact sociétal. À cet effet, cinq axes thématiques ont été définis (cf. référence 1). Ces axes ont pour objectif de renforcer l'articulation entre formation et recherche, et de favoriser l'interdisciplinarité pour répondre aux grands enjeux contemporains⁵⁴. Cependant, cette structuration paraît largement guidée par les dispositifs de formation, tels que les deux Écoles universitaires de recherche et les *graduate programs* développés dans le cadre du projet Erasme. Les moyens alloués à ces axes (environ 5 000 € par an) étant modestes, leur rôle se limite essentiellement à la préparation de réponses aux appels d'offres internes pour assurer l'inscription des projets dans la stratégie d'établissement. Bien que les laboratoires contribuent à des degrés variables à ces axes, ils en perçoivent l'intérêt institutionnel. **Le comité note que l'impact scientifique de ces axes n'est pas suivi à l'aide d'indicateurs précis, notamment en ce qui concerne leur capacité à produire de l'interdisciplinarité et à infléchir les projets scientifiques des unités.**

⁵³ Synthèse des évaluations de la recherche.

⁵⁴ Rapport d'autoévaluation.

À ce stade, le comité s'interroge sur la pertinence des axes thématiques identifiés et sur leur efficacité à accroître la visibilité des domaines scientifiques de l'établissement, en particulier ceux qui sont reconnus à l'échelle mondiale et internationale. **Le comité recommande à l'établissement de réaliser un bilan approfondi de la portée des axes thématiques sur les activités de recherche, en termes d'animation scientifique et de promotion de l'interdisciplinarité.** Il l'invite à mobiliser, à cette fin, l'Observatoire de l'impact de la recherche récemment mis en place. Il recommande également à l'établissement d'évaluer les avancées scientifiques permises par le projet Erasme, en particulier celles qui sont liées aux pratiques interdisciplinaires, et l'impact des moyens spécifiques alloués à la recherche.

À l'échelle de l'UPEC, la stratégie scientifique est élaborée par la gouvernance et la vice-présidente recherche. Elle est présentée à la commission de la Recherche, qui se réunit sept à huit fois par an⁵⁵. **Les membres de la commission de la Recherche participent activement au déploiement de la stratégie de recherche** dans le cadre de l'attribution des appels d'offres lancés par l'université, en analysant et en classant les réponses à ces appels et en veillant à leur inscription dans la stratégie de l'établissement. Les animateurs des axes thématiques ont pour mission en amont d'attester l'inscription des projets dans le champ scientifique dont ils ont la charge⁵⁶. Comme l'a préconisé le précédent rapport du Hcéres, des réunions entre laboratoires ont été mises en place. Elles sont appréciées des responsables de leurs laboratoires et permettent à la gouvernance de partager des informations relatives à la stratégie scientifique de l'établissement, au-delà des échanges bilatéraux qui existent entre les directeurs d'unités et la Vice-présidente recherche. Ces réunions ont lieu deux à trois fois par an. Parallèlement, l'organisation facultaire de l'UPEC se traduit par la participation des directeurs de composante aux réunions de la commission de la Recherche et non pas à celle des directeurs et directrices d'unités. **Le comité incite la gouvernance de l'UPEC à revoir cette organisation afin de placer les directeurs d'unités au cœur de la politique scientifique de l'UPEC.**

La co-construction de la stratégie scientifique avec les organismes nationaux de recherche et les autres partenaires de l'UPEC s'opère principalement au niveau des unités de recherche, sous l'impulsion des directions d'unité. **Le comité recommande à l'établissement de structurer des temps d'échange formalisés entre la gouvernance universitaire et ses partenaires de recherche, afin de favoriser une meilleure convergence des objectifs scientifiques et de permettre l'élaboration d'une politique scientifique partagée, assortie des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.** Cette démarche devra s'inscrire dans une réflexion stratégique tenant compte du contexte de dissolution de la ComUE Paris-Est Sup, afin de renforcer la lisibilité, la cohérence et la visibilité des axes scientifiques structurants du site, ainsi que des projets portés dans le cadre des « programmes d'investissements d'avenir ».

Ainsi, dans le domaine de la santé, où les travaux en biomédecine translationnelle bénéficient d'une reconnaissance internationale, le comité souligne l'importance de renforcer la coordination entre les tutelles de l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale (IMRB). La taille de l'institut, qui regroupe plus de 700 personnes, peut en effet constituer un facteur de complexité dans la définition et la mise en œuvre de priorités scientifiques communes. Le comité recommande ainsi à l'établissement de mettre en place des dispositifs de concertation.

Par ailleurs, pour valoriser pleinement le potentiel de l'UPEC dans ce domaine stratégique, le comité recommande aussi à l'établissement de veiller à une bonne articulation entre les activités de recherche, les projets soutenus dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir, et les formations qui leur sont adossées, tant au sein de la faculté de santé que de l'EPISEN.

L'UPEC est dotée d'un Comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique qui vise à promouvoir une recherche éthique et responsable. Cependant, son fonctionnement peut être amélioré⁵⁷ : depuis un certain temps, seulement deux membres sont impliqués (la présidente de ce Comité et un membre volontaire, appartenant au laboratoire de droit), alors qu'il devrait être normalement composé de 4 à 8 membres, y compris des personnalités extérieures. L'adoption d'une charte d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique propre à l'établissement est également un objectif qui peine à se concrétiser, cette charte n'ayant pas été présentée devant les instances. **Le comité recommande à l'UPEC de faire en sorte que ce comité puisse fonctionner dans des conditions adéquates et puisse répondre aux besoins de la communauté en assurant pleinement ses missions.** En complément, l'UPEC vise l'obtention du label *Human Resources Strategy for*

⁵⁵ <https://www.u-pec.fr/fr/universite/organisation/conseils-comites/conseil-academique/relevés-de-decision-de-la-commission-de-la-recherche>.

⁵⁶ Visite sur site.

⁵⁷ Rapport d'autoévaluation.

Researchers (HRS4R). **Le comité l'encourage dans cette voie pour mettre en avant des pratiques en gestion des ressources humaines vertueuses en cohérence avec sa signature d'université engagée.**

Concernant la science ouverte, l'UPEC s'est dotée d'une charte en 2023 afin de formaliser les actions passées et à venir et affiche plus de 72 % des publications en accès ouvert en 2023, ce qui représente sept points de plus que la moyenne nationale. Le portage politique est assuré par la vice-présidente recherche et l'assesseure Science ouverte. Le déploiement opérationnel bénéficie de l'appui efficace d'un service au sein du service commun de la documentation. **Le comité salue les initiatives prises dans ce domaine et encourage l'établissement à poursuivre ses actions en vue de la labellisation « Atelier de la donnée »⁵⁸ et à poursuivre son implication active dans l'alliance Aurora sur les questions de science ouverte.**

Référence 11. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2/ Une politique de ressource et de soutien à la recherche à clarifier et à simplifier

L'établissement a renforcé son soutien aux activités de recherche durant la période 2019-2022, notamment grâce à l'augmentation des financements qui leur sont alloués dans le cadre de la Loi de programmation de la recherche (LPR), dont les crédits ont atteint environ 450 K€ en 2021 et 2022⁵⁹. En effet, il en a résulté une augmentation de la dotation des laboratoires (1681 K€ en 2022 contre 1 482 K€ en 2018), ainsi que la mise en place d'un certain nombre d'appels à projets internes. Cette dynamique a toutefois été interrompue en 2023, en raison du contexte budgétaire, ramenant les dotations des laboratoires à un niveau inférieur à celui de 2019.

Ces dotations sont calculées en fonction de leur secteur de recherche, de leurs effectifs et du nombre de thèses soutenues. En coût pondéré par enseignant-chercheur en fonction de son secteur, les dotations peuvent varier d'un facteur de 3,5 entre le secteur Biologie et Santé et les Sciences humaines et sociales. Ces règles, présentées en commission de la Recherche, sont connues et acceptées par la communauté.

Cependant, l'UPEC souhaite maintenir un équilibre dans les dotations des laboratoires entre le soutien de base à l'ensemble des activités de recherche et la réussite aux appels à projets régionaux, nationaux et internationaux, qui participent au rayonnement scientifique de l'établissement. Aussi, afin d'assurer un certain rééquilibrage entre secteurs disciplinaires, les augmentations les plus notables entre 2019 et 2022 ont été appliquées aux secteurs des Sciences humaines et sociales et des Sciences non-expérimentales (+21 % et +13 % respectivement), contre +3,3 % et +6 % pour les secteurs des Sciences expérimentales et Biologie-Santé⁶⁰. Dans une logique comparable, la baisse globale des dotations en 2023 (-14 %) a été légèrement plus marquée pour les secteurs Biologie-Santé et Sciences expérimentales (-15 %) que pour les secteurs des Sciences humaines et sociales et des Sciences non-expérimentales (-10 %). Le comité note qu'un accompagnement de la recherche est également réalisé de manière assez variable au niveau des composantes sur leurs ressources propres. Le comité considère que **ce fonctionnement doublonné n'est pas optimal. Il recommande à l'université de veiller à l'articulation entre les différents soutiens apportés à ses unités de recherche.**

Pour accompagner les laboratoires, l'UPEC a également mis en place plusieurs appels d'offres internes, arbitrés par la commission de la Recherche. Ces dispositifs visent à soutenir des projets portés par de jeunes maîtres de conférences, des manifestations scientifiques, des financements de post-doctorats, des projets de prématuration, ainsi que des traductions. Lorsque les thématiques des projets s'inscrivent en réponse à des enjeux sociétaux, environnementaux et/ou universitaires, des financements peuvent également être mobilisés dans le cadre de l'appel à projets Erasme, et concernent plus spécifiquement les domaines des Sciences humaines et sociales et des Sciences de l'environnement. Le comité relève toutefois qu'un dispositif de soutien financier aux nouveaux maîtres de conférences recrutés (sous forme de dotation aux nouveaux entrants) n'a pas été systématisé, ce qui pourrait constituer un frein à l'attractivité de l'établissement dans un environnement de recherche compétitif.

⁵⁸ Rapport d'autoévaluation.

⁵⁹ Rapport d'autoévaluation.

⁶⁰ Annexe.

Le soutien de l'établissement à la recherche se traduit également par l'accompagnement des infrastructures de recherche inscrites dans son périmètre scientifique, afin d'en maintenir le niveau de technicité. Ces plateformes contribuent de manière significative au rayonnement et à l'attractivité de l'établissement, notamment dans les secteurs de l'environnement et de la santé. Un financement interne consacré à l'investissement⁶¹, à hauteur de 41 % du budget affecté aux laboratoires, permet ainsi la rénovation, le renouvellement ou l'acquisition d'équipements, en complémentarité avec les apports des partenaires et d'autres sources de financement. Ces investissements concernent principalement les domaines de la Santé et des Sciences expérimentales. En complément, le contrat de plan État-Région finance l'installation d'une plateforme de caractérisation des matériaux et d'une chambre de simulation atmosphérique. Les responsables de plateformes saluent l'écoute et le soutien qui leur sont apportés par la gouvernance de l'établissement, tant en matière d'investissement, de renouvellement des équipements, que de formation du personnel d'appui à la recherche⁶².

