

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SORTIE D'EXPÉRIMENTATION DE L'UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL

CAMPAGNE D'ÉVALUATION HORS VAGUE

Rapport publié le 02/12/2024

Au nom du comité d'experts :

Marie Reynier, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Boulter, président par intérim

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 le président du Hcéres.

Avis et recommandations

L'EPE Université Gustave Eiffel (UGE) a réussi à relever un défi inédit : **regrouper en un même établissement expérimental des entités diverses par leurs statuts, leurs cultures et leurs modes de gouvernance**. L'UGE forme aujourd'hui un ensemble composé de deux établissements fusionnés (une université, l'Upem, et un établissement public à caractère scientifique et technologique, l'IFSTTAR, sous la tutelle du ministère de la Transition écologique), d'écoles publiques aux statuts et aux tutelles différents (Ville de Paris pour l'EIVP, IGN pour l'ENSG-Géomatique, ministère de la Culture pour l'Ensa Paris-Est), et d'une école consulaire dépendant de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris-Île-de-France (ESIEE Paris). L'IFSTTAR est le premier EPST à intégrer un établissement expérimental et à fusionner avec une université. Les écoles qui disposaient de la personnalité morale et juridique ont intégré l'EPE en tant qu'établissements-composantes. Les écoles qui n'ont pas la PMJ (ENSG-Géomatique, service de l'IGN, et l'ESIEE Paris) sont, quant à elles, devenues des écoles-membres de l'UGE.

Le processus d'intégration a été favorisé par la proximité géographique des acteurs fondateurs, au sein de la Cité Descartes à Champs-sur-Marne. Les membres fondateurs collaborent de longue date et se connaissent, ce qui constitue un point d'appui solide pour la construction d'un établissement de cette envergure. **Le comité salue la réussite de ce regroupement, unique dans le paysage de l'enseignement supérieur et la recherche français, et pertinent à plusieurs égards** (voir ci-dessous).

La construction de l'EPE Gustave Eiffel **s'appuie en premier lieu sur le projet scientifique de l'I-Site FUTURE, lauréat du deuxième programme des investissements d'avenir en 2017, qui a pour objectif de donner une visibilité internationale à un établissement dont les projets scientifiques sont axés sur la thématique des villes**. En 2022, l'Université Gustave Eiffel a été confirmée comme établissement labellisé I-Site et **a élargi le périmètre initial de ses activités de formation et de recherche aux thématiques nouvelles des « territoires durables »**, couvrant ainsi la majeure partie des compétences des établissements intégrés. Le regroupement autour de ces thèmes fédérateurs a constitué le principal facteur d'intégration et d'adhésion au projet, ce qui le rend particulièrement cohérent avec les ambitions affichées, et garantit la cohésion des membres de l'EPE. La réussite de l'UGE, qui pilote deux programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) du volet de France 2030 consacré au « financement des investissements stratégiques », est une preuve de l'adéquation du choix de cette thématique au potentiel scientifique des membres de l'EPE. L'UGE est aujourd'hui une université de rang international, forte de nombreuses réussites aux appels à projets.

L'UGE dispose par ailleurs d'équipements et de plateformes remarquables, en cours de mutualisation, qui s'ouvrent plus largement aux entreprises. Grâce à ses campus de recherche, l'université est présente sur l'ensemble du territoire national (en Île-de-France, et à Lille, Nantes, Lyon et Aix-Marseille), et conduit une politique partenariale efficace avec les acteurs des différents sites.

Le comité note **une forte implication de l'équipe de direction dans la déclinaison et la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et de l'ambition politique au sein de toutes les entités qui composent l'établissement**. Ces avancées ont pu se réaliser grâce à un pilotage évitant de créer des structures intermédiaires : 17 vice-présidents ont assuré un contact direct avec les différentes composantes de formation et de recherche placées ainsi à égale distance de la présidence. Chaque directeur d'établissement-composante et d'école-membre est VP, et fait donc partie de l'équipe de direction de l'UGE ; le président de l'UGE est membre des CA de chacun des établissements-composantes et de chacune des écoles-membres. Cette organisation a pu se mettre en place grâce à la taille relativement modeste de l'université (15 553 étudiants en 2022-2023), que l'UGE compte préserver.

Cependant, les choix affirmés par l'équipe présidentielle, à savoir le fait que la stratégie politique guide le pilotage, relèguent au second plan le rôle des services administratifs. La volonté de rester agile et réactif s'appuie actuellement sur une organisation interne loin d'être stabilisée, sous la responsabilité directe des deux premiers vice-présidents. **Le comité relève ainsi un empiétement de ces niveaux de gouvernance sur le rôle habituellement dévolu à la direction générale des services (DGS) en matière de pilotage. Ainsi, même si**

la chaîne hiérarchique maintient les services sous la responsabilité de la DGS, la répartition actuelle des rôles et attributions fonctionnelles entre la DGS d'une part et les deux premiers VP d'autre part prive le niveau administratif de toute expertise pour les questions qui relèvent de sa compétence en matière de pilotage. Il considère que cette plasticité, qui a eu un intérêt lors de la construction de l'EPE, confine aujourd'hui à une faiblesse et fait courir le risque de pénaliser la mise en place d'une gestion administrative robuste et pérenne.

L'harmonisation et l'uniformisation des outils de gestion ne sont pas abouties. C'est particulièrement le cas pour l'environnement informatique : les logiciels de gestion sont disparates suivant les entités qui composent l'EPE, et les interfaçages sont inexistantes. Bien que des états des lieux de l'existant, des études des besoins, des réflexions portant sur le choix des logiciels aient été rapidement entrepris, le comité regrette que pour pallier les manques, l'établissement s'appuie encore parfois sur des logiciels créés en interne (application pour les déclarations de service, par exemple). Un projet de schéma directeur « patrimoine, numérique et scientifique » est presque mené à son terme au moment de la visite du comité (finalement voté au CA le 24 juin 2024). Néanmoins, **le chemin à parcourir pour parvenir à un schéma d'urbanisation et à un système informatique décisionnel reste encore long.** D'autres domaines sont concernés par la nécessité d'une harmonisation rapide à l'échelle de l'établissement, comme la gestion des ressources humaines ou les affaires financières. Au moment de l'évaluation, **la capacité d'élaborer une programmation budgétaire est encore limitée, et les outils de gestion prévisionnelle en matière de RH sont inexistantes.**

1 / Avis

L'EPE a su relever le défi qu'il s'était fixé à sa création, en fusionnant avec succès une université avec un EPST, et en intégrant des écoles aux tutelles variées, autour d'un projet scientifique pertinent et visible. Le dynamisme de l'université, la cohérence de sa stratégie et l'affichage d'un domaine de spécialisation clair sont autant de preuves de la réussite de cette expérimentation. **Le comité exprime unanimement un avis favorable à la demande de sortie d'expérimentation de l'Université Gustave Eiffel et à sa transformation en grand établissement. Néanmoins, le comité tient à souligner l'existence de plusieurs points de fragilité concernant tout particulièrement la structuration du pilotage. Ainsi, pour que la transformation en grand établissement puisse être une réussite totale, et sans que cela soit une condition suspensive, le comité considère que ces points devront faire rapidement l'objet d'une remédiation de la part de l'UGE.**

2 / Recommandations

Pour conforter la démarche engagée par la structuration réussie de l'EPE et stabiliser le fonctionnement opérationnel de l'établissement, le comité souhaite formuler un certain nombre de recommandations, **portant sur l'organisation interne, le pilotage, le parlement étudiant et la stratégie internationale.**

En premier lieu, le comité recommande à l'UGE de mettre en place un pilotage administratif clair, robuste et pérenne, qui permette un fonctionnement stable de l'université sur les moyen et long termes. Pour ce faire, l'université devra agir à plusieurs niveaux :

- **Redéfinir le périmètre des attributions, d'une part des vice-présidences et d'autre part de la direction générale des services, pour veiller à ne pas confondre portage politique et pilotage opérationnel et assurer ainsi un pilotage et une gestion administrative de l'établissement solide et durable.**
- **Mettre en place une gouvernance opérationnelle qui permette le bon fonctionnement de l'établissement :** le nombre important de vice-présidents, s'il peut se comprendre lors de cette phase transitoire, mérite d'être interrogé à l'heure de la pérennisation.
- **Mener rapidement à leur terme les chantiers prioritaires pour le bon fonctionnement de l'université en matière de système d'information, de ressources humaines et de finance.**
- **Sortir du mode projet qui a servi à construire l'EPE, mais conserver son agilité, tout en installant rapidement un fonctionnement qui permette la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de l'établissement de manière pérenne.** Le pilotage s'appuie encore trop souvent, en ce qui concerne l'organisation des fonctions support, sur **une juxtaposition de services issus de chacun des établissements-composantes.** L'UGE est aujourd'hui suffisamment avancée dans le processus

d'intégration pour **mettre en place des outils opérationnels, harmonisés et efficaces, notamment des systèmes d'information unifiés.**

Le parlement étudiant est une initiative originale et innovante dans sa conception, dont la mise en œuvre a été pénalisée par la crise sanitaire. Cependant, la situation actuelle ne permet toujours pas aux étudiants de se saisir efficacement des sujets et en particulier de ceux qui concernent la vie étudiante. Le comité recommande de **mettre en place un portage politique plus affirmé, au cours de la période qui s'ouvre, pour que le parlement atteigne les objectifs qui lui étaient fixés à sa création, et garantisse une participation pleine et entière des étudiants à la vie de l'établissement et à la prise de décision.**

Le comité recommande enfin à l'UGE d'élaborer une stratégie à l'international qui entraîne l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et qui puisse élargir significativement son rayonnement, au-delà de la juxtaposition de l'activité antérieure de chacun des établissements-composantes. La labellisation récente de l'université européenne PIONEER, qui s'est constituée autour de la thématique de la ville, est un premier pas encourageant.

Le comité estime que l'Université Gustave Eiffel présente certaines caractéristiques de nature à apporter une contribution substantielle sur deux problématiques fondamentales de la politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- Comment une stratégie de spécialisation réussit-elle à valoriser une université tout en améliorant, une offre de recherche et de formation tournée vers les secteurs d'avenir ?
- Comment réussir la fusion d'un organisme et d'une université, qui fonctionne et qui permette notamment de soutenir la stratégie scientifique et pédagogique par une politique dynamique et intégrée des ressources humaines ?

Sur ce plan, l'Université Gustave Eiffel constitue un véritable laboratoire sur lequel les autorités publiques sont appelées à se pencher avec soin pour en tirer tous les bénéfices et toutes les leçons.

Présentation de l'établissement

Université Gustave Eiffel

- **Date de création** : 1^{er} janvier 2020 (décret n° 2019-1360 du 13 décembre 2019 portant création de l'Université Gustave Eiffel et approbation de ses statuts).
- **Regroupement** : Établissement public expérimental Université Gustave Eiffel¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire hors santé structurée en 15 composantes de formation et 33 composantes de recherche :
 - 2 établissements-composantes qui conservent leur personnalité morale (l'EIVP et l'Ensa Paris-Est) ;
 - 2 écoles-membres (l'ESIEE Paris et l'ENSG) ;
 - 6 unités de formation et de recherche — UFR (Langues, culture et société ; mathématiques ; lettres, arts, création, technologies ; sciences économiques et gestion ; sciences humaines et sociales ; sciences et techniques des activités physiques et sportives) ;
 - 5 instituts (institut français d'urbanisme dit École d'urbanisme de Paris [EUP] ; institut d'électronique et d'informatique Gaspard Monge — IGM ; institut francilien de sciences appliquées — IFSA ; institut francilien d'ingénierie des services — IFIS ; institut universitaire de technologie — IUT) ;
 - 29 unités de recherche (UR) et unités mixtes de recherche (UMR), dont 7 unités propres, et 4 départements de recherche.
- **Nombre d'étudiants** : 15 553 étudiants en 2023-2024².
- **Répartition des effectifs étudiants en 2023-2024** :
 - DUT-BUT : 11 % ;
 - Licence : 41 % ;
 - Master : 18 % ;
 - Formations d'ingénieurs : 22 % ;
 - Diplôme d'architecte : 4 % ;
 - Doctorat : 2 % ;
 - Autres formations, dont DAEU : 2 %
- **Nombre d'étudiants internationaux** : 1 376 soit 9 %.
- **Ressources humaines**³ : 663 enseignants, enseignants-chercheurs, dont 440 titulaires (106 PR, 231 MCF, 103 enseignants 2nd degré) ; 287 chercheurs titulaires (dont 233 CD/DR du développement durable et 54 IPEF ou ITPE chercheurs) ; 1103 personnels d'appui et de soutien dont 328 Biatss titulaires, 267 ITA titulaires, 323 agents des corps administratifs ou techniques du MTE.

¹ Les établissements fondateurs sont les suivants : Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Upem) — université pluridisciplinaire hors santé ; l'IFSTTAR (institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux), organisme national de recherche ; l'ESIEE Paris (école supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique de Paris), école sous tutelle de la Chambre de Commerce et d'Industrie de région Paris Île-de-France ; l'ENSG-Géomatique (école nationale des sciences géographiques), école sous tutelle de l'IGN (institut national de l'information géographique et forestière) ; l'EIVP, école des ingénieurs de la ville de Paris, école sous la tutelle de la ville de Paris ; l'école nationale supérieure d'architecture de Paris-Est (Ensa Paris-Est), dite école d'architecture de la ville & des territoires Paris-Est, école sous la tutelle du ministère de la culture.

² Données établissement.

³ Données établissement.

- **Budget*** : 278,7 M€ en 2023.
- **Patrimoine immobilier** : 7 campus (Marne-la-Vallée, Lille, Lyon, Nantes, Paris, Versailles, Méditerranée).
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique** : sciences et technologies et génie civil (numéro un en France dans ces deux domaines en 2022 et en 2023 au classement thématique de Shanghai) ; sciences de l'ingénierie de l'environnement, sciences de la terre, mathématiques, mais aussi géographie et économie.
- **Écoles doctorales** : 14 ED en coaccréditation (sur les différents campus d'implantation).
- **PIA : I-Site FUTURE** confirmé en 2022. L'I-Site, lauréat du PIA2 en 2017, visait à faire émerger un établissement à visibilité internationale autour de la thématique de la transformation et de l'adaptation soutenable des villes et des territoires.
 - AVID, *apprendre pour la ville durable*, lauréat de l'appel « Compétences et Métiers d'Avenir » ;
 - FORCO-VD, *formation continue pour la ville durable*, lauréat de l'appel ASDESR ;
 - AMI-UGE, lauréat de l'appel à projets IDEÉS ;
 - City-Fab, lauréat de l'appel à projets « ExcellenceS sous toutes ses formes » ;
 - Sci-Ty, lauréat de l'appel à projets « prématuration-maturation ».
- **Université européenne** : coordination d'une alliance d'universités en Europe sur le thème de la ville (PIONEER).

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**, 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** confirmés.
- 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).

⁴ https://www.univ-gustave-eiffel.fr/fileadmin/UniversiteGustaveEiffel/Universite/RA/UGE-RA23_Web.pdf

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 ont eu lieu en 2023-2024 (certains de ces rapports étant encore en cours de rédaction) ; et de l'Université Paris-Saclay, dont la visite Hcéres, prévue cette année, a été reportée.

- **Personnels de l'ESR de la région²** : 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).
- 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€.

Contexte de l'évaluation

La présente évaluation a été menée à la suite de la demande que l'Université Gustave Eiffel a adressée au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) le 19 décembre 2023, afin de sortir de l'expérimentation. L'ordonnance du 12 décembre 2018 dispose en effet, dans son article 20, qu'à compter de la deuxième année suivant l'entrée en vigueur de leurs statuts, les établissements créés ou modifiés dans le cadre de l'ordonnance peuvent demander au ministre chargé de l'enseignement supérieur qu'il soit procédé à leur évaluation afin de sortir du régime expérimental avant le terme de la période de dix ans, prévue par la loi. L'ordonnance précise également que cette évaluation est confiée au Hcéres, qui rend son rapport dans un délai de six mois à compter de la demande formulée par l'autorité exécutive de l'établissement.

En date du 29 janvier 2024, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche a adressé au président du Hcéres un courrier lui demandant de bien vouloir procéder à l'évaluation de sortie d'expérimentation et de tenir compte, plus particulièrement, des éléments d'appréciation suivants :

- le degré suffisant d'intégration stratégique et l'exercice effectif de ses missions par l'établissement lui-même ou ses composantes par délégation : la cohérence du regroupement territorial, la complémentarité de l'offre de formation, la mise en œuvre d'une politique de diplomation, de recherche, de valorisation de ses résultats, de relations internationales ou de ressources humaines unique ;
- l'efficacité de la gouvernance et l'absence d'éléments de dysfonctionnement de nature à paralyser son organisation administrative ou à générer des compétences concurrentes ;
- la capacité à se doter d'outils opérationnels permettant de réaliser sa stratégie, de conduire ses activités et d'assurer leur suivi ;
- l'obtention de résultats substantiels en termes d'attractivité et de visibilité internationales, de valorisation de la vie étudiante et de campus, de fédération de la communauté universitaire, de diffusion d'une diversité des savoirs et des cultures, de promotion d'un niveau scientifique élevé.

Le Hcéres évalue la capacité de l'établissement à sortir de l'expérimentation. Sur des sujets juridiques sur lesquels le Hcéres n'a pas à se prononcer, le comité a constaté un besoin d'accompagnement de l'UGE nécessitant une coordination accrue des ministères : l'UGE s'est trouvée confrontée à des sujets inédits dont la résolution est profitable à l'ensemble de l'enseignement supérieur français.

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'établissement a rédigé un rapport d'autoévaluation (RAE) déposé le 22 mars 2024 pour la rédaction duquel de larges concertations ont été organisées en 2023 sous forme d'assemblées générales de campus. Cependant, le comité social d'administration s'est dit insuffisamment informé au moment du vote sur la sortie d'expérimentation en décembre 2023, le séminaire qui restituait la version détaillée du projet ayant été programmé en février 2024. En effet, cette version a été diffusée aux composantes et aux instances en février 2024 mais elle a pu être, par la suite, amendée le 7 mars par le Conseil académique et le 14 mars par le Conseil d'administration.

Le rapport d'autoévaluation est clair et suit le plan attendu mais est trop descriptif. Plus particulièrement, le comité regrette qu'au niveau des projets mis en place et des résultats obtenus, le RAE ne précise pas, comme il aurait dû le faire, ce qui était en gestation avant la création de l'EPE, et ce qui a abouti grâce à cette intégration. Les indicateurs disponibles sont insuffisants pour mesurer l'impact de l'EPE.