Enfin, l'établissement s'est récemment doté d'une chargée de mission « qualité et suivi des plateformes »⁶³, chargée d'accompagner certaines de ces infrastructures dans une démarche de labellisation, ce qui devrait, à terme, renforcer leur visibilité, leur attractivité et leur ouverture sur le monde socio-économique.

Le soutien administratif des activités de recherche à l'UPEC est principalement assuré par la direction de la recherche et de la valorisation, en charge de l'élaboration et de sa déclinaison opérationnelle du volet recherche et d'innovation du contrat d'établissement. Elle travaille en lien étroit avec les vice-présidentes en charge de la recherche et de la commission de la recherche.

Au cours de la période de référence, le soutien apporté aux laboratoires de recherche s'est traduit par un important renforcement en personnel de la direction de la recherche et de la valorisation avec la création de cinq nouveaux postes et la mise en place d'un quatrième pôle, le pôle transfert et innovation (cf. référence 13)⁶⁴. Cependant, cette volonté de l'UPEC de pouvoir répondre plus efficacement aux besoins croissants de la communauté scientifique s'est heurtée à des difficultés de recrutement et de maintien des personnels. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre une politique active d'attractivité et de fidélisation des agents au sein de la direction de la recherche et de la valorisation, afin de permettre à celle-ci d'atteindre ses objectifs, notamment en améliorant les conditions et les modalités de travail.**

La gestion des budgets de la recherche au niveau de l'UPEC se décline non seulement au niveau de deux directions (direction de la recherche et de la valorisation pour les contrats et direction de la transformation pour les projets Erasme), mais aussi à celui des facultés et des composantes pour les dotations récurrentes. Le comité constate que ce fonctionnement n'est pas optimal, parce qu'il implique une multiplication des interlocuteurs et ne permet pas aux directeurs d'unités de disposer d'une vision consolidée de leurs budgets et de leur consommation. **Le comité recommande fortement à l'établissement de mettre en œuvre des mesures de simplification en limitant les interlocuteurs pour la gestion budgétaire, comme cela a déjà fait à titre expérimental pour un nombre limité de laboratoires.**

Référence 12. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3/ Une stratégie de valorisation en évolution et une inscription de la science dans la société clairement ancrée dans le territoire

La déclinaison du positionnement de l'UPEC comme université engagée est clairement affichée et mise en œuvre dans la construction de sa politique de valorisation et d'innovation. L'axe thématique « santé, société et environnement » (qui est un axe de valorisation du PUI), au regard des forces de recherches en place à l'UPEC, est celui qui porte les possibilités de valorisation transdisciplinaires à court terme les plus prometteuses.

⁶¹ Rapport d'autoévaluation.

⁶² Visite sur site.

⁶³ Organigramme Direction de la Recherche et de la valorisation.

⁶⁴ Projet de service direction de la Recherche et de la valorisation 2023.

Ainsi, l'UPEC est forte de sa recherche en santé conduite principalement au sein de l'Institut Mondor de Recherche Biomedicale, dont la reconnaissance internationale constitue un élément fédérateur. En communiquant davantage sur les succès déjà établis, elle se rendra plus visible auprès de la communauté des acteurs de l'innovation et concrétisera ainsi la mise en œuvre de sa politique de transfert de technologie et de valorisation de ses recherches. Parmi la diversité des réalisations ou des projets particulièrement remarquables en matière de valorisation, le comité relève :

- La création de la startup LinKinVax⁶⁵ dotée d'un financement substantiel de plus de 30 M€ pour développer un portefeuille de vaccins⁶⁶ à laquelle ont donné lieu les recherches effectuées au sein du LabeX VRI (*Vaccine Research Institut*) ;
- Le PEPR Propsy, un programme de recherche exploratoire en psychiatrie de précision doté de 80 M€⁶⁷, porté par le CNRS et l'Inserm et au sein duquel l'UPEC coordonne deux projets ;
- Le projet Skinorga (organoïde de peau) en collaboration avec Génopole⁶⁸, lauréat en 2023 du concours I-PhD qui accompagne les jeunes docteurs par une structure de transfert de technologie⁶⁹

Il convient de mentionner par ailleurs le succès en matière de valorisation que constitue la sonde Fluocopée (mesure de la charge de pollution organique dans les eaux usées) issue d'une collaboration entre le Laboratoire Eau, Environnement et Systèmes Urbains et le Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne⁷⁰.

L'UPEC dispose également d'une trentaine de plateformes technologiques accessibles aux acteurs de la recherche comme à ceux de l'entreprise dans de nombreux domaines d'activité (biologie, santé, environnement, chimie des matériaux), ce qui lui confère un autre levier d'ouverture vers les partenaires socio-économiques et une source de valorisation par l'augmentation de la contractualisation de prestations de services⁷¹.

Différents obstacles, dont l'instabilité de la gouvernance, le renouvellement de personnels important au sein de la direction de la recherche et de la valorisation n'ont cependant pas permis à l'établissement de concrétiser suffisamment de projets de valorisation à la hauteur de la qualité et de la notoriété de ses laboratoires de recherche⁷². Ce rendez-vous manqué est aussi lié à des interactions insuffisantes avec les grands laboratoires pharmaceutiques de la santé et les pôles de compétitivité, Medicen⁷³, notamment.

Pour amplifier ses activités et rendre plus lisible sa stratégie de valorisation, le comité recommande à l'UPEC de s'appuyer davantage sur les collectivités territoriales, les pôles de compétitivité et les structures d'incubation présents sur le territoire. Il est, en effet, nécessaire que l'université développe un réseau de partenaires institutionnels nationaux et internationaux pour étendre les possibilités de valorisation et de transfert de technologies vers l'industrie. Le comité note l'absence de commentaire sur le campus spatial, dans le rapport d'autoévaluation comme dans la présentation inaugurale, alors qu'il est pourtant un marqueur de transfert de technologie effectif dans un domaine d'intérêt sociétal⁷⁴.

L'UPEC affirme une politique très volontariste d'inscription de la science dans la société saluée par l'ensemble des partenaires sociaux-économiques. Portée par la vice-présidente « science avec et pour la société », cette politique est forte de l'obtention de la labellisation « sciences avec et pour la société » et du financement associé. **En se fixant un objectif précis de « diffusion de la démarche et du raisonnement scientifique » et en**

⁶⁵ LinKinVax vise à créer une plateforme de vaccins universels, sûrs et durables contre de multiples agents pathogènes.

⁶⁶ Annexe : Principales réalisations et valorisation 2012-2023.

⁶⁷ Contribution de l'établissement à la description de son environnement de recherche.

⁶⁸ Centre de recherche français situé à Évry-Courcouronnes, spécialisé dans les biothérapies, la génétique, la génomique, la post-génomique, la xénobiologie et le développement des industries biotechnologiques.

⁶⁹ Palmarès 2023 iPhD.

⁷⁰ Rapport d'autoévaluation.

⁷¹ Synthèse des évaluations de la recherche de l'UPEC.

⁷² Rapport d'autoévaluation.

⁷³ Medicen est le pôle de compétitivité santé de la Région Ile-de-France.

⁷⁴ Document UPEC Fondation Campus spatial.

ciblant une population définie, le jeune public, l'UPEC fixe clairement sa priorité et se donne les moyens de fédérer l'ensemble des partenaires.

Le Pôle « sciences avec et pour la société » a pu bénéficier de ressources substantielles grâce à la labellisation, ce qui a permis de recruter une équipe autour de la direction et de développer un réseau de correspondants science-société pour chacun des 29 laboratoires de l'UPEC.

Les principales actions en direction du jeune public⁷⁵ ont permis de consolider les liens avec l'association l'Arbre des Connaissances⁷⁶. L'UPEC contribue également au développement de l'Exploradôme, un musée interactif consacré aux sciences, qui vise à sensibiliser les collégiens à la démarche scientifique et à ses enjeux⁷⁷. Pour un public plus averti, l'université a renforcé son engagement auprès de *The Conversation France*, dont elle est membre fondatrice. La vice-présidente en charge des sciences avec et pour la société siège par ailleurs au conseil d'administration de ce média. **Le comité recommande à l'établissement d'identifier rapidement un relais de financement qui prendra la suite de celui qui lui a été accordé dans le cadre de la labellisation, et qui a pris fin le 31 août 2025. Il pourra ainsi pérenniser les actions engagées, tout en veillant à l'articulation des dispositifs avec ses autres projets, tels qu'Erasmus et l'alliance Aurora.**

Référence 13. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4/ Une politique en matière d'innovation bénéficiant d'une nouvelle impulsion, mais dont il est prématuré d'évaluer les résultats

La direction de la recherche et de la valorisation s'est restructurée à partir de 2021 en se dotant de ressources supplémentaires et en créant notamment le pôle « transfert et innovation », comprenant un directeur et deux ingénieurs chargés de la valorisation. Au cours de la période évaluée, la direction de la recherche et de la valorisation a également mis en place la plateforme Innowalo. Celle-ci est destinée à accompagner les enseignants-chercheurs dans le développement de projets de recherche, les réponses aux appels à projets, la valorisation des résultats et la contractualisation avec des partenaires extérieurs. La mise en œuvre de cette plateforme a bénéficié d'un soutien de l'État. La priorité a d'abord été donnée à la mise à disposition de contrats-types de collaborations et de prestations de recherche, ainsi que d'outils de suivi qui ont permis de doubler le nombre de contrats et d'en tripler la valeur⁷⁸.

Les contraintes financières auxquelles la SATT Erganeo a été confrontée ont conduit à une concentration sur des projets de valorisation à un stade de maturité avancé, présentant un retour économique rapide, ce qui a eu pour conséquence de priver l'UPEC de soutiens significatifs, notamment pour le dépôt de brevets. Le renouvellement de la présidence de la SATT, associé à l'action du pôle interne de transfert d'innovation, a permis de rétablir un dialogue constructif et efficace. Cette dynamique a conduit, depuis 2022, à la mise en place d'appels à projets internes de prématuration et de maturation, visant à faire émerger des projets en phase amont, qui ne sont pas pris en charge par la SATT, car encore trop éloignés de la preuve de concept. **Cependant, cette évolution n'a eu lieu qu'en fin de période d'évaluation (2023) et n'a donc pas encore porté ses fruits. Le comité n'a donc pu apprécier son effet sur les dépôts de brevets et le transfert de propriété intellectuelle vers des *startup* ou des industriels, qui demeurent très peu développés à ce stade.**

Il apparaît en revanche que l'UPEC est très dynamique dans l'acculturation et la formation des étudiants à l'entrepreneuriat ; ils sont incités à la création d'entreprise grâce au projet PEPITE 3 EF⁷⁹ et disposent d'un accompagnement structuré au sein de la Maison de l'innovation et de l'entrepreneuriat étudiant. Cependant, de l'avis du comité, cette dynamique ne bénéficie pas suffisamment aux enseignants-chercheurs qui ne profitent pas suffisamment des retombées des succès de la valorisation de leurs recherches. Ils sont peu

⁷⁵ Journée de formation à la médiation scientifique, prestation de valorisation à la recherche auprès des publics scolaires, accueil de binômes (lycéens et collégiens du Val de Marne, 94) dans les laboratoires de l'UPEC, etc.

⁷⁶ Cette association a pour vocation de réaffirmer la place des sciences dans la culture et permet à des collégiens et des lycéens d'être accueillis régulièrement tout au long de l'année scolaire dans des laboratoires de recherche du territoire.

⁷⁷ Rapport d'autoévaluation.

⁷⁸ Rapport d'autoévaluation.

⁷⁹ Les dispositifs du PEPITE (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) 3 EF s'adressent à tous les élèves de Paris-Est, quel que soit leur projet de création.

sensibilisés à l'activité de transfert de la recherche proprement dite (contributions aux appels à projets, à la signature de contrats de recherche, au dépôt de brevets, à la licence, à l'émergence de *startup*). **Le comité recommande à la direction de la Recherche et de la valorisation de s'emparer de ce sujet en mettant en œuvre une démarche de réaffectation aux laboratoires des ressources issues de la valorisation de leur recherche.**

L'UPEC adosse dorénavant le déploiement de sa stratégie de valorisation au PUI Seville, ce qui lui permettra sans aucun doute de structurer les forces opérationnelles autour de la santé et de l'environnement. Piloté par l'université Gustave Eiffel, ce PUI servira de guichet unique pour l'ensemble des acteurs de l'innovation. L'UPEC devrait y trouver un levier pour promouvoir ses plateformes expérimentales et consolider les liens avec les partenaires socio-économiques et notamment les industries de santé. Le projet venant seulement d'être lancé, il n'est pas possible d'en évaluer l'efficacité à date. De son côté, le contrat d'objectifs, de moyen et de performance 2024-2026 fixe des objectifs pour passer de quatre à huit *startups* créées et d'atteindre un montant global de 4 000 k€ de contrats de recherche et prestations⁸⁰. **Le comité recommande à l'établissement de s'assurer de la complémentarité effective entre les ressources internes mobilisées pour l'innovation et celles qui sont mises à disposition dans le cadre du dispositif du PUI. Il convient en particulier de veiller à éviter tout doublon, notamment en matière de développement d'affaires, afin de ne pas engager des financements propres sur des actions déjà prises en charge par le PUI.**

En janvier 2021, l'UPEC, en partenariat avec Thalès, BNP Paribas, le département de la Seine-et-Marne et l'association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph), s'est dotée d'une fondation ayant pour objectif de promouvoir, à la fois, une recherche transdisciplinaire de pointe, l'égalité des chances et de nouveaux modes d'enseignement pour promouvoir tous les talents et l'innovation sociale. Une de ses actions phares et fondatrices en matière de recherche a été la création de la chaire Handicap⁸¹. Cependant, depuis sa création, la fondation a connu une phase de structuration difficile, marquée par une instabilité de sa direction. **Le comité recommande à l'UPEC de porter une attention particulière au bon fonctionnement de sa fondation. Celle-ci devrait contribuer davantage au projet scientifique de l'établissement. Pour cela, l'université devrait accompagner davantage ceux de ses projets de recherche-innovation qui peuvent le mieux faire l'objet d'actions de mécénat.**

⁸⁰ Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026.

⁸¹ Entretiens sur site.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

a) Forces

- Une reconnaissance scientifique internationale dans certains domaines, en particulier en santé et environnement ;
- Un accompagnement notable des infrastructures de recherche ;
- Une politique de science ouverte clairement affirmée, renforcée par une dynamique d'inscription de la science dans la société, portée notamment par le projet Erasme ;
- L'émergence du PUI SEVILLE comme outil structurant au service de la stratégie de valorisation de la recherche et de l'innovation ;
- Une interaction structurée et constructive entre le pôle interne de transfert d'innovation et la SATT Erganeo, contribuant au déploiement de nouvelles actions de valorisation.

b) Faiblesses

- Des axes thématiques peu différenciants avec des objectifs flous et trop dépendants des appels à projets ;
- Une gestion budgétaire des laboratoires complexe, qui limite le rôle des directeurs d'unité et double l'affectation des moyens ;
- Un soutien administratif à la recherche sous-dimensionné et impacté par le renouvellement trop fréquent des personnels, qui fragilise le fonctionnement des laboratoires ;
- Un Comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique qui a un nombre de membres trop restreint et ne dispose pas de charte ;
- L'absence d'une stratégie institutionnelle structurée en matière d'innovation et de valorisation, les enseignants-chercheurs étant insuffisamment sensibilisés à ces questions ;
- Une fondation qui peine à se mettre en place, faute de direction stabilisée.

c) Recommandations

- Redéfinir le périmètre des axes thématiques permettant d'affirmer la spécificité de la recherche de l'UPEC au niveau national et international ;
- Veiller à la représentation des responsables d'unités de recherche dans les instances et à établir des niveaux de concertation et de subsidiarité efficaces ;
- Simplifier la gestion budgétaire des unités de recherche en limitant les interlocuteurs et centraliser l'allocation des moyens aux laboratoires ;
- Veiller à l'accompagnement du Comité d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique afin de garantir son bon fonctionnement ;
- Soutenir le développement des activités de recherche en partenariat au sein de l'alliance Aurora, en s'appuyant sur l'expertise de la cellule Europe ;
- Veiller à la poursuite des coopérations avec les partenaires internationaux stratégiques hors de l'alliance Aurora, en complément des actions engagées dans ce cadre.
- Structurer et déployer une stratégie et une politique de valorisation et d'innovation ;
- Veiller à l'articulation des dispositifs soutenus par la fondation avec la stratégie scientifique de l'UPEC.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 14. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1/ Une offre de formation qui répond aux besoins du territoire

L'UPEC propose une offre de formation étendue à quatre domaines de formation (sciences humaines et sociales ; sciences, technologies, santé ; arts, lettres et langues ; droit, économie et gestion). Celle-ci est portée par des composantes aux statuts divers (sept instituts et écoles, sept unités de formation et de recherche) et de dimensions très hétérogènes (de 60 étudiants au sein de l'école d'urbanisme de Paris à 7 000 au sein de l'UFR de santé). L'université propose ainsi 4 diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques (DEUST), 12 bachelors universitaires de technologie (dont 5 dupliqués dans les deux instituts universitaires de technologie), un diplôme de formation générale en sciences médicales, 24 licences, 27 licences professionnelles, 65 masters (dont 21 mentions co-accréditées) et un diplôme de formation approfondie. Elle délivre également 4 diplômes d'État dans le domaine de la santé et 3 diplômes d'ingénieur. Le troisième cycle est porté par 7 écoles doctorales. L'offre de formation de l'université a évolué au cours de la période d'évaluation pour répondre, d'une part, aux réformes imposées⁸², et d'autre part, aux besoins de son large territoire. Entre 2018-2019 et 2022-2023, l'UPEC en effet a dû faire face à un fort accroissement de ses effectifs (+11,8 %), sensiblement supérieur à celui qui est observé au niveau national (+ 1 %) et régional (+ 5,4 %). Dans ce contexte, l'offre de formation a évolué au cours de la période évaluée. L'université a ainsi ouvert 11 licences accès santé (LAS) avec mineure santé et une licence « sciences pour la santé » avec majeure santé, qui assure la coordination de l'ensemble ainsi formé. L'établissement a su répondre à l'universitarisation des formations paramédicales par l'intégration de 10 instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) et d'un institut de kinésithérapie. L'UPEC a également transformé tous les diplômes universitaires de technologie (DUT) en bachelors universitaires de technologie (BUT) et a créé trois parcours préparatoires au professorat des écoles. Le comité s'étonne toutefois que ces trois derniers parcours aient été créés sans concertation avec l'institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE), pourtant composante de l'UPEC. **Le comité considère que l'offre de parcours est très étoffée, mais manque parfois de lisibilité, certaines licences professionnelles et certains bachelors universitaires de technologie permettant l'accès aux mêmes compétences dans des disciplines et des secteurs d'activité identiques⁸³. Il recommande donc à l'établissement de renforcer la coordination entre ses composantes lors de la création de nouvelles formations.**

La signature « université engagée » se concrétise par l'implication des professeurs, qui répondent aux besoins des jeunes du territoire en mobilisant les acteurs locaux dans leurs pratiques et expérimentations⁸⁴. Les transformations statutaires de l'Institut d'administration des entreprises, de l'Institut d'études politiques et de l'EPISEN donnent de la lisibilité aux formations professionnelles portées par ces instituts, et le développement de l'apprentissage s'inscrit dans une volonté de mieux accompagner les étudiants en situation précaire. L'UPEC compte en effet 36 % de boursiers, dont 45,3 % aux échelons les plus élevés⁸⁵. Pour mieux répondre à la loi « avenir professionnel »⁸⁶ de 2018, l'UPEC a créé en 2020 son propre centre de formation d'apprentis et a réorganisé le service de la formation professionnelle. **Ces mesures ont été efficaces** : l'offre en apprentissage est aujourd'hui très étendue, le nombre d'apprentis a augmenté d'environ 50 % au cours de la période de référence, et le chiffre d'affaires a doublé (13,3 M€ en 2019 contre 26,7 M€ en 2023). L'engagement de l'établissement se traduit aussi par la mise en place d'unités d'enseignement (UE) dites d'ouverture. **Toutefois,**

⁸² Loi ORE 2018 ; réforme des formations de santé 2019 ; plan IUT Île-de-France 2019.

⁸³ Rapport cycles.

⁸⁴ Visite sur site.

⁸⁵ Projet annuel de performance établissement 2025.

⁸⁶ La loi Avenir Professionnel du 05 septembre 2018 est entrée en vigueur le 1er janvier 2019. Cette loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » réforme en profondeur la formation professionnelle, l'assurance-chômage et l'apprentissage.

le comité recommande à l'UPEC de mieux structurer cette offre afin de permettre la construction d'un parcours « étudiant engagé » lisible, potentiellement labellisé, en cohérence avec les valeurs qu'elle affiche.

Le soutien à la formation doctorale se traduit par une augmentation du nombre de financements, notamment en lien avec la création de sept *Graduate Programs*. Aux cinq contrats doctoraux portés par les Écoles universitaires de recherche (EUR) s'ajoute une dizaine de financements attribués dans le cadre de ces nouveaux dispositifs. Toutefois, l'utilisation de ces financements demeure partielle⁸⁷, et ni l'évaluation des masters ni celle des écoles doctorales n'a, à ce jour, permis d'apporter une analyse factuelle de la montée en puissance effective des *Graduate Programs*.