La visite de l'établissement a eu lieu les 23 et 24 mai 2024. 37 entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette visite.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

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

1 / Une stratégie inédite d'intégration qui a nécessité un investissement politique important

Le comité a pu constater le fort degré d'intégration institutionnelle atteint par l'EPE : l'UGE a fait la preuve de sa capacité à dépasser des blocages persistants et anciens dans le paysage universitaire français. La réussite de cet EPE est d'avoir su, au-delà de l'agrégation d'établissements classiques (ENSA Paris-Est, EIVP, ENSG), fusionner dans l'université une école d'ingénieurs consulaire et un EPST — une démarche pionnière dans le paysage de l'ESR. Assurément, aucun EPE n'est jusqu'à présent allé aussi loin : là où la plupart des EPE juxtaposent des établissements, l'UGE a fusionné une partie des établissements. Au-delà de cette réussite qu'il convient de ne pas minimiser, les résultats obtenus par l'EPE restent encore, on le verra, parfois timides et des avancées sont nécessaires pour garantir la réussite totale de l'établissement pérennisé

Une période d'expérimentation qui s'est traduite par des avancées significatives

La construction de l'UGE s'appuie sur un projet scientifique autour de la ville, dont la qualité a été reconnue par l'obtention de l'I-Site en 2017. L'EPE a pu mettre en place des projets interdisciplinaires et une nouvelle structure institutionnelle comprenant d'une part des fusions (ESIEE Paris, IFSTTAR, Upem) et d'autre part des intégrations (les écoles qui disposaient de la personnalité morale et juridique sont devenues établissements-composantes, celles qui ne l'avaient pas, écoles membres⁷). Ces deux niveaux de construction (fusion et intégration) et la nature des établissements intégrés dans l'EPE constituent une des originalités de l'UGE.

Le défi majeur à relever pour l'EPE était bien sûr, de gérer la diversité des établissements qui le composent. L'UGE détaille assez peu dans son RAE les chemins empruntés pour parvenir à l'intégration recherchée, s'agissant notamment de deux cas qui ont longtemps constitué des verrous tenaces dans l'ESR français : l'intégration dans un même établissement d'une université et d'écoles, dont une est de surcroît consulaire, et la fusion d'une université et d'un EPST. L'UGE a en effet réussi à placer « sous le même toit » l'Upem, les écoles publiques et consulaires (ESIEE Paris, EIVP, ENSG-Géomatique sous tutelle de l'IGN, Ensa Paris-Est sous tutelle du ministère de la Culture) et l'EPST IFSTTAR. Hormis le fait qu'il s'agit du premier EPST qui fusionne avec un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, il présente une autre particularité, puisqu'il emploie des personnels dont le service, du fait de leur statut, est consacré à temps plein à des activités liées à la recherche.

Le comité a identifié quatre leviers d'intégration. Le premier a consisté à créer les conditions d'une connaissance réciproque et approfondie de chacun des membres de l'EPE, grâce à des séminaires réguliers. La présence du président de l'UGE dans les conseils d'administration des écoles-membres et des établissements-composantes et, réciproquement, la présence des directeurs de ces établissements au sein de l'équipe de direction de l'UGE, en tant que VP, témoignent aussi d'un mode de gouvernance croisée et d'une participation active dans le pilotage des différentes entités. Cette gouvernance croisée a permis des

⁷ Dans la pratique, ces deux intitulés distincts ne se traduisent pas par des différences dans le fonctionnement.

avancées concrètes : par exemple, l'ESIPE, ancienne école d'ingénieurs de l'Upem, construit avec l'ESIEE Paris, prouvant que la logique intégrative était réciproque.

Le deuxième levier utilisé est le recrutement, centralisé, des cadres : l'avis du président de l'EPE est par exemple requis quant au choix des dirigeants des établissements-composantes ou écoles-membres.

Le troisième levier a consisté à organiser les activités des entités autour de la thématique contemporaine « *la Ville de demain* », élargie à « *villes et territoires durables et mobilités* », dont le périmètre englobe une grande partie des thèmes portés par les composantes de l'UGE. Dans cet esprit, la signature des publications scientifiques obéit désormais à des règles établies conjointement, qui font apparaître explicitement l'UGE.

Le quatrième levier, plus original, est la place importante accordée à l'apprentissage (une des spécificités historiques de l'Upem, caractérisée depuis toujours par un important volume d'apprentis, d'environ 25 %), qui a également favorisé l'intégration. Si l'ESIPE a pu fusionner son offre de formation avec celle de l'ESIEE Paris, sans que le statut d'école consulaire de cette dernière soit considéré comme un obstacle insurmontable, c'est aussi parce que ses formations se déroulaient sous statut d'apprenti⁸.

À ces leviers s'ajoutent diverses mesures, comme la création d'un pôle unique d'aide au pilotage et la mutualisation de certains services (comme le pôle « projets transformants »).

Des actions encore disparates pour concrétiser le processus d'intégration

Si le RAE présente parfois les différentes actions mises en place pour créer une dynamique d'intégration sous forme de listes et d'exemples sans réelle hiérarchie, la visite a permis d'établir que ces actions suivent une stratégie de renforcement de la cohésion autour des thématiques phares de l'UGE.

L'UGE affiche des ambitions classiques pour un établissement d'ESR⁹ : accroissement de l'attractivité de ses formations, reconnaissance internationale de la qualité de la recherche et renforcement de l'ancrage dans le milieu économique, notamment de proximité.

C'est d'abord au niveau de la formation que l'intégration se matérialise : un certain nombre de diplômes communs à plusieurs composantes ont été créés (ouverture d'une licence professionnelle ACPAE [assistant chef de projet d'aménagement de l'espace], et d'un bachelor Économie, Sciences, Technologies multimédia [BestM]). Par ailleurs, l'UGE a mis en place un centre de formation d'apprentis (CFA) pour l'ensemble des formations d'ingénieur, une mesure significative, compte tenu de l'importance accordée à l'apprentissage au sein de l'établissement. Enfin, un double cursus d'architecte-ingénieur est en cours d'élaboration, ainsi que de nouveaux diplômes de formation continue.

Au niveau de la recherche, les thèmes du développement urbain et territorial nécessitent des interactions entre les différents domaines (transports et réseaux, ingénierie, géographie, architecture) : selon le comité, ces échanges ont été facilités par l'EPE au travers des candidatures aux appels à projets incitant au travail collaboratif. Néanmoins, l'université n'a pas encore exploité l'ensemble de son potentiel dans ce domaine (cf. Référence 5).

⁸ La lettre d'orientation budgétaire du 14 octobre 2021 précise ainsi : « *L'intégration d'ESIEE Paris a conduit à internaliser à partir de septembre 2021, la gestion des contrats d'apprentissage des élèves, jusque-là gérés par chambre de commerce et d'industrie* ».

⁹ La stratégie présentée (RAE, p. 3) s'élabore autour de quatre axes assez génériques :

- Une recherche de haute qualité,
- Une offre de formation attractive dans tous les cycles jusqu'au doctorat,
- Un positionnement international reconnu reposant sur des partenariats structurants,
- Des interactions importantes avec les acteurs des différents territoires sur lesquels l'Université Gustave Eiffel est implantée.

La fondation partenariale, créée le 30 juin 2022, se distingue par son affichage thématique dans le domaine des « Villes durables » et mobilise aussi bien les *alumni* que les entreprises partenaires. Elle a permis de financer par exemple une chaire partenariale de recherche sur la « transition foncière » associant l'Ensa Paris-Est et l'EIVP et leur permettant d'aborder des questions relatives à la gouvernance des sols (droit, politiques publiques) et à la restauration des fonctions écologiques des sols dégradés. **Il s'agit, selon le comité, d'une expérience encourageante.**

Enfin, le comité a pu constater lors de la visite que l'intégration était pleinement assumée : les directeurs des entités intégrées ont, par exemple, relevé l'intérêt pour eux de pouvoir utiliser désormais, en plus de leur marque propre, la marque « université », souvent davantage connue à l'international.

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

2 / Une organisation interne et une gouvernance perfectibles

L'organisation de la gouvernance de l'EPE, telle qu'est définie par les statuts annexés au décret de création 2019-1360 du 13 décembre 2019, possède plusieurs particularités. Tout d'abord, **le conseil académique dispose de compétences élargies**, qui relèvent habituellement de celles du conseil d'administration, étant donné qu'il est décisionnaire pour les recrutements d'enseignants, de chercheurs et d'enseignants-chercheurs. Sa composition est large, puisque le conseil académique n'est pas constitué par les membres de la commission de la recherche et de la commission de la formation et de la vie universitaire, mais par 70 membres, dont 60 élus, qui peuvent provenir de l'ensemble des composantes de l'université, y compris des écoles-membres et des établissements-composantes. Pour faciliter l'intégration des différentes entités, l'UGE a prévu un lieu supplémentaire de dialogue, **le comité des fondateurs**, qui offre un espace spécifique s'ajoutant aux autres instances de concertation et garantissant aux écoles-membres et aux établissements-composantes la prise en compte de leurs intérêts.

De plus, l'université Gustave Eiffel a créé une instance supplémentaire et originale dans son organisation, à savoir le **parlement étudiant**. Instance unique dans le monde universitaire français, « le parlement étudiant permet d'associer les étudiants et étudiantes à la gouvernance de l'établissement, au-delà de la participation d'élus étudiants aux instances centrales (CA et CAC) »¹⁰. La visite sur site a permis au comité de comprendre que ce parlement ne joue pas encore pleinement son rôle d'instance au service de la co-construction de la stratégie par la communauté étudiante. La structure a été créée pour fonctionner selon les modalités choisies par les étudiants et les élèves. Or, à l'heure actuelle, les étudiants et leurs représentants n'ont pas encore pu se saisir de cet outil. **Le comité recommande à l'UGE de prendre en main rapidement ce sujet et d'apporter le soutien, les outils et l'aide nécessaires aux étudiants pour que le parlement soit fonctionnel et permette effectivement de développer un fort sentiment d'appartenance de la communauté étudiante à l'UGE dans son ensemble.**

L'UGE est composée de 2 établissements-composantes (EIVP et Ensa Paris-Est), de 2 écoles membres (ESIEE Paris et ENSG), de 11 composantes de formation et de 33 composantes de recherche issues de la fusion de l'Upem et de l'IFSTTAR. Au cours de sa phase de construction, l'UGE a mis en place une gouvernance élargie à 17 vice-présidences¹¹ (VP) pour assurer l'alignement stratégique des établissements-composantes, des écoles-membres et des composantes de recherche et de formation. En effet, aux 8 VP chargées des missions classiques d'une université, s'ajoutent 3 VP en appui à la structuration et en lien avec les spécificités de l'établissement (VP intégration et relation avec les écoles, VP coordination des politiques de campus, VP appui aux politiques), 4 VP représentant chacune une école-membre ou un établissement-composante et 2 VP transversaux (1^{er} et 2^e VP). En 2022, l'UGE a engagé la structuration de la direction générale des services

¹⁰ RAE, p. 12.

¹¹ Dont 4 VP « en titre », directeurs des écoles membres et établissements.

et la construction de services unifiés avec la création de plusieurs directions générales déléguées : «informatique et numérique» (DGDIN), «ressources humaines» (DGDRH), «immobilier et logistique» (DGDIL), «communication»; la direction des affaires juridiques et institutionnelles (DGDAJI) et l'agence comptable ayant elles été créées dès 2020. La structuration de la DGDAF a pour sa part été engagée en 2023.

Le comité constate que cette organisation a porté ses fruits lors de la phase de construction de l'EPE, en assurant une cohésion entre l'ensemble des entités internes — aux statuts, histoires et particularités diverses — et en permettant leur alignement stratégique avec les objectifs de l'UGE. Cependant, considérant le nombre très important de VP pour un établissement de cette taille, le comité considère que cette situation reste transitoire ; elle ne peut pas constituer un mode d'organisation de la gouvernance pérenne et opérationnel¹². **Il recommande à l'UGE de redéfinir de manière concertée son mode d'organisation de la gouvernance, et plus particulièrement le nombre et le périmètre d'activités des vice-présidences, pour lui permettre de stabiliser un fonctionnement opérationnel.**

Par ailleurs, l'équipe présidentielle de l'UGE affirme un choix fort, clairement exposé dans le rapport d'autoévaluation : non seulement la définition de la stratégie, mais aussi le pilotage de l'université, relèvent du niveau politique, les services administratifs, direction générale comprise, ayant un rôle de second plan dans la déclinaison opérationnelle de cette stratégie. **Un tel choix présente cependant des inconvénients. En matière de pilotage et de gestion administrative, l'organisation actuelle de l'UGE ne paraît pas pleinement satisfaisante, la répartition des rôles entre la présidence, la direction générale des services et les deux premières VP pouvant conduire, dans les faits, à des recouvrements de compétences.** Le RAE ne renseigne suffisamment ni sur la répartition précise des rôles entre la DGS et les deux premiers VP, ni sur l'articulation effective entre les niveaux politique et opérationnel. Les organigrammes de la gouvernance et des services sont distincts, et aucun d'eux ne fait apparaître le pôle d'appui au pilotage mis en place pour accompagner le processus intégratif de l'EPE, ce que le comité regrette. La visite sur site a permis au comité de comprendre que le pilotage opérationnel de l'établissement est pris en charge par les deux premiers VP. Le comité relève ainsi **un empiètement de ces niveaux de gouvernance sur le rôle habituellement dévolu à la DGS, ce qui prive le niveau administratif de toute expertise possible sur les questions qui relèvent de sa compétence en matière de pilotage.** Le pilotage administratif relevant des deux premières vice-présidences et non de la DGS, cette situation suppose un investissement important et direct de la part des gestionnaires en réponse aux demandes formulées par les vice-présidences. **Le comité considère que cette plasticité des fonctions et cette coalescence du politique et de l'opérationnel, qui ont eu un intérêt lors de la construction de l'EPE, peut devenir à la longue une faiblesse, et entraver le déroulement robuste de la chaîne de gestion administrative. Il recommande à l'UGE de redéfinir le périmètre des attributions, d'une part des VP et d'autre part de la DGS, pour veiller à ne pas confondre portage politique et pilotage opérationnel et assurer ainsi un pilotage et une gestion administrative de l'établissement pérenne et solide.**

Comme on vient de le voir, l'organisation actuelle de la gouvernance et du pilotage de l'université ne permet pas encore à l'UGE de s'appuyer sur une organisation administrative stabilisée (condition *sine qua non* de la réussite du grand établissement). **C'est particulièrement le cas pour le système d'information (SI) : chaque établissement-composante et école-membre possède le sien, les logiciels de gestion sont disparates en fonction des services et des composantes, les interfaçages sont inexistant, et les services se trouvent dans l'obligation de créer des applications « maison » pour pallier les manques (interfaces en saisie manuelle ou logiciels partiels).** Des études sur les besoins, et des réflexions sur le choix des logiciels ont été rapidement lancés, un projet de schéma directeur Patrimoine, Numérique et Scientifique est établi, mais à la date de visite du comité, le chemin à parcourir pour parvenir à un schéma d'urbanisation et à un système informatique décisionnel reste encore long. **Le comité recommande à l'UGE d'harmoniser et d'uniformiser de toute urgence un SI commun à l'échelle de l'établissement.** D'autres domaines sont également concernés par une nécessité

¹² En 2023, les questions liées à l'organisation de la gouvernance occupent encore une place importante dans les débats tenus dans les instances de l'université (plus d'un quart des ordres du jour en moyenne annuelle en conseil académique et un cinquième des ordres du jour du conseil d'administration y sont consacrés).

d'harmonisation des outils comme la gestion des ressources humaines ou les affaires financières (voir ci-dessous, référence 3).

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

3 / Un manque d'harmonisation et de mutualisation à l'échelle de l'établissement

En matière administrative, la création de l'UGE a conduit au rapprochement d'entités administratives très diverses au sein d'une direction générale des services¹³ qui s'assure du bon fonctionnement de chacun des services de l'EPE. En effet, les pratiques de gestion étaient si disparates, imposées par des dispositions statutaires et par une culture historique bien établie, que ce rapprochement a d'abord consisté à juxtaposer des services, mais avec une volonté affirmée de les faire travailler ensemble¹⁴. **Le comité insiste sur la nécessité de simplifier et d'harmoniser les différentes pratiques encore existantes dans les services.**

L'UGE ne s'est pas encore engagée dans des mutualisations de services qui, pour un périmètre défini, permettraient parfois des économies d'échelle en mettant les moyens en commun, ce que le comité regrette. Hormis avec l'ESIEE, aucune gestion mutualisée n'est mise en place avec les établissements-composantes ou les écoles-membres, pas plus que ne sont délégués des moyens dans les composantes universitaires (UF) ou les laboratoires de recherche. En revanche, l'établissement a fait le choix de concentrer dans les services centraux l'ensemble de la gestion financière, des ressources humaines et immobilière. **Cette concentration, qui permet de ne pas disperser les moyens, offre aussi la possibilité de professionnaliser et de faire gagner en compétences les gestionnaires en central.** Plus particulièrement, dès sa création, l'UGE a mis en place des groupes de travail en matière de RH, qui ont abouti à la rédaction de documents de référence qui s'imposent à l'ensemble de la communauté de l'établissement (voir ci-dessous référence 4).

En matière financière, la lettre d'orientation budgétaire (voir ci-dessous) paraît chaque année en juin. Elle témoigne de l'intégration progressive des écoles-membres et des établissements-composantes au sein de l'EPE : si le périmètre était celui de l'Upem en 2020, la gestion de l'I-site a été transférée de la ComUE Paris Est à l'UGE dès 2021. **Le budget 2021 a donc été construit à l'échelle de l'UGE, qui a ainsi englobé les budgets de l'ex-Upem, de l'ex IFSTTAR et de l'ESIEE Paris¹⁵.**

Cependant, compte tenu de ses moyens informatiques actuels, notamment ses outils de gestion financière et budgétaire, l'UGE ne peut pas encore produire de documents de synthèse fiables à l'échelle de l'établissement fusionné. Chaque établissement-composante ou école-membre, hormis l'ESIEE, construit son propre projet de budget annuel selon les modalités qui lui sont propres (article 25.5 des statuts), annexé en accord avec l'université à la lettre générale d'orientations budgétaires.