De nombreux diplômes nationaux de 1^{er} et de 2^e cycles sont accessibles en formation continue, et 42 parcours-types sont proposés exclusivement dans ce cadre. Toutefois, les effectifs d'apprenants relevant de cette modalité ont connu une diminution constante durant la période 2019-2023, passant de 13 780 à 4 283 stagiaires et de 437 à 102 contrats de professionnalisation. **Le comité recommande à l'établissement de redéfinir sa stratégie en matière de formation continue. Cette redéfinition devrait s'appuyer notamment sur les partenariats existants, en particulier les Campus des métiers et des qualifications, et s'accompagner d'une analyse approfondie des causes de cette baisse. Le comité recommande également à l'université de mettre en place de dispositifs d'aménagement des horaires ou de modalités pédagogiques numériques afin de renforcer l'attractivité de son offre de formation continue.**

La politique d'implantation internationale des formations s'appuie sur l'intégration de l'UPEC dans plusieurs consortiums nationaux, tels que le *French South African Institute of Technology* et l'Université des sciences et de Technologie de Hanoï. L'université affiche la volonté de renforcer son réseau de partenariat dans des zones géographiques jugées prioritaires (cf. Référence 3). Ses engagements anciens en Amérique latine, en Inde, au Vietnam, ainsi qu'en Afrique du Sud (où un master conjoint sur les technologies satellitaires est en place avec la *Cape Peninsula University of Technology* ⁸⁸) constituent des atouts structurants. Parmi les formations conjointes et internationalisées en cours de développement au sein des composantes, les doubles diplômes témoignent d'un ancrage croissant de la stratégie de formation dans une perspective internationale. **Certains de ces dispositifs sont bilingues et s'inscrivent dans une dynamique d'innovation pédagogique, à l'image de la licence partagée avec l'Université des sciences et des technologies de Hanoï. Le comité salue également la dynamique engagée par l'établissement dans l'identification d'un projet de campus en partenariat, s'appuyant sur les liens déjà établis, avec l'Université de Pondichéry, en Inde.**

Les étudiants internationaux appartenant à l'Union européenne sont sous-représentés au sein de l'UPEC (9,5 % des effectifs contre une moyenne de 18 % en Île-de-France ⁸⁹). Des partenariats Erasmus+ existent, mais ils ne sont pas clairement mis en avant dans la stratégie européenne, en cours de révision depuis l'adhésion de l'université à l'alliance Aurora en 2022-2023.⁹⁰ **Le comité recommande à l'établissement de clarifier les objectifs stratégiques associés à sa participation à cette alliance. Dans cette perspective, il préconise de mieux organiser et expliciter la répartition des missions des personnels en charge des relations avec l'Europe, afin de disposer d'une vision consolidée des moyens humains mobilisables pour la mise en œuvre de sa politique d'internationalisation à l'échelle européenne.**

Référence 15. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

2/ Un portage politique affaibli

L'université a été lauréate d'un « programme d'investissement d'avenir » Nouveaux cursus à l'université (NCU) « Pulse » en 2018, dont l'objectif était de transformer le 1^{er} cycle universitaire. Les financements ont été stoppés en 2023 en raison d'une mise en œuvre peu convaincante⁹¹. De fait, la déclinaison en blocs de connaissances et de compétences et l'approche par compétences en 1^{er} cycle sont très inégales (très satisfaisantes pour les

⁸⁷ Rapport d'autoévaluation.

⁸⁸ Rapport d'autoévaluation.

⁸⁹ Annexe.

⁹⁰ Rapport d'autoévaluation.

⁹¹ Rapport d'autoévaluation.

bachelors universitaires de technologie, insuffisantes pour les licences et licences professionnelles⁹²) et insuffisantes en 2nd cycle⁹³. Les financements ont néanmoins permis la création du centre d'Initiative et de développement pédagogique. Le dispositif « Mieux réussir à l'UPEC »⁹⁴, financé, également, dans le cadre du « programme d'investissement d'avenir », est, selon l'établissement, toujours en cours de déploiement. Dans le même cadre, d'autres réalisations concrètes ont émergé, comme la création du MOOC « se former pour l'enseignement supérieur » et diverses initiatives pédagogiques originales et innovantes (par exemple : apprentissage par projet, enseignement inversé, jeux de rôles et simulations, etc.) soutenues par le centre d'Initiative et de développement pédagogique.

L'UPEC gagnerait à renforcer l'approche par compétences dans son offre de formation malgré la perte du financement « nouveaux cursus à l'Université ». Le comité recommande à l'établissement de mettre à jour rapidement l'organigramme en tenant compte de l'arrêt de ce financement⁹⁵. En effet, aucune des lettres de mission des vice-présidents et assesseurs n'aborde cette question de manière explicite. Aucun élément spécifique à la déclinaison des maquettes en blocs de connaissances et de compétences n'est spécifié dans un document de cadrage. Le comité note que l'établissement n'a pas entièrement analysé les conséquences de la perte du financement NCU. Le rapport annuel de performance 2023 évoque une réorientation des dispositifs d'amélioration de la réussite étudiante, mais le contrat d'objectifs et de performance et le projet annuel de performance d'établissement se focalisent uniquement sur le nombre de formations transformées et d'étudiants impactés, sans intégrer l'approche pédagogique (compétences, diversification des parcours). Les risques liés à cette omission ne sont pas pris en compte, hormis la référence au projet Erasme comme solution globale.

Le comité recommande à l'UPEC de renforcer l'approche par compétences et, plus largement, de soutenir l'activité du centre d'ingénierie et de développement pédagogique, et de veiller à sa pérennisation afin de préserver le savoir-faire des équipes. Une attention particulière doit être portée aux appels à projets du nouveau programme Erasme afin d'assurer l'atteinte des objectifs en formation.

La plateforme pédagogique de l'UPEC, Eprel, offre aux étudiants un accès à des modules transversaux d'accompagnement et de soutien à la réussite. Ce soutien est également assuré par le service commun de la documentation qui, grâce à une ouverture importante lui ayant valu le label « noctamBU+ », est réparti géographiquement au sein des composantes (6 bibliothèques universitaires intégrées et 11 bibliothèques universitaires associées). Le service commun de la documentation s'appuie sur des enquêtes auprès des usagers pour faire évoluer son offre, notamment par l'amélioration des espaces, la modernisation des équipements, la révision de la politique documentaire et le développement des usages numériques. Les données communiquées témoignent d'un maintien du nombre de consultations par étudiant et d'une augmentation de la fréquentation durant les deux dernières années, ce qui témoigne d'une bonne dynamique. Les services numériques développés dans le cadre de l'ENT e-campus facilitent la promotion des espaces de travail et l'emprunt d'ouvrages. En revanche, le développement des enseignements numériques ne constitue pas une priorité actuelle et ne relève pas des missions des vice-présidents et assesseurs en charge de la formation. **Le comité recommande de mieux articuler le développement des contenus en ligne avec l'hybridation des cursus, notamment en formation continue, à l'international, et dans le cadre du soutien à la réussite.**

La pratique des langues vivantes, y compris les certifications, est déléguée aux composantes, à l'exception des crédits et volumes horaires obligatoires fixés par les arrêtés du premier cycle pour les licences et bachelors universitaires de technologie. L'offre de parcours en anglais repose principalement sur la composante Administration et échanges internationaux, ce qui élargit l'offre anglophone en Droit-Économie-Gestion. Le parcours Shanghai de la licence en administration favorise également la mobilité étudiante. Toutefois, l'établissement ne réalise pas de bilan global sur l'attractivité de ces parcours. Par ailleurs, des dispositifs à plus petite échelle, tels que des modules ou unités d'enseignement en langue étrangère, mériteraient d'être valorisés, soutenus et développés.

L'UPEC soutient pleinement les demandes de mobilité, celles-ci étant toutes financées. **Cependant, le comité recommande à l'établissement de davantage encourager les étudiants à en bénéficier en clarifiant sa stratégie**

⁹² Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle.

⁹³ Rapport cycle.

⁹⁴ Ce dispositif permet d'accompagner les étudiants pour les aider à équilibrer leurs études et leurs loisirs, gérer leur stress, étudier à distance ou encore, apprendre à prendre des notes et mieux mémoriser.

⁹⁵ Les documents présents sur le site internet y font toujours référence au moment de la visite — organigramme CIDP.

et en ciblant mieux les formations ou niveaux concernés. Les mobilités courtes, particulièrement appréciées des étudiants, contribuent à supprimer le plafond de verre que représentent les contraintes financières et linguistiques liées à la mobilité internationale. Concernant l'accueil et l'orientation des étudiants en mobilité (primo-arrivants), l'UPEC a obtenu le label « Bienvenue en France, 2 étoiles ». Cependant, une réelle coordination entre les différents campus fait encore défaut. Les tutoriels proposés aux étudiants restent principalement administratifs (renouvellement de visa, etc.). **Le comité recommande à l'établissement de développer les outils et actions nécessaires à un accueil de meilleure qualité, en associant à cette démarche les étudiants en mobilité, la vice-présidence étudiante et la direction de la communication. Le comité souligne en particulier la nécessité de renforcer le soutien en français pour les primo-arrivants et d'élargir l'offre de formations en anglais.**

Référence 16. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

3/ Des lacunes dans le suivi de la réussite et de l'insertion professionnelle

L'un des trois axes stratégiques de l'UPEC porte sur l'adaptation de la pédagogie, la sécurisation des parcours étudiants, et la réussite. Or, l'attractivité, le suivi de la réussite et de l'insertion professionnelle ne sont pas finement analysés par la gouvernance de l'établissement⁹⁶.

L'UPEC est membre de l'Université numérique d'Île-de-France⁹⁷ et coordinatrice de son projet ORACCLE-PIA 3 Territoires d'innovation pédagogique⁹⁸, obtenu en 2020, ce qui lui permet de développer son attractivité auprès des lycéens du territoire. En 2024, l'université a ainsi accompagné des élèves du lycée Gutenberg de Créteil dans le cadre du concours « mon projet dans le sup — MPS180 »⁹⁹. Elle développe d'autres dispositifs d'acculturation aux études supérieures comme « les cordées de la réussite », « faites de la science » ou « apprenti chercheur »¹⁰⁰, en alignement avec sa politique de science ouverte.