Le comité relève par ailleurs que la gestion financière observée jusqu'au moment de l'évaluation est saine, les indicateurs (capacité d'autofinancement, fonds de roulement, nombre de jours de charges décaissables) se trouvent dans des ratios corrects. Le périmètre financier actuel de l'UGE (ex-Upem, ex-IFSTTAR et ESIEE), qui couvre plus de 90 % des activités (personnels, étudiants, activités de recherche), est d'environ 275 M€ millions d'euros. **Toutefois, la trajectoire financière de l'établissement est sur une pente à tendance négative :** le compte financier est en déficit de 0,3 M€ en 2022, de à 3,5 M€ en 2023 et les perspectives pour 2024 ne sont pas encourageantes. Divers facteurs sont à mentionner : des ajustements techniques pèsent sur les résultats

¹³ RAE, p. 16.

¹⁴ Visite sur site.

¹⁵ La gestion des contrats d'apprentissage est également passée de la chambre de commerce et d'industrie de Paris à l'UGE.

(rattachement à l'exercice, maîtrise insuffisante des crédits pluriannuels, reports) ; les dépenses énergétiques sont en augmentation sensible ; les recettes sont sujettes à divers aléas (qui ne se limitent pas aux financements liés au succès à des appels à projets, mais qui concernent aussi les subventions de charges pour services publics [SCSP], émanant de deux ministères, qui ne s'appuient pas sur les mêmes critères pour le calcul des dotations).

Les crédits du PIA bénéficient à la totalité des établissements composant l'UGE, ce qui témoigne des progrès accomplis dans l'intégration des différentes entités : de 10 M€ en 2022, les crédits ouverts au budget s'élèvent à 27 M€ en 2023. Cependant, le comité relève que l'utilisation de ces fonds n'est pas encore optimale, notamment en raison de leur caractère pluriannuel : les produits constatés d'avance, donc non utilisés, atteignent de 23 M€ fin 2023. **Le comité recommande à l'UGE d'encadrer la gestion des fonds issus de l'I-Site par un dispositif clair : formaliser des procédures¹⁶ et élaborer des calendriers précis.**

Par ailleurs, il est à noter que l'université perçoit la totalité des droits d'inscription des étudiants, à charge pour elle, dans le cadre des conventions¹⁷ signées avec les établissements-composantes et les écoles membres, de les reverser ou de proposer un droit de tirage. **Le comité salue ce fonctionnement, signe d'une fusion et d'une intégration effectives.** Les choix stratégiques de l'UGE, en particulier la part primordiale accordée à l'apprentissage — un quart des étudiants ont un contrat d'apprentissage —, sont parfaitement visibles dans ses résultats financiers. La part des ressources propres, qui représentaient 15 % du budget en 2020, est passée à plus de 35 % en 2023. Ainsi, le montant des ressources propres augmente d'année en année : de 17 M€ en 2022 à 31 M€ en 2023¹⁸ (pour un montant global de recettes de 265 M€ en 2022 et 279 M€ en 2023). En 2024, 70 % de ces recettes proviennent de l'apprentissage. Le comité considère que des marges de manœuvre sont encore envisageables en matière de formation continue et recommande à l'UGE de déployer une offre plus importante pour augmenter ses ressources propres.

L'UGE maîtrise ses dépenses de masse salariale : celles-ci sont en augmentation de 5,5 % entre 2021 et 2023, en relation avec les recettes qui connaissent la même évolution (5,6 %), essentiellement due à la forte croissance des recettes fléchées¹⁹. Le taux de rigidité (ratio masse salariale/recettes encaissables) est stable depuis plusieurs années (78 % hors passifs sociaux). À l'heure actuelle, la vision de l'existant²⁰ élaborée lors du projet annuel de performance (PAP), sous la conduite des deux premiers VP, permet d'apprécier les évolutions entre 2022 et 2023. Cependant, **l'UGE n'a fourni ni informations, ni données prospectives qui permettraient d'apprécier finement des trajectoires financières futures, ce que le comité regrette.**

La complexité actuelle de la gestion de corps, de statuts et surtout de tutelles différents, qui n'ont pas les mêmes exigences, rend prématurée, de l'avis du comité, la constitution de tableaux de bord prospectifs. Ainsi, si le MESR fait dépendre une partie de la subvention pour charge service public (SCSP) des plafonds d'emplois, cette notion n'est pas reprise par le MTECT : l'ESIEE Paris ne recrute ses personnels que sous contrat de droit public à durée indéterminée. **Le comité considère que ces freins à la mise en place d'une analyse prospective en matière de gestion de la masse salariale représentent un risque pour la cohésion interne de l'établissement. L'UGE doit pouvoir apprécier de manière plus fine l'évolution pluriannuelle de son modèle économique et de sa masse salariale. Le comité suggère d'envisager une coordination des ministères de tutelle pour dépasser les divergences liées aux statuts et aux exigences en matière de gestion de la masse salariale.**

Une construction du dialogue de gestion en cours de professionnalisation

¹⁶ Comme celles prévues dans la charte des contractuels (annexe 2.1.), qui précise les modalités de recrutement, entre autres.

¹⁷ Annexes 2.2.1 ; 2.2.2 ; 2.2.3 ; 2.2.4.

¹⁸ Source : compte financier 2023, page 15. Montant sous réserve des ajustements techniques. Une part significative de cette augmentation est liée à l'intégration d'ESIEE Paris, dont les frais de scolarité sont considérés comme des ressources propres.

¹⁹ Annexe 1.2.3. Rapport de l'ordonnateur 2023, page 3.

²⁰ Annexe 3.1 Tableau de bord simplifié_gouvernance_opérationnel, onglet 3.1 Exécution budget.

Comme le précise le RAE²¹, depuis sa création en 2020, l'UGE pratique un dialogue de gestion avec ses composantes, établissements-composantes et écoles-membres. Ce dialogue a permis aux entités de faire valoir leurs besoins et à la gouvernance de rédiger, à la fin de la campagne, une lettre d'orientation budgétaire²², dont une partie est commune à l'ensemble des établissements et une autre apporte des spécifications pour chaque école-membre ou établissement-composante.

Le dialogue de gestion avec les composantes est en cours d'évolution en 2024²³, grâce notamment à l'élargissement des données chiffrées partagées (RH, finances, notamment). Ces données sont recueillies auprès des services par le pôle d'appui au pilotage. Elles servent de support aux échanges entre l'équipe présidentielle (représentée par les deux premières VP, les VP Recherche et Formation, assistés par les services concernés et la direction générale des services) et les unités de formation, de recherche²⁴, les établissements-composantes et les écoles-membres.

Le comité considère que la démarche mise en place dans le cadre du dialogue de gestion permet à l'équipe présidentielle de connaître parfaitement l'existant et de disposer d'informations utiles à un pilotage efficace. Cependant, il attire l'attention de l'établissement sur l'aspect chronophage inhérent au nombre d'entités consultées au cours du dialogue de gestion, tel qu'il est organisé au moment de la visite du comité. En effet, celui-ci impose de tenir près de 50 entretiens, ce qui comporte un fort risque de saturation pour les équipes, diminuant le dynamisme observé au cours de la période d'expérimentation. **Le comité recommande à l'UGE de définir un mode de construction du dialogue de gestion moins lourd et plus efficace pour pérenniser un fonctionnement stable de l'établissement en ce domaine.**

Un processus « qualité » qui mérite d'être mieux outillé et soutenu par une feuille de route claire

La délégation à la qualité et la métrologie (DQM), placée sous l'autorité directe de la présidence, a pour mission de faire évoluer le mode de management et le fonctionnement de l'université²⁵. L'expérience de la démarche qualité de l'IFSTTAR ayant permis la certification ISO-9000-1 de l'établissement, sert de modèle à l'UGE. L'université conduit une réflexion globale sur la démarche qualité prenant en compte l'ensemble des activités de l'établissement, comme la dimension de la formation et des relations avec des financeurs (y compris européens). L'adossement des activités à une démarche d'amélioration continue est bien pris en compte, cette démarche relevant de la DQM. Elle rassemble des personnels issus des structures fondatrices de l'UGE, sous la responsabilité d'un personnel qui occupait ces fonctions à l'IFSTTAR²⁶. Elle s'appuie également sur l'expérience de l'agence comptable, dont le contrôle interne comptable est déjà en place.

Cependant, le comité relève que la répartition des rôles entre la DQM et le pôle d'appui au pilotage (PAP) en matière de démarche qualité est floue. Les liens entre la DQM et le PAP ne sont pas explicités et différentes démarches sont menées en parallèle sans cohérence d'ensemble. Le PAP est en effet rattaché directement au président, et a été créé en 2024. Il est composé de cinq personnes, à qui il revient d'exploiter les données issues des bases de gestion non interfacées (mais qui seront, à terme, extraites du SID en cours de constitution). Ces données ont permis notamment la création d'un tableau de bord²⁷ qui comporte 9 onglets (en particulier, population étudiante, personnels, plafond d'emplois, budget et coût des activités) permettant une vision synthétique de l'activité de l'UGE.

²¹ RAE, p. 15.

²² Annexe 1.3, lettre Orientation Budgétaire et Emplois.

²³ Les conventions avec les établissements-composantes et les écoles-membres ont été mises à jour.

²⁴ Les laboratoires sont considérés comme des composantes au même titre que les UFR et les écoles.

²⁵ RAE

²⁶ L'IFSTTAR était certifié ISO 9000-1, en tant qu'organisme de recherche, certification perdue du fait de son insertion dans l'UGE.

²⁷ Annexe 3.1 Tableau de bord simplifié

Le comité réaffirme la nécessité pour l'UGE de formuler rapidement des hypothèses prospectives sur ses besoins et ses ressources. Pour cela, le comité recommande à l'établissement de mener au plus vite à leur terme les travaux de construction du système d'information décisionnel et de poursuivre les chantiers engagés pour installer durablement une culture de la qualité. Pour cela, il recommande de donner davantage de cohésion à la démarche qualité en la dotant d'une feuille de route commune aux différents responsables et acteurs de la démarche qualité, dont les actions restent pour le moment dispersées et peu coordonnées.

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

4 / Une stratégie intégrative bien avancée, mais un retard en matière de GPEEC

Au cours de la période de référence, l'université a considéré le domaine des ressources humaines comme prioritaire pour parvenir à constituer une entité unique composée de structures très différentes. **Le comité relève certaines avancées significatives, comme la mise en place de lignes directrices de gestion des personnels communes** (campagne d'emploi commune, gestion des contractuels harmonisée, affectation des enseignants chercheurs exclusivement dans les unités de recherche²⁸) **et la création d'un comité social unique**²⁹. L'UGE dispose aujourd'hui d'un règlement intérieur unique, a établi des chartes communes de gestion des personnels contractuels, du bon usage des outils informatiques et numériques, de documents de synthèse qui couvrent la totalité du périmètre de l'EPE, comme le bilan social unique dès 2020 ou le bilan du plan « égalité ». En ce qui concerne la mobilité, les promotions et la valorisation des parcours professionnels, l'UGE a mis en place des fiches de gestion communes, prémices à l'harmonisation des procédures pour l'ensemble de l'établissement. **Le comité salue ces avancées en matière de gestion des RH, qui témoignent d'une stratégie intégrative en cours de réussite.**

En revanche, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) n'est toujours pas mise en place au moment de la visite du comité. **Compte tenu des outils RH mis en place depuis la création de l'EPE, le comité considère que le volet relatif à la GPEEC n'est pas suffisamment pris en compte.** L'UGE s'est en effet dotée de tableaux de bord élaborés par le PAP sous la responsabilité des deux premiers VP (voir ci-dessus, référence 3), et des bilans existent ; des fiches de poste et des fiches d'entretien sont également d'ores et déjà mises en place. Toutefois, l'université ne dispose actuellement pas de logiciel de gestion RH lui permettant d'analyser et de maîtriser sa trajectoire en la matière. Or, la pyramide des âges des EC montre qu'une très forte majorité de PR (plus de 80 %) ont plus de 50 ans (un taux supérieur à la moyenne nationale). Au cours de la période 2018-2022, le nombre d'EC est passé de 301 à 337 : le nombre de PR atteint 106 en 2022 pour 94 en 2018 ; le nombre de MCF passe de 210 à 231 et les enseignants de 98 à 103).

Le comité recommande à l'UGE de mettre en place le plus rapidement possible des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui lui permettent d'analyser sa trajectoire et de bénéficier d'une vision prospective de son activité au regard des moyens dont elle dispose, condition indispensable à la réussite de l'établissement pérennisé.

Un dialogue social bien en place, qui associe l'ensemble des personnels de l'UGE

²⁸ Le comité a apprécié cette dernière modalité, qui met particulièrement en valeur d'une part, la place que l'université veut donner à la recherche (visible également dans la part des dépenses de fonctionnement par destination²⁸ accordée à la recherche : 40 %) ; d'autre part, la souplesse d'exercice pour les enseignants chercheurs qui peuvent intervenir dans n'importe quelle composante de formation, souplesse rendue possible par la taille de l'université, son organisation administrative très centralisée qui impose que le suivi des services d'enseignement soit exclusivement assuré par les services centraux.

²⁹ RAE, p. 18.

Le décret de création de l'EPE prévoit l'instauration de nombreuses instances de concertation³⁰, de comités et de commissions, destinés à favoriser le dialogue social, et la mise en place d'un comité social d'administration (CSA) unique. L'instance de dialogue interne est ainsi commune à l'ensemble de l'UGE par décision unanime du conseil d'administration du 22 mai 2022. Toutefois, et conformément au décret, le comité relève pour que des questions qui leur sont propres, les établissements-composantes et les écoles-membres peuvent réunir un CSA propre.

Les élections ont permis que les différentes entités soient représentées dans les instances, même si les équilibres ne sont pas toujours en relation directe avec le poids respectif des personnels au sein de l'établissement.

Le CSA se réunit environ une fois par mois et est saisi d'un grand nombre de sujets (règlement intérieur, politique indemnitaire, organisation du travail, réorganisation de la chaîne financière)³¹. Les avis sont la plupart du temps approuvés à la majorité ou à l'unanimité ; quelques sujets plus sensibles, tels que le temps de travail (PV du CSA de mai 2023), la charte de gestion des contractuels (PV de septembre 2023), ou la demande de sortie d'expérimentation de l'UGE (PV de novembre 2023), font l'objet d'abstentions ou de votes défavorables (à l'unanimité pour la demande de sortie d'expérimentation pour laquelle le CSA s'est senti insuffisamment informé). Les rencontres régulières, y compris dans les campus, entre le président et les personnels permettent également une expression démocratique. Des assemblées générales complètent les modalités de dialogue au sein de l'établissement. **Le comité recommande à l'UGE de poursuivre la tenue de ces instances, qui maintiennent un dialogue social régulier et qui devront permettre d'expliquer les enjeux de la sortie d'expérimentation.**

Une diversité des statuts qui reste un frein à une parfaite intégration des personnels dans l'UGE

L'EPE est conscient du fait qu'une des clés de l'intégration réside dans sa capacité à harmoniser ses ressources humaines et dans son cas, le défi est de taille : personnels des corps des chercheurs du développement durable, ingénieurs des travaux publics de l'État (Itpe), ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (Ipef), ingénieurs, techniciens et techniciennes, administratifs et administratives (ITA), personnels techniques et administratifs relevant du MTECT, issus de l'IFSTTAR ; enseignants du second degré, enseignants-chercheurs et BIATSS, personnels contractuels de droit public issus d'ESIEE Paris.

Le travail effectué au sujet de la mobilité des personnels a conduit à instaurer un principe qui consiste à proposer tout emploi qui se libère dans le périmètre de l'UGE à l'ensemble des personnels de l'EPE, ce que rappellent clairement les conventions signées entre l'université, les établissements-composantes et les écoles-membres. Le comité salue l'adoption de ce principe, en cohérence avec la stratégie intégrative. Toutefois, le Rapport social unique 2022, qui établit un bilan pour la filière BIATTS³², montre des résultats encore en demi-teinte, avec une diminution des mobilités internes, de 39 en 2020, à 23 en 2021 et 16 en 2022 (pour un total de plus de 1 100 personnels permanents). **Le comité recommande à l'UGE de renforcer sa politique de mobilité interne, par la mise en place de mesures d'accompagnement pour les personnels, notamment pour ceux qui envisagent une mobilité de carrière.**

La multiplicité des statuts des personnels, liée notamment à la diversité des statuts juridiques des entités, empêche en l'état d'assouplir les procédures de recrutement et d'emplois de toutes les catégories de personnels. Une difficulté importante porte sur la différence entre les établissements qui sont sous plafond d'emplois (MESR) et ceux qui ne peuvent recruter que des contractuels (ESIEE). Le comité a relevé un sujet particulièrement sensible, celui du régime des congés : des difficultés apparaissent pour les périodes de congés (pendant les vacances universitaires pour les établissements qui proposent des formations ; sans

³⁰ Conseil académique, conseil des directeurs de composantes, d'établissements-composantes et écoles-membres, collège des formations, collège de la recherche, commission carrière des enseignants chercheurs de l'université conseil d'éthique, de déontologie et d'intégrité scientifique, parlement étudiant.

³¹ Annexe 2.11.1. Bilan du comité social administration-CSA et de sa formation spécialisée (FS).

³² Annexe 1.9.3 rapport social unique 2022.

période particulièrement identifiée pour les organismes de recherche qui disposaient de toute latitude dans le choix de la période où ils fixaient leurs congés).

Par ailleurs, les chercheurs et les enseignants-chercheurs sont rattachés directement aux laboratoires. Or, leurs statuts (comme contractuel à durée indéterminée et fonctionnaire) sont encore dictés par le régime de leur établissement d'origine. La coexistence de statuts différents pour l'exercice d'un même métier dans des conditions différentes (notamment statutaires et indemnitaires, qui n'offrent pas les mêmes perspectives de carrière³³), accroît l'expression des disparités et des inégalités.

Le comité souhaite attirer l'attention de l'UGE et des tutelles sur la persistance de ces disparités liées aux statuts, qui représente aujourd'hui un obstacle à la consolidation en tant que grand établissement. Pour que la stratégie intégrative qui porte la fusion puisse aboutir, un travail d'équilibrage et d'harmonisation statutaire, indemnitaire et de régime des congés avec l'aide des tutelles ministérielles devra être opéré dans les meilleurs délais.

³³ Ainsi des enseignants chercheurs, actuellement fonctionnaires, qui dépendent d'une section du conseil national des universités, qui ont accès à des promotions nationales. Les autres volets de la carrière peuvent être prises en compte au niveau de l'établissement (primes, congés de formation ou locales. Il est à noter que la commission carrière des enseignants chercheurs de l'université [CCEC] n'est pas compétente pour les enseignants chercheurs des établissements-composantes et des écoles-membres [décret 2019-1360, article 23.1].