En termes d'attractivité et de réussite, l'UPEC défend une vision de la formation au service de « toutes les excellences », qui se traduit dans les faits par une diversité de places ouvertes en licence sur Parcoursup : 17 % en parcours sélectifs, 46 % proposant des dispositifs « oui si » et 37 % sans dispositif particulier. 6 % des parcours sont affichés comme étant dispensés en anglais. Pour la rentrée 2024, l'université a obtenu du rectorat une diminution progressive de ses capacités d'accueil dans certaines licences (en droit, en lettres, langues et en sciences humaines) en contrepartie de l'ouverture de formations courtes professionnalisantes, notamment des diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques (DEUST). Si l'augmentation des effectifs de l'université a été particulièrement marquée en premier cycle, cette hausse de 15,6 % entre 2018-2019 et 2022-2023 contraste avec le recul du 2^e cycle au cours de la même période. Ce constat est fait par l'établissement, mais celui-ci n'est pas parvenu à analyser les raisons de ce découplage, ce qui n'a pas permis d'ébaucher une stratégie pour enrayer la baisse des effectifs en master. **Le comité recommande à l'établissement de conduire une analyse approfondie des conséquences de la croissance rapide des effectifs en 1^{er} cycle sur l'organisation et la qualité des formations, ainsi que sur les moyens mobilisés. Il lui recommande également d'élaborer une stratégie explicite de consolidation de son offre de 2^e cycle, en identifiant les leviers susceptibles d'en renforcer l'attractivité et de freiner la baisse des effectifs en master.**

⁹⁶ Rapports cycles.

⁹⁷ L'université numérique Île-de-France a été mise en place suite à un appel à projets lancé en 2003 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche). À la fois ancrée dans le territoire régional et bien insérée dans le milieu de l'enseignement supérieur, l'UNIF dispose d'une vision globale et transversale, de l'ensemble des établissements de la région dans le domaine du numérique.

⁹⁸ L'Université numérique Île-de-France coordonne Oracclle, un projet collaboratif d'ampleur lauréat PIA 3, visant à faciliter le continuum bac-3/bac+3 en Île-de-France et réunissant 14 universités d'Île-de-France, l'université des Antilles, les 3 académies d'Île-de-France, la Région Île-de-France — Oriane Île-de-France, l'Onisep, ainsi que des partenaires de l'emploi, de l'égalité des chances et des genres et de la prise en compte du handicap sur le territoire francilien.

⁹⁹ Organisé par l'Université numérique d'Île-de-France et proposé aux lycéens de première de la voie générale, technologique ou professionnelle, le concours MPS 180 s'inspire du dispositif « Ma thèse en 180 secondes ». Les lycéens disposent de 180 secondes pour présenter leur projet devant le jury qui les évalue sur 4 critères : qualité orale, qualité de prise de parole en continu, compétences à s'orienter, gestion du temps imparti. L'objectif pour chaque lycéen est de préparer son projet de formation tout en s'exerçant à la prise de parole en public.

¹⁰⁰ Rapport d'autoévaluation.

La commission « offre de formation » se réunit en amont des conseils de la formation et de la vie universitaire afin d'instruire les demandes de création ou de refonte de parcours pour l'année suivante. Le comité relève qu'une réflexion est engagée pour rendre les parcours plus différenciants, attractifs et lisibles. Toutefois, les comptes rendus de ces conseils ne mentionnent pas de discussions relatives aux coûts de formation ou à l'ouverture de parcours à faibles effectifs. **Le comité encourage l'UPEC à mobiliser les données d'attractivité, dont celles issues de la plateforme Monmaster, ainsi que les enquêtes d'insertion professionnelle, afin de définir une stratégie pour le 2^e cycle.**

Les rapports d'évaluation des formations des 1^{er}, 2^e et 3^e cycles réalisés par le Hcéres font tous état de données lacunaires ou erronées ne permettant pas d'analyser de manière pertinente le fonctionnement des formations. Le comité considère qu'il est indispensable que l'université poursuive l'amélioration de son système d'information en matière de formation, en clarifiant les attributions respectives des responsables de parcours, des composantes et de la direction de l'établissement. Cette clarification est d'autant plus nécessaire que, comme on l'a indiqué précédemment, les composantes occupent une place prépondérante au sein de l'établissement, ce qui requiert une harmonisation et une analyse des données à plusieurs échelons.

À ce jour, l'UPEC ne dispose pas de données suffisamment consolidées pour analyser le taux de poursuite d'études entre les cycles, l'efficacité des dispositifs « oui si » (environ 600 places en L1) ou la qualité de l'insertion professionnelle. Ces dispositifs ne sont pas évalués au niveau des formations et le suivi reste lacunaire. Le comité note en particulier l'augmentation du nombre de parcours aménagés sans taux de réussite disponible (de 12 à 17 entre 2020 et 2023 sur 28 parcours), sans qu'une analyse soit fournie. La situation est similaire pour les licences Accès santé, qui ne font pas l'objet d'un suivi suffisant. Les taux de réussite présentés dans le rapport d'autoévaluation sont incomplets et se limitent à une analyse globale de la licence. Le comité regrette l'absence de données sur plusieurs années, ainsi que sur les bachelors universitaires de technologie et les masters. **Le comité considère que ce manque de suivi est particulièrement préoccupant. Il recommande à l'UPEC d'améliorer son système d'information et de se doter d'outils lui permettant de suivre plus précisément les résultats au niveau des formations et des composantes.**

L'insertion professionnelle fait l'objet d'enquêtes menées par un service de la direction des études et de la vie étudiante. Des synthèses par niveau, détaillées par domaine, sont disponibles sur l'intranet pour plusieurs promotions récentes. Bien que ces résultats soient présentés en conseil de la formation et de la vie universitaire, ils sont peu utilisés au niveau des mentions, sauf par certaines équipes qui réalisent des enquêtes complémentaires. **Le comité recommande à l'UPEC de mettre en place un dispositif d'enquêtes régulières auprès des anciens étudiants afin de disposer de données précises et fiables sur leur insertion professionnelle. Il insiste sur la nécessité, pour l'université, de consolider, diffuser et discuter les données à toutes les échelles. Un suivi fin des dispositifs d'aide à la réussite, de la poursuite d'étude et de la qualité de l'insertion professionnelle doit être mis en place de manière urgente en collaboration entre les services centraux, les directions de composante et les responsables de mentions.**

Référence 17. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

4/ Une offre de formation importante, dont la soutenabilité financière n'est pas assurée et dont l'évolution est freinée par un manque de pilotage des ressources humaines

La politique de formation de l'UPEC est conditionnée par deux facteurs principaux : d'une part, la croissance démographique du territoire, qui entraîne une augmentation des effectifs, ainsi qu'une diversification des parcours et mentions ; d'autre part, par les contraintes financières liées à un plan de retour à l'équilibre, qui orientent la stratégie vers un développement accru des ressources propres (notamment par le biais de la formation en alternance). Ainsi, toutes les composantes de l'université, à l'exception de l'INSPÉ et de l'UFR Santé, proposent désormais des diplômes en alternance. Cependant, du fait de leur histoire ou de leur discipline, elles ne disposent pas des mêmes moyens. Les composantes les plus récentes, confrontées à un manque de moyens humains et matériels, développent l'alternance pour assurer leur fonctionnement. L'UPEC reconnaît les efforts

des encadrants de ces composantes désavantagées et considère comme essentiel de plafonner le taux d'apprentis à 15 %, seuil déjà dépassé dans de nombreuses unités¹⁰¹.

L'UPEC a bénéficié d'un apport de 73 postes d'enseignants-chercheurs pour soutenir le déploiement des nouvelles formations de 1^{er} cycle. Elle a centralisé les données issues de différents systèmes d'information afin d'améliorer l'analyse de la soutenabilité de son offre. Certains éléments restent toutefois à fiabiliser, notamment le service des attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) et la comptabilisation des enseignements mutualisés. **Le comité constate que, malgré une situation d'équilibre budgétaire et organisationnel fragile, l'établissement ne prévoit pas de réduire son offre de formation, alors même que certaines filières sont à petits effectifs ou de présentent pas un fort niveau d'attractivité, du fait de la présence de formations similaires et potentiellement concurrentes en Île-de-France.** Cependant, il est à noter qu'un premier cadrage des seuils d'ouverture des parcours et des unités d'enseignement a été amorcé. **Le comité recommande à l'UPEC de s'assurer de la soutenabilité de son offre de formation en objectivant le problème des capacités d'accueil avec le rectorat de Créteil. Par ailleurs, le comité relève l'absence de dispositifs de régulation concernant la charge d'enseignement, notamment en ce qui concerne le plafonnement des heures complémentaires et le nombre d'apprentis encadrés, alors même que la charge globale reste importante.**

Les données disponibles pour le dialogue de gestion avec les composantes sont nombreuses et pertinentes, permettant d'identifier clairement les parcours à faibles effectifs. Chaque composante connaît ainsi sa position au sein de l'université. Mais les conséquences à en tirer pour faire évoluer l'architecture de l'offre de formation ou pour revoir les critères d'allocation des moyens ne sont pas faciles à porter politiquement auprès des composantes concernées. **Pour impulser et soutenir de nouvelles orientations dans le domaine de la formation, le comité recommande à l'établissement de mettre en place une procédure formalisée de discussion et de validation de la clé de répartition des moyens entre ses composantes. Par ailleurs, il préconise une révision plus régulière et stratégique de la répartition des ressources humaines, afin d'en assurer l'adéquation optimale avec les objectifs de formation et les besoins identifiés.**

Le pilotage de l'amélioration continue de l'offre de formation reste à renforcer. L'évaluation des enseignements, confiée aux composantes, révèle une grande hétérogénéité au sein de l'établissement, tout comme le fonctionnement des conseils de perfectionnement, souvent inexistant ou peu efficaces. Les résultats des évaluations souffrent d'un faible taux de participation, les rendant souvent inutilisables. Une enquête générale menée au printemps 2023 par la direction des études et le service pilotage de l'offre a produit des analyses accessibles sur l'intranet, mais elles ne sont pas évoquées dans les ordres du jour de la commission formation. Il est donc difficile de mesurer l'impact de ces résultats sur les décisions de l'UPEC. **Le comité lui recommande de garantir que chaque mention de diplôme dispose d'un conseil de perfectionnement régulier et formalisé.** Bien que ce conseil soit mentionné dans le cadre d'ouverture des parcours, son avis n'est pas systématiquement sollicité dans la procédure¹⁰². La composition, les missions et la périodicité des réunions de ces conseils doivent également être clairement définies.

Le comité recommande à l'établissement de se doter d'éléments communs pour définir une offre de formation soutenable. La démarche d'amélioration continue doit également s'appuyer sur l'analyse fine des données essentielles, telles que les flux étudiants entre cycles et l'insertion professionnelle, à l'échelle de chaque formation.

Référence 18. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

5/ Une politique de vie étudiante qui nécessite un pilotage renforcé

La politique de vie étudiante et de vie de campus est actuellement pilotée au niveau central, sous la responsabilité d'une vice-présidence. Cependant, le comité constate une absence d'articulation efficace entre les services centraux impliqués dans la politique de vie étudiante (notamment entre la direction des études et de la vie étudiante, la direction du patrimoine, et les référents des composantes). Cette situation constitue un obstacle majeur au déploiement opérationnel de la politique de vie étudiante sur les différents

¹⁰¹ Projet annuel de performance d'établissement.

¹⁰² Document cadrage des parcours type — suivi 2020-2026.

sites et limite la cohérence et la déclinaison locale des actions. **Ainsi, l'animation de la vie étudiante est majoritairement portée par les associations, ce que le comité considère comme étant un point d'attention important. Il recommande à l'université de remédier à ce manque et de renforcer l'activité des services concernés en matière de soutien à la vie étudiante et de campus. L'adaptation de l'offre de services aux réalités spécifiques des différents contextes locaux apparaît également, aux yeux du comité, comme un objectif prioritaire à atteindre.**

Cette situation est d'autant plus problématique que la vision stratégique de la gouvernance en matière de soutien à la vie étudiante et de campus reste peu explicite. Dans ce contexte, une mise en œuvre opérationnelle et cohérente d'une politique de vie étudiante est impossible. Un schéma directeur de la vie étudiante est en cours d'élaboration, en lien avec le rectorat et les acteurs territoriaux.

L'accompagnement social des étudiants repose à l'UPEC sur un partenariat efficace avec le CROUS et avec plusieurs acteurs locaux (région Île-de-France, département du Val-de-Marne, associations d'aide d'urgence, etc.), **et se révèle globalement bien structuré.** Des aides exceptionnelles (au maximum 2 500 € sur l'année et quatre demandes par étudiant) sont attribuées par une commission sociale bimensuelle qui réunit des représentants du CROUS et de l'UPEC. Elles visent à faire face à des situations d'urgence (alimentation, logement et hébergement, matériel pédagogique, transports, hygiène). **Toutefois, le nombre d'étudiants bénéficiaires d'aides demeure, selon l'appréciation du comité, encore trop limité**¹⁰³.

En ce qui concerne la santé des étudiants, l'établissement propose une offre cohérente et adaptable, fondée sur la mutualisation du service « Santé au travail » et de celui de santé étudiante au sein du service de santé universitaire. La prise en charge des situations de violences sexistes, sexuelles et de harcèlement est assurée par la cellule « Stop violences ». Toutefois, cette cellule demeure insuffisamment identifiée par la population étudiante, ce qui limite son efficacité potentielle. **Le comité recommande à l'établissement d'en faire davantage la promotion, afin d'assurer la sécurité de ce public.**

Les conventions citoyennes étudiantes, mises en place depuis quatre ans¹⁰⁴, constituent un levier fort de démocratie étudiante à l'UPEC. Ce dispositif participatif, inspiré de la Convention citoyenne pour le climat, a pour but de transformer en profondeur les pratiques universitaires (cf. référence 1). Chaque année, environ 500 étudiants sont mobilisés dans le cadre de leur formation. Le dispositif se déploie selon une méthodologie incluant des phases d'appropriation (accompagnées par des experts internes et externes), de délibération, puis de formulation de propositions soumises à discussion par le biais d'une plateforme numérique. Les étudiants sont amenés à élaborer des programmes d'action portant sur divers axes liés à la transition écologique¹⁰⁵. Ces propositions font l'objet d'une analyse par l'établissement, qui s'engage, lorsqu'elles lui paraissent pertinentes, à les mettre en œuvre en partenariat avec les acteurs concernés. Ce dispositif favorise une dynamique de coopération entre les étudiants, les équipes pédagogiques, les personnels administratifs et les parties prenantes du territoire. Toutefois, le comité constate que l'impact de la participation étudiante reste limité. La complexité et la temporalité des travaux engagés, souvent répartis sur l'ensemble de l'année universitaire, constituent un frein à l'implication réelle des étudiants. Cette difficulté est accentuée par la forte proportion d'étudiants en alternance ou en stage, dont la disponibilité leur permettant de s'engager dans les instances est mécaniquement réduite. **Le comité recommande à l'établissement de revoir l'organisation des conventions citoyennes étudiantes afin d'en améliorer l'accessibilité et l'impact. Il conviendrait notamment d'ajuster le calendrier aux contraintes du calendrier académique, de proposer des formats plus courts ou intensifs (par exemple, sous forme de séminaires), et de mettre en place un accompagnement renforcé pour soutenir la participation active des étudiants tout au long du processus.**

La participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement paraît insuffisamment structurée. La fonction de vice-présidence étudiante est clairement identifiée au sein de l'équipe de direction, mais son rôle reste flou pour le reste de la communauté universitaire. Les interventions de la vice-présidence se concentrent essentiellement sur les travaux du parlement étudiant (cf. infra), au détriment d'une participation soutenue aux instances centrales et aux commissions stratégiques, notamment celles qui sont liées à la contribution à la vie

¹⁰³ Entre 251 et 424 sur la période 2022-2024, Bilan détaillé contribution vie étudiante et vie de campus.

¹⁰⁴ UPEC le Mag ; entretiens. À l'initiative de l'UPEC, les conventions citoyennes étudiantes expérimentent des dispositifs délibératifs pour transformer en profondeur les pratiques universitaires et les aligner sur les grands défis actuels tels que le dérèglement climatique

¹⁰⁵ L'alimentation en 2021, le numérique et la société en 2022, les conditions de vie et d'étude en 2023.

étudiante et de campus (CVEC) et au versement du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE)¹⁰⁶.

Créé en 2024, le parlement étudiant constitue un prolongement institutionnalisé des Conventions citoyennes étudiantes. Composé de 50 membres représentatifs des différentes composantes de la communauté étudiante, il se veut un espace de dialogue et de consultation et vise à renforcer la participation étudiante à la vie universitaire. Le Parlement exerce un rôle consultatif sur un ensemble de thématiques touchant à la vie de l'établissement, notamment la vie étudiante, l'animation des campus, l'offre de formation et de recherche, les activités culturelles et sportives, ainsi que les enjeux liés à la transition écologique. Les propositions issues des conventions citoyennes étudiantes viennent nourrir les travaux de ce parlement. Le comité observe que sa mise en place suscite encore une certaine confusion au sein de la communauté universitaire. Sa création semble avoir résulté de concertations limitées, et sa composition actuelle mobilise principalement des étudiants déjà engagés dans les instances représentatives ou associatives. Cette configuration restreint la portée démocratique du dispositif, en limitant la diversité des profils étudiants impliqués et, par conséquent, la représentativité des débats conduits au sein de l'instance. **Le comité recommande à l'établissement de clarifier les objectifs, le positionnement institutionnel et les modalités de fonctionnement du parlement étudiant afin d'en renforcer la légitimité.**

Par ailleurs, le comité souligne la nécessité de porter une attention particulière à la participation effective des représentants étudiants élus aux conseils centraux, dont le taux d'absentéisme élevé limite leur capacité à exercer pleinement leur rôle au sein des instances. Par conséquent, le comité recommande à l'établissement de mettre en place un accompagnement renforcé des élus étudiants, incluant notamment des dispositifs de formation initiale et continue, afin de leur permettre de s'approprier les enjeux des instances et d'y participer de manière active et informée.

¹⁰⁶ Émargements en commissions contribution vie étudiante et vie de campus, fonds de soutiens aux initiatives étudiantes ; émargements en commission de la formation et de la vie universitaire.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

a) Forces

- Une offre de formation, portée par des acteurs fortement mobilisés par l'engagement social de l'université.
- Des formations très professionnalisantes avec un développement important de l'apprentissage ;
- Un soutien institutionnel affirmé, favorisant significativement la montée en puissance de la formation doctorale ;
- Une offre sociale cohérente et structurée, s'appuyant sur des partenariats clairement identifiés.
- Une volonté manifeste de promouvoir et soutenir le bien-être des étudiants à travers des dispositifs fondés sur des partenariats clairement identifiés ;
- Une dynamique soutenue, observée tant au niveau central que dans les différentes composantes, qui favorise les partenariats et les mobilités internationales, l'alliance Aurora constituant un atout majeur pour l'établissement.

b) Faiblesses

- Un pilotage de l'offre de formation par l'établissement encore insuffisamment structuré, ce qui ne permet pas, à ce stade, de garantir pleinement sa soutenabilité à moyen et long terme et qui limite la cohérence et l'efficacité de la stratégie de formation ;
- Une absence de ligne directrice clairement définie et un portage politique insuffisant sur certaines thématiques structurantes, telles que l'approche par compétences, le numérique dans la formation et la pratique des langues vivantes ;
- Une démarche qualité en matière d'amélioration continue des formations encore insuffisamment développées ;
- Une vie étudiante et de campus s'appuyant encore trop uniquement sur les associations étudiantes et manquant d'un pilotage central ;
- Un accompagnement des associations rendu complexe par la multiplicité des dispositifs en place, dont l'efficacité et la pertinence paraissent limitées ;
- Une absence de contrôle centralisé des mobilités internationales, tant étudiantes qu'enseignantes, qui limite la capacité de l'établissement à piloter efficacement sa stratégie dans ce domaine.

c) Recommandations

- L'établissement doit affirmer clairement son soutien politique à la structuration et au pilotage de l'offre de formation, en mettant en place des dispositifs adaptés pour développer l'approche par compétences là où elle s'impose, et pour garantir la maîtrise d'une langue vivante au niveau Master pour renforcer la cohérence, l'efficacité et la soutenabilité de la stratégie de formation à moyen et long terme ;
- Définir des indicateurs précis et instaurer un suivi régulier, tout en améliorant le partage des données relatives aux étudiants et à la mobilité entre les services centraux et les composantes, afin de renforcer la cohérence, l'efficacité et la soutenabilité de la stratégie de formation à moyen et long terme
- Structurer et rendre plus visible la stratégie des partenariats de mobilité étudiante à l'international ;
- Améliorer l'accueil des étudiants en général et des étudiants internationaux en particulier ;
- Procéder à une réforme des procédures universitaires relatives aux labellisations et à l'accompagnement financier des associations, afin d'en simplifier la compréhension et la mise en œuvre.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations principales	4
Présentation de l'établissement.....	6
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire.....	6
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2020)	8
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1/ Un positionnement à clarifier et à compléter	9
2/ Une stratégie inachevée et une déclinaison opérationnelle insuffisamment pilotée... 1 1	
3/ Une incertitude sur les futures coopérations académiques.....	12
4 / Un positionnement institutionnel sur les enjeux sociétaux et environnementaux qui ne se traduit pas en objectifs opérationnels	16
5/ Une gouvernance de l'établissement qui s'appuie sur une organisation facultaire forte, qui réduit l'efficacité du pilotage central.....	17
6/ Une politique de la qualité structurée et ambitieuse, dotée de moyens importants, dont il s'agit maintenant d'assurer la pleine efficacité	20
7/ Une trajectoire financière encore peu lisible	20
8/ Une stratégie pluriannuelle de ressources humaines en construction.....	22
9/ Un suivi financier des opérations immobilières insuffisant	23
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	25
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	26
1/ Une politique de la recherche qui souffre d'un manque de formalisation d'objectifs stratégiques	26
2/ Une politique de ressource et de soutien à la recherche à clarifier et à simplifier ...	28
3/ Une stratégie de valorisation en évolution et une inscription de la science dans la société clairement ancrée dans le territoire	29
4/ Une politique en matière d'innovation bénéficiant d'une nouvelle impulsion, mais dont il est prématuré d'évaluer les résultats.....	31

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	33
---	----

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.....34

1/ Une offre de formation qui répond aux besoins du territoire	34
2/ Un portage politique affaibli.....	35
3/ Des lacunes dans le suivi de la réussite et de l'insertion professionnelle	37
4/ Une offre de formation importante, dont la soutenabilité financière n'est pas assurée et dont l'évolution est freinée par un manque de pilotage des ressources humaines	38
5/ Une politique de vie étudiante qui nécessite un pilotage renforcé	39

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	42
---	----

Table des matières43

Observations de la Présidente de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC)45

Organisation de l'évaluation.....50

Observations de la Présidente de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC)



PRÉSIDENCE

CAB/TT n°26

Téléphone :
01 45 17 10 11

Courriel :
cab.presidente@u-pec.fr

A l'attention de

Madame Coralie Chevallier
Présidente

**Haut Conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur**
19 rue Poissonnière
75002 Paris

Créteil, le 18 février 2026.