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

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

1 / Des mesures de résultats limités et difficiles à observer

Des conditions en place pour assurer la visibilité de la production scientifique, mais des indicateurs insuffisants pour mesurer l'impact de l'EPE.

Au préalable, **le comité souhaite exprimer un regret : que le RAE n'ait pas précisé davantage, comme il aurait dû le faire, ce qui était en gestation avant la création de l'EPE, et ce qui a abouti grâce à cette intégration.**

En ce qui concerne le positionnement de l'UGE et de ses activités de recherche dans les classements internationaux (notamment celui de Shanghai), la performance de l'université est à souligner dans les domaines des transports et du génie civil : l'établissement est désormais positionné en première position pour le classement français. L'UGE figure également en bonne place dans les domaines de l'environnement, des géosciences, de la géographie, de l'économie et des mathématiques. Néanmoins, ce résultat est contrebalancé par la disparition de l'UGE du classement global. L'établissement insiste sur le fait que la prise en compte imparfaite des SHS dans certains de ces classements, alors que ces disciplines font justement partie de l'identité de l'UGE, rend ces évaluations partielles. Le RAE mentionne ainsi une analyse « scientométrique » complémentaire³⁴ pour aller au-delà des silos disciplinaires : le comité considère que cette analyse aurait mérité un complément d'explication. De même, l'absence de l'UGE dans le classement THE Impact peut étonner.

L'intégration est sans doute trop récente pour disposer d'une analyse des résultats obtenus avec suffisamment de recul. L'UGE mène d'ailleurs actuellement une étude pour mesurer plus finement les évolutions dans les classements et identifier les moyens d'améliorer les résultats (par exemple, en repérant les enseignants-chercheurs et chercheurs ayant une forte dynamique de publications). **Le comité approuve la démarche de l'UGE et tient à souligner l'importance de disposer d'autres dispositifs de veille systématique.**

Au-delà des classements eux-mêmes, la proportion de succès aux projets européens par rapport au nombre de projets déposés est restée stable, à hauteur de 22 %. La performance n'a pas souffert de la création de l'EPE, mais l'objectif d'une telle création est de favoriser l'évolution de la performance. Or, force est de constater que **l'impact de l'EPE ne s'est pas concrétisé par une plus-value à ce jour observable dans ce domaine.**

Cependant, l'obtention d'un mandat de l'État pour copiloter deux PEPR « Ville durable et bâtiments innovants » (avec le CNRS) et « digitalisation et décarbonations des mobilités » (avec l'IPFEN) est **une incontestable reconnaissance, l'UGE étant une des rares universités à porter deux PEPR**³⁵. Autre réussite notable, l'EPE copilote Sci-Ty « Deep tech pour les villes et les Mobilités de demain » avec la SATT Erganeo, qui vise à assurer la prématuration et la maturation de projets d'innovation en transfert vers le milieu socio-économique. Enfin, l'implication de l'UGE dans le partenariat *Driving Urban Transitions* ou dans la mission Ville

³⁴ Rae, p. 8.

³⁵ La seule pour les PEPR liés aux stratégies nationales d'accélération (SNA), après l'arrêt du PEPR « éducation et numérique ».

pour le programme Horizon Europe témoigne d'une présence et d'une reconnaissance internationales relativement à des thématiques alignées avec celles de l'UGE. L'appartenance au réseau POLIS³⁶, la coordination du Point d'Information National « Ville »³⁷, et les contributions à certains travaux de l'OCDE sont aussi des preuves de reconnaissance, principalement au niveau national.

Au vu de ces constats, le comité recommande à l'UGE de mener rapidement à terme les analyses de performance en cours, pour qu'elle puisse se fixer des objectifs réalistes d'accroissement de sa visibilité internationale.

Une progression de l'attractivité difficile à mesurer

Les vœux confirmés sur Parcoursup ont augmenté d'un peu plus de 10 % depuis 2019 (10 % en Licence, 15 % en BUT, 18 % au premier cycle de ESIEE Paris) : le RAE ne précise pas si ces chiffres correspondent, dépassent ou sont éventuellement inférieurs aux attentes ; il ne précise pas non plus les facteurs qui ont pu être identifiés pour expliquer cette augmentation. Ces précisions auraient été très utiles pour apprécier objectivement l'attractivité des filières offertes à l'UGE. Au niveau du master, l'augmentation de 41 % des candidatures sur la plateforme « mon master » par rapport à eCandidat est liée en partie à la mise en place très récente de la plateforme elle-même (qui rend le processus de candidature plus aisé). Le comité note également que l'UGE ne cherche pas à augmenter le nombre de ses étudiants, mais plutôt à rationaliser son offre de formation, et surtout à maintenir un taux élevé d'apprentis (au moins 25 %). **Le comité recommande à l'UGE de clarifier ses objectifs à moyen terme, compte tenu de l'érosion nationale prévisible du nombre d'étudiants en licence.**

En ce qui concerne l'insertion professionnelle des diplômés, une campagne « marque employeur » a été lancée en 2023 avec la mise en ligne d'un nouveau site consacré aux carrières des diplômés. Le comité salue cette initiative, même s'il est encore trop tôt pour en mesurer pleinement l'impact. Concernant l'internationalisation de la formation, le RAE note une « augmentation constante » et une « amélioration de l'attractivité », mais sans préciser si — et comment — la création de l'EPE a pu jouer un rôle de catalyseur, et sans quantifier cette augmentation ou cette amélioration. En ce qui concerne la mobilité entrante et sortante, le comité note qu'une des ambitions de l'alliance PIONEER³⁸ est de les accroître. Mais, dans ce domaine aussi, les indicateurs accessibles sont encore trop disparates³⁹ pour permettre un pilotage stratégique, car aujourd'hui trop spécifiques aux systèmes de formation et aux différents établissements-composantes et écoles-membres. Là encore, l'UGE gagnerait à disposer rapidement d'informations fiables et harmonisées.

³⁶ POLIS (Cities and Régions for Transport Innovation) est le réseau des villes européennes et des régions qui travaillent ensemble pour déployer des solutions pour une mobilité plus durable. POLIS encourage la coopération et les partenariats à travers l'Europe et avec l'UE, pour rendre la recherche et l'innovation dans le domaine des transports plus accessibles aux villes et aux régions. Dans POLIS, les décideurs disposent également des informations et outils nécessaires pour rendre la mobilité durable et les politiques publiques une réalité. L'Université Gustave Eiffel est membre associé au réseau POLIS : seules les villes, collectivités, régions et opérateurs de transport peuvent être membres, l'UGE est une des rares universités adhérentes.

³⁷ Le Point d'Information National « Ville » (PIN Ville), dont la coordination est assurée par l'Université Gustave Eiffel, est initialement un outil I-SITE FUTURE qui vise à amplifier la participation conjointe et coordonnée des acteurs publics et privés français dans les initiatives, programmes et réseaux européens du domaine urbain. Le PIN Ville informe la communauté française de façon synthétique sur les politiques, les instances et les opportunités de financement européens, en favorisant l'interconnaissance et la coopération entre les parties prenantes. Sa mission est aussi d'influencer les politiques et programmes européens en contribuant à l'élaboration des positions françaises auprès des instances européennes.

³⁸ L'Alliance PIONEER, labellisée le 28 juin, est un réseau européen d'universités sur les villes inclusives, sûres, résilientes et durables en lien avec l'objectif de développement durable 11. Coordonnée par l'Université Gustave Eiffel, elle est composée de 10 universités complémentaires dans le domaine des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur, proposant toutes des formations liées aux villes de demain : University Institute of Lisbon ISCTE (Portugal), LAUREA University of Applied Science (Finlande), TH Köln University of Applied Sciences, (Allemagne), University of Žilina (Slovaquie), Université Gustave Eiffel (France), AVANS University of Applied Sciences (Pays-Bas), University of Huelva (Espagne), Tomas Bata University (République Tchèque), University IUAV of Venice – (Italie), Bern University of Applied Sciences (Suisse).

³⁹ RAE, p. 9.

Le constat, notamment à la suite de la visite, est que les évolutions demandent à être objectivées par des indicateurs afin de mesurer de manière tangible le renforcement de l'attractivité. **Le comité insiste sur la nécessité de disposer de données au niveau de l'établissement, et de procéder à une analyse précise, seule manière de fixer des objectifs crédibles et de vérifier leur atteinte.**

Un travail en cours pour améliorer la vie de campus, la qualité du cadre de travail et le sentiment d'appartenance

Parmi les actions concrètes déjà mises en place, la création d'un « parlement étudiant » (déjà évoqué en référence 2) est la plus emblématique. Il s'agissait à l'époque d'une démarche inédite en France. Malheureusement, les résultats sont de l'aveu même de l'UGE, en deçà des attentes. La crise sanitaire en est en partie responsable, mais l'UGE reconnaît aussi qu'elle aurait dû s'impliquer davantage lors du lancement du parlement. L'équilibre est difficile à trouver, l'idée même du dispositif étant de laisser une grande marge de manœuvre à la communauté étudiante, mais **des échanges plus soutenus, notamment pour la détermination des ordres du jour, permettraient à cette instance de remplir son rôle de manière plus efficace et plus utile pour l'établissement.**

L'évolution du campus de Marne-la-Vallée, qui dispose désormais d'installations sportives, d'un « jardin participatif » et d'une nouvelle brasserie ouverte en octobre 2023, et au sein duquel se déroulent différents événements éducatifs, est une autre avancée à saluer. Le comité a aussi relevé les efforts en faveur de l'intégration des campus en région. Remarquable à ce titre, l'Ecofestival⁴⁰ apparaît **comme une initiative particulièrement fédératrice et rassembleuse du fait de la mise en réseau d'un ensemble d'événements autour de la thématique de durabilité et sur l'ensemble des sites de l'UGE.** Des réflexions sur d'autres initiatives de ce type sont d'ailleurs en cours.