Madame la Présidente,

A la suite de la transmission du rapport d'évaluation de l'Université Paris-Est Créteil, je tiens, au nom de l'établissement, à vous remercier pour la qualité du travail conduit, la rigueur de l'analyse et l'esprit de dialogue qui a présidé aux échanges. La présente lettre vise à répondre aux principales thématiques abordées par le comité, en apportant des éléments d'explication et en présentant les évolutions engagées depuis la période évaluée.

Le comité souligne que le positionnement stratégique de l'université fondé sur l'affirmation d'une université *engagée*, doit désormais être clarifié et hiérarchisé. Il convient de préciser que cette identité a été fondée sur une responsabilité territoriale assumée : accompagner des publics diversifiés, contribuer aux transitions environnementales et sociales et produire une recherche en prise avec les besoins de la société. L'université *engagée* ne saurait être un affichage, mais bien la traduction stratégique d'une réalité territoriale et sociale. Cette ambition s'est progressivement affinée au cours de la période évaluée, notamment grâce au programme Erasmus (PIA 4 ExcellenceS), qui a permis de structurer l'engagement comme levier central de transformation institutionnelle. Cette dynamique traduit notre volonté d'assumer pleinement notre mission d'accueil au sein d'un territoire marqué par une forte croissance démographique. Elle a cependant généré des tensions sur nos moyens, que nous analysons avec lucidité. La progression des ressources propres, notamment grâce au développement de l'apprentissage et à la création de l'UPEC.CFA, n'a pas intégralement compensée l'évolution insuffisante de la subvention pour charges de service public, ce qui a fragilisé notre trajectoire financière. Consciente de ces fragilités, l'UPEC a engagé un Plan de retour à l'équilibre financier (PREF) ayant permis de rétablir progressivement les équilibres budgétaires et d'assainir la situation financière de l'établissement, tout en veillant à préserver nos missions. Depuis la visite du comité, le compte financier 2024 a été clôturé avec un excédent de plus de 5 millions d'euros et le compte financier 2025 s'annonce lui aussi positif. Si la vigilance demeure nécessaire dans un environnement budgétaire contraint, les mesures engagées ont permis de stabiliser la trajectoire financière et de restaurer des marges de pilotage, indispensables à la mise en œuvre de notre projet stratégique.

S'agissant de la politique de site, le comité relève que la ComUE Paris-Est Sup avait constitué un cadre structurant, notamment en matière de politique doctorale et de projets communs autour du triptyque Ville-Santé-Environnement. Toutefois, force est de constater que les profondes évolutions du paysage francilien ont progressivement rendu ce cadre inadapté. La dissolution de la ComUE Paris-Est Sup, par décret en date du 19 décembre 2025, ne traduit pas un retrait stratégique, mais la fin d'une architecture institutionnelle qui ne correspondait plus aux équilibres actuels. Avec ses partenaires, l'UPEC a veillé à organiser cette transition et à préserver la dynamique scientifique du site. C'est dans cet esprit qu'a été créée la Convention de Coordination Territoriale (CCT) Paris-Est Partenaires, adoptée par le Conseil d'administration de l'université le 4 juillet 2025. Ce dispositif, plus souple que la ComUE, repose sur une coopération ciblée autour de projets à forte valeur ajoutée scientifique et territoriale. La CCT fixe un périmètre clair de politiques coordonnées, parmi lesquelles figurent notamment la coordination de la formation doctorale de site, le développement de projets de recherche et d'innovation, le soutien à

l'entrepreneuriat étudiant, ainsi qu'une meilleure lisibilité de l'offre de formation, y compris par des co-accréditations. L'UPEC en assure, pour cette année, le portage administratif et joue un rôle moteur dans son animation. Ainsi, la recomposition territoriale engagée ne constitue pas un affaiblissement de notre projet, mais une opportunité de simplification institutionnelle et de clarification stratégique.

Au-delà de ces évolutions institutionnelles, le comité appelle l'établissement à renforcer la déclinaison opérationnelle de sa stratégie et à consolider ses outils de pilotage. Depuis la fin de la période évaluée, nous avons veillé à un alignement étroit entre projet d'établissement, contrat de site et contrat d'objectifs, de moyens et de performance. Le suivi s'effectue notamment à travers le RAPET, le dialogue stratégique de gestion et la mise en place progressive d'indicateurs consolidés. Le pilotage de l'établissement repose désormais également sur une architecture articulée de schémas directeurs, conçus comme des instruments opérationnels de mise en œuvre du projet stratégique, assortis d'objectifs mesurables et d'indicateurs de suivi. Le schéma directeur de la vie étudiante, adopté par le Conseil d'administration de l'université le 13 juin 2025, structure l'action en faveur de la réussite, de la santé, de l'engagement et de la lutte contre la précarité, dans un contexte de croissance des effectifs. Le schéma directeur du numérique, adopté par le Conseil d'administration de l'université le 11 avril 2025, accompagne la modernisation des infrastructures, la sécurisation des systèmes d'information et l'hybridation pédagogique, en intégrant les enjeux d'intelligence artificielle et d'accessibilité. Le schéma directeur de développement durable et de responsabilité sociétale, adopté par le Conseil d'administration le 20 septembre 2024, fixe la trajectoire environnementale et sociale de l'université, en lien avec le plan de mobilité et le SPASER. Le schéma directeur des ressources humaines, en cours de consolidation, vise à adapter les emplois et les compétences aux transformations en cours, tout en renforçant l'attractivité et la qualité de vie au travail. Enfin, le second schéma directeur du handicap, désormais finalisé, consolide une approche transversale de l'inclusion, portée par une gouvernance politique identifiée. À ces instruments s'ajoutent le plan d'actions pour l'égalité professionnelle femmes-hommes 2025-2028 et les dispositifs structurants en matière d'inclusion et de prévention, qui complètent cette architecture de pilotage. L'enjeu est désormais d'assurer une articulation renforcée entre ces schémas directeurs, le contrat d'objectifs, de moyens et de performance et le futur projet d'établissement.

Le rapport souligne également la forte structuration facultaire de l'université, qui a constitué historiquement un facteur d'agilité mais qui limite aujourd'hui la capacité de pilotage consolidé au niveau central. Cette analyse rejoint les observations formulées par la Cour des comptes. Si l'autonomie des composantes a favorisé le développement de ressources propres et une forte adaptation territoriale, elle appelle désormais une mutualisation accrue de certains moyens, ainsi qu'une évolution du modèle d'allocation et une centralisation progressive de certaines fonctions supports.

S'agissant du pilotage de l'offre de formation, le comité attire l'attention sur la nécessité d'en objectiver la soutenabilité et d'améliorer le suivi des indicateurs de réussite et d'insertion professionnelle. L'UPEC a connu une croissance significative de ses effectifs, en particulier en premier cycle, dans un contexte territorial de forte pression démographique. Cette évolution a été assumée comme un choix politique cohérent avec notre mission de service public. Elle doit désormais s'accompagner d'une analyse consolidée des coûts pédagogiques, des capacités d'accueil et des taux de réussite. Un travail sur l'offre de formation a été engagé, intégrant des indicateurs de remplissage, de réussite et d'insertion, articulé aux dialogues de gestion avec les composantes. Un dialogue renforcé avec le rectorat est également conduit afin d'objectiver les capacités d'accueil et de garantir la soutenabilité à moyen terme. Cette démarche vise à passer d'une logique principalement déclarative à un pilotage objectif, permettant d'identifier les formations à consolider, à redimensionner ou à transformer. La nouvelle offre de formation est un levier central de cette transformation. Elle s'inscrit dans une volonté de simplification, de lisibilité et d'articulation renforcée entre formation et recherche. La structuration autour de parcours mieux identifiés, la clarification des maquettes pédagogiques et l'intégration plus explicite des compétences attendues visent à améliorer la compréhension de l'offre par les étudiants. La professionnalisation des parcours est un autre axe majeur relevé par le comité. Le développement de

l'apprentissage a profondément transformé l'offre de formation. Depuis la création de l'UPEC.CFA en 2020, le nombre de parcours en alternance a fortement progressé et le nombre d'alternants a connu une croissance significative (plus de 4000 en 2025). Cette dynamique répond à la fois aux besoins du territoire et à notre volonté de réduction des inégalités sociales.

S'agissant de la politique en matière de recherche et d'innovation, l'UPEC a connu une progression réelle de sa production scientifique et de sa visibilité internationale. La présence continue dans le classement ARWU depuis 2020, l'augmentation du nombre de disciplines classées, ainsi que l'amélioration du positionnement en matière d'impact scientifique témoignent d'une montée en maturité de notre recherche. Cette dynamique repose notamment sur la qualité de nos unités mixtes, sur le renforcement des coopérations avec les organismes nationaux de recherche et sur l'adossement hospitalo-universitaire structurant avec le GHU Henri Mondor. Le comité souligne toutefois que cette progression doit s'inscrire dans un cadre stratégique plus explicitement hiérarchisé. Les axes thématiques qui structuraient précédemment notre positionnement ont favorisé l'interdisciplinarité, mais ils nécessitent désormais un resserrement autour de priorités scientifiques différenciantes. Le travail engagé depuis la fin de la période évaluée vise ainsi à clarifier notre signature scientifique autour de pôles structurants, articulés à nos forces reconnues et à notre ancrage territorial. Le comité appelle également à consolider le pilotage scientifique et l'accompagnement des équipes. Dans cette perspective, depuis l'évaluation, un travail spécifique a été conduit en direction des unités de recherche afin de renforcer leur organisation interne et de clarifier leur gouvernance. L'établissement a engagé une démarche d'harmonisation des statuts et des modalités de fonctionnement des unités de recherche, afin de mieux formaliser les responsabilités, de préciser les prérogatives des directions de laboratoire et de renforcer la structuration des instances internes. Cette démarche vise à donner aux directions d'unités un cadre statutaire plus lisible, à sécuriser leur rôle en matière de pilotage scientifique et budgétaire et à favoriser une articulation plus fluide avec les services centraux. Parallèlement, une transformation progressive de la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) est engagée. L'objectif est double : améliorer la qualité du service rendu aux unités de recherche et renforcer la capacité stratégique de l'établissement en matière de montage et de gestion de projets. Cette transformation repose sur plusieurs leviers : clarification des circuits décisionnels, simplification des procédures internes, renforcement de l'ingénierie de projets, amélioration du suivi budgétaire des contrats et développement d'outils de pilotage partagés. La DRV évolue ainsi vers un modèle plus intégré, associant accompagnement scientifique, soutien administratif et expertise en valorisation. En matière de science ouverte et d'intégrité scientifique, la fin du label *Science avec et pour la société* a été anticipée par la création du programme *Science engagée*, co-piloté par les Vice-présidences Recherche et Science & Société. Ce programme institutionnalise les actions en faveur de la science ouverte, du dialogue science-société et de l'évaluation de l'impact de la recherche. S'agissant de la formation doctorale, la recomposition du site a conduit à adapter le cadre de coordination, désormais assuré par la Convention de Coordination Territoriale Paris-Est Partenaires. Cette évolution garantit la cohérence et la visibilité de l'offre doctorale, tout en maintenant les synergies scientifiques.

S'agissant de la politique internationale, l'UPEC veille au déploiement d'une politique internationale structurée autour de plusieurs axes complémentaires : l'ouverture de nouvelles relations académiques, l'internationalisation des formations, le développement de la mobilité étudiante et enseignante, l'intégration à des réseaux scientifiques internationaux et la concentration des efforts sur des zones cibles prioritaires. Sur le plan académique, l'établissement a intensifié le développement de doubles diplômes internationaux, qui constituent un levier fort d'attractivité, de reconnaissance académique et de mobilité. Ont été effectivement mis en place des doubles diplômes avec deux universités brésiliennes de premier plan : l'Université fédérale du Rio Grande do Sul (UFRGS, Porto Alegre) et l'Université de São Paulo (USP, São Paulo) ; ce premier accord est ancien et reste toujours actif et la signature du deuxième accord est en cours. Cela traduit une volonté de structurer des parcours fortement intégrés avec des partenaires reconnus pour leur excellence régionale et internationale. Parallèlement, des doubles diplômes ont également été développés avec deux universités colombiennes : l'Universidad del Norte (Barranquilla) et l'Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB). Ces accords renforcent la présence de l'UPEC en Amérique latine, un continent où l'établissement a su identifier des synergies

disciplinaires et des complémentarités scientifiques durables. Cette dynamique de doubles diplômes s'ajoute aux coopérations renforcées avec des partenaires historiques en Europe, en Afrique et en Asie, certaines d'entre elles intégrées dans des programmes de mobilité Erasmus+ et dans des projets de recherche collaboratifs. Aussi, l'UPEC a renforcé sa cellule Europe, qui assure un accompagnement centralisé pour les projets européens, l'identification de financements compétitifs et la structuration de consortiums scientifiques. L'implication de l'UPEC au sein l'université européenne Aurora illustre également cette volonté d'inscrire l'internationalisation dans une logique de coopération structurée et stratégique. En s'appuyant sur les appels à projets internes, l'établissement soutient activement les initiatives collaboratives transnationales, tout en capitalisant sur l'expertise de la cellule Europe pour renforcer le dépôt et le suivi de projets. La politique internationale de l'UPEC, loin de se réduire à une juxtaposition d'actions, s'inscrit dans une stratégie progressivement consolidée, cohérente avec les priorités scientifiques et la structuration des formations. Il convient par ailleurs ne noter que, depuis plusieurs années, l'UPEC s'est résolument engagée dans la qualité de l'accueil et de l'accompagnement de ses étudiants internationaux. Cela se matérialise par la mise en place d'un guichet unique d'accueil, par plusieurs événements favorisant l'intégration et par un accompagnement spécifique tout au long de l'année. Cela a été reconnu par le label *Bienvenue en France* 2 étoiles comme le précise le comité d'évaluation.

S'agissant de la vie étudiante et de la vie de campus, le comité reconnaît l'investissement de l'UPEC en faveur de l'accompagnement social et citoyen des étudiants, tout en soulignant la nécessité d'une meilleure structuration stratégique et d'une coordination renforcée des dispositifs. Depuis l'évaluation, des évolutions significatives ont été engagées. L'adoption du schéma directeur de la vie étudiante est l'avancée structurante majeure. Ce document-cadre permet désormais d'inscrire l'ensemble des actions relatives à la réussite, à la santé, à la lutte contre la précarité, à l'engagement étudiant et à l'animation des campus dans une stratégie cohérente, dotée d'objectifs opérationnels et d'indicateurs de suivi. Il marque le passage d'une logique d'initiatives multiples à une politique consolidée et pilotée. Le comité a également relevé l'importance des dispositifs d'accompagnement social et sanitaire. L'UPEC a poursuivi et renforcé son action en matière de santé étudiante, notamment à travers le service de santé universitaire, dont les missions ont été consolidées et articulées plus étroitement avec les politiques de prévention et de qualité de vie.

En matière d'engagement et de participation étudiante, la dynamique enclenchée au cours de la période évaluée a été amplifiée. Les dispositifs favorisant l'engagement associatif, la participation aux instances et les initiatives citoyennes ont été intégrés dans le schéma directeur de la vie étudiante afin d'en assurer la cohérence et la continuité. Cette approche contribue à faire de la vie de campus un levier de formation citoyenne et de cohésion universitaire, en cohérence avec l'identité d'université engagée. Le Parlement étudiant, dont la création a été actée par le Conseil d'administration le 5 juillet 2024, participe à cette dynamique. Ainsi, depuis 2024, la politique de vie étudiante et de vie de campus de l'UPEC a évolué d'un ensemble d'actions engagées vers une stratégie formalisée, pilotée et évaluée. Ces évolutions répondent directement aux observations du comité et traduisent la volonté de l'établissement de faire de la réussite, du bien-être et de l'engagement des étudiants un pilier central de son projet académique.

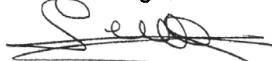
S'agissant de la responsabilité sociétale de l'université, le comité souligne l'engagement ancien de l'UPEC en matière de développement durable, d'inclusion et de lutte contre les discriminations, tout en invitant l'établissement à renforcer la lisibilité, la coordination et la formalisation stratégique de ces politiques. Depuis l'évaluation, des évolutions structurantes ont précisément été engagées pour répondre à cette exigence de cohérence et de pilotage intégré, en témoigne la création du schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale. La candidature au label DD&RS, déposée le 9 décembre 2025, marque la volonté d'inscrire cette politique dans un cadre national de reconnaissance et d'évaluation. Parallèlement, la politique handicap a été profondément consolidée avec l'élection en 2024 d'une Vice-présidence Politique handicap et vulnérabilités, qui a permis d'achever le bilan du premier schéma directeur et d'élaborer le schéma directeur 2025-2028. Celui-ci intègre désormais l'accessibilité numérique et l'accompagnement des aidants, tout en renforçant la

formation des personnels et le suivi des étudiants en situation de handicap. Enfin, la création en octobre 2025 d'une Vice-présidence Egalité, inclusion et lutte contre les discriminations a permis de structurer une stratégie globale couvrant l'égalité professionnelle, la prévention des violences sexistes et sexuelles, la lutte contre le racisme et l'antisémitisme, ainsi que la promotion des droits des personnes LGBTQIA+. La clarification de la gouvernance, l'actualisation des plans d'action et la structuration du dispositif unique de traitement des situations via la Cellule Stop Violences discriminations traduisent une montée en maturité de l'établissement. Ainsi, la responsabilité sociétale de l'UPEC ne relève plus d'initiatives sectorielles mais d'une politique intégrée, dotée d'instances de pilotage identifiées, de documents stratégiques actualisés et d'objectifs opérationnels, pleinement articulée au projet d'université engagée.

S'agissant de la politique patrimoniale, le comité reconnaît que l'établissement dispose d'une connaissance satisfaisante de son patrimoine et d'une planification effective, tout en soulignant la nécessité de renforcer la priorisation des investissements et le suivi financier des opérations. L'organisation en multisites constitue à la fois une richesse et un facteur de complexité. L'élaboration du SPSI 2026-2030 traduit la politique volontariste de l'établissement et intègre pleinement les enjeux de transition écologique, en articulation avec le schéma directeur de développement durable et de responsabilité sociétale, dont il constitue le volet patrimonial. Cette convergence vise à assurer une cohérence stratégique entre politique immobilière, objectifs environnementaux et soutenabilité financière.

Les observations formulées par le comité s'inscrivent pour l'UPEC dans une dynamique de consolidation et de transformation. C'est dans cet esprit constructif et résolument tourné vers l'avenir que l'université reçoit les recommandations du comité et entend les mettre au service de son projet collectif.

Karine Bergès



Présidente de l'Université Paris-Est Créteil

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université Paris-Est Créteil (UPEC°) a eu lieu du 18 au 20 mars 2025. Le comité était présidé par **Madame Hélène Pauliat**, professeur de droit public à l'université de Limoges ; ancienne présidente de l'université de Limoges.

Ont participé à cette évaluation :

- **Madame Valérie Autier**, créatrice d'entreprises en santé, membre du comité d'administration de cluster et pôles de compétitivité en santé ;
- **Monsieur Laurent Chambaud**, docteur en médecine de l'université de Picardie ;
- **Madame Emmanuelle Nigrelli**, maître de conférences à SeaTech, ancienne vice-présidente au Conseil des Études et de la vie universitaire à l'Université de Toulon ;
- **Monsieur Sacha Duperret**, vice-président étudiant du campus de Talence de l'Université de Bordeaux ;
- **Madame Catherine Leglu**, professeur à l'université du Luxembourg, médiéviste spécialisée en littérature occitane et française et vice-rectrice aux affaires académiques ;
- **Monsieur Vincent Malnoury**, directeur général des services de l'université de Lorraine ;
- **Madame Vanessa Prevot**, vice-présidente recherche de l'université Clermont Auvergne.

Monsieur Philippe Simoneau, conseiller scientifique, et **Madame Éloïse Dreure**, 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