L'EPE est en effet conscient que le développement d'un sentiment d'appartenance à l'UGE, même s'il s'inscrit dans le temps long, est une nécessité pour lui permettre de réaliser son potentiel. Néanmoins, obtenir une réelle adhésion de l'ensemble des communautés qui composent l'UGE constitue un défi non négligeable. **Le comité encourage la direction de l'établissement à construire un récit commun permettant de dépasser les différences, parfois fortes, de cultures professionnelles.**

Comme on l'a déjà signalé en référence 1, le bilan est donc contrasté : l'EPE a mis l'essentiel de son énergie pour réussir une intégration inédite. Il a dû faire des choix, et n'a pu complètement aboutir dans d'autres domaines. Certaines réussites confirment, selon le comité, **la pertinence du choix initial de l'EPE sur le plan de son identité scientifique** : réussite des candidatures à plusieurs AAP structurants, reconnaissance institutionnelle du positionnement thématique stratégique (PEPR), reconnaissance internationale (alliance européenne PIONEER). Mais **ces succès ne se traduisent pas encore suffisamment par une visibilité internationale avérée.**

Sur le plan de l'attractivité, le bilan est mitigé : les indicateurs fournis sont pour l'instant insuffisants. L'absence d'indicateurs consolidés ne permet pas de repérer les faiblesses, problème que l'établissement devra, selon le comité, rapidement corriger.

Enfin, la création de l'EPE a aussi permis de répondre à des problèmes propres à certaines des entités intégrées : dans le cas de l'ESIEE, l'UGE a obtenu dans le cadre du CPER 2021-2027, au travers de la ComUE Paris-Est, 30 M d'euros pour financer l'achat du bâtiment de cette école et une partie de sa rénovation. Dans le cas de l'IFFSTAR, l'intégration a aussi permis de desserrer une contrainte budgétaire, en particulier concernant le remplacement des départs en retraite, ce qui a incontestablement permis de faciliter l'acceptation de la fusion.

⁴⁰ Événement ludique, festif et éco-responsable qui se tient depuis 2023 sur différents campus de l'UGE, en Île-de-France et en régions.

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

2 / Une université pionnière, au périmètre scientifique bien établi

La création de l'EPE Université Gustave Eiffel au 1^{er} janvier 2020 répondait à des objectifs singuliers clairement assignés dans deux registres⁴¹ :

- le déploiement du dispositif institutionnel et les valeurs portées par l'établissement ;
- l'efficacité dans la réalisation de ses différentes missions : « *L'enjeu du dépôt du projet I-Site initial était de faire émerger une université de rang mondial, future référence internationale sur les thématiques des villes de demain.* »⁴².

Sur le plan institutionnel, le comité considère que le premier objectif est largement atteint. Il est indéniable que l'EPE a réussi à surmonter les difficultés réglementaires et les blocages historiques pour aboutir à un ensemble désormais cohérent. Néanmoins, la structuration administrative et l'organisation du pilotage sont à parfaire (voir ci-dessus référence 2). **Le comité considère que l'évolution de l'organisation administrative et du pilotage doit désormais être la priorité de l'UGE.**

Concernant l'impact économique et social de l'UGE, un certain nombre de résultats peuvent être rappelés : obtention de financements à hauteur de 2,2 M€ dans les CPER des différents territoires, soutien à la création de huit startup depuis 2020 dans le domaine de la transition bas carbone des territoires⁴³. Signalons aussi la démarche menée par l'UGE pour mesurer son impact économique à l'échelle régionale et locale⁴⁴. Enfin, l'Observatoire National des Discriminations et de l'Égalité dans le Supérieur (ONDES), créé en février 2022, est porté par l'UGE et par France Universités⁴⁵.

Le comité signale que la création de l'EPE a également permis de répondre à des problèmes spécifiques à certaines des entités intégrées. On a vu par exemple les bénéfices que l'ESIEE avait tiré de son intégration à l'EPE pour financer sa rénovation bâtiminaire (voir référence précédente).

En revanche, le deuxième objectif n'est que partiellement atteint : le manque de temps est probablement un des facteurs explicatifs, mais l'absence de système de mesure fiable, et consolidé au niveau de l'établissement, empêche d'avoir une vision claire des avancées réalisées, et surtout rend plus difficile la définition d'objectifs réalistes. La position dans les classements internationaux ne peut évidemment constituer un objectif unique, mais les résultats obtenus prouvent que l'ambition fixée initialement n'est pas encore atteinte.

⁴¹ Le préambule des statuts adoptés par le décret n° 2019-1360 du 13 décembre 2019 stipule que « *L'Université Gustave Eiffel regroupe tous les domaines mobilisables pour une évolution durable des territoires et des villes de demain, enjeux et champs désormais majeurs dans un monde aux ressources limitées. Penser les villes, la transition écologique ou encore les transports de demain sous le signe du développement durable requiert d'engager une réflexion globale sur nos rapports à la technique ainsi que sur nos manières d'agir dans les champs politique, social et culturel en démocratie. (...) Guidé par ces principes, cet ensemble original contribuera aux plans national et international à développer des collaborations inventives pour répondre aux enjeux d'un monde complexe et en profonde mutation, notamment à ceux des villes de demain qui sont le cœur de son projet collectif fondateur pour constituer la nouvelle université du vingt-et-unième siècle, ouverte, transversale, citoyenne.* »

⁴² RAE, p. 23

⁴³ RAE, p. 24.

⁴⁴ 250 M€ au niveau régional (Île-de-France), de 90 M€ au niveau départemental (Seine-et-Marne) et de près de 30 M€ à l'échelle de la Communauté d'Agglomération Paris-Vallée de la Marne (CA PVM). L'effet total sur l'emploi, direct, indirect et induit est de près de 4500 emplois au niveau régional, dont 1500 au niveau départemental et 500 emplois dans la communauté d'agglomération Paris — Vallée de la Marne (RAE, p. 24).

⁴⁵ <https://ondes.univ-gustave-eiffel.fr>.

Le RAE de l'UGE est assez peu prolixo concernant sa mission d'appui aux politiques publiques. Celle-ci sera particulièrement examinée par le rapport que l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable (IGEDD) produira à la fin de l'année 2024. Cette mission est en effet une spécificité importante de l'établissement : l'UGE a d'ailleurs nommé un vice-président en charge de l'appui aux politiques publiques, pour pouvoir se positionner en « tiers de confiance » sur les sujets qui sont les siens, et pour « éclairer l'action publique ». **Compte tenu de son importance, le comité invite l'UGE à donner encore plus de visibilité à cette spécificité.**

En matière d'appui aux politiques publiques, le comité considère en effet que le projet CityFab, un des lauréats du programme ExcellencEs qui a démarré en 2022, pourra jouer un rôle clé dans les années à venir. D'autres initiatives telles que l'appel « chercheurs-citoyens » financé par l'I-Site FUTURE, ou les projets de médiation scientifique comme la « Fabrique des Savoirs » viendront enrichir cette démarche. L'établissement se donne ainsi les moyens d'accomplir sa mission d'appui : **selon le comité les conditions sont réunies pour que l'UGE devienne une référence, en France et à l'international, en ce qui concerne les thématiques relatives aux villes et territoires durables.**

Table des matières

Avis et recommandations	3
1 / Avis	4
2 / Recommandations	4
Présentation de l'établissement.....	6
Contexte de l'évaluation.....	8
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental ...	10
1 / Une stratégie inédite d'intégration qui a nécessité un investissement politique important.....	10
2 / Une organisation interne et une gouvernance perfectibles.....	12
3 / Un manque d'harmonisation et de mutualisation à l'échelle de l'établissement.....	14
4 / Une stratégie intégrative bien avancée, mais un retard en matière de GPEEC	17
Les résultats significatifs obtenus depuis la création de l'établissement public expérimental.....	20
1 / Des mesures de résultats limités et difficiles à observer	20
2 / Une université pionnière, au périmètre scientifique bien établi.....	23
Table des matières	25
Liste des sigles.....	26
Observations du président de l'université Gustave Eiffel	30
Organisation de l'évaluation.....	33

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSA	Comité social d'administration
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAE	Dossier d'autoévaluation
DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation

DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credits Transfer System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LAN SAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société
------	---

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDH	Schéma directeur du handicap

SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDRH	Schéma directeur des ressources humaines
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UAR	Unité d'appui et de recherche
UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSS	Violences sexistes et sexuelles

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations du président de l'université Gustave Eiffel



univ-gustave-eiffel.fr
presidence@univ-eiffel.fr

Madame la Présidente du comité d'experts
et
Monsieur le Président du Hcéres

À Champs-sur-Marne, le 21 novembre 2024

L'Université Gustave Eiffel remercie le comité d'experts pour son rapport et l'analyse attentive qu'il a menée de sa demande de sortie d'expérimentation et de pérennisation comme grand établissement. La présidence de l'université se réjouit de l'avis favorable, exprimé unanimement, à la demande de sortie d'expérimentation et constate avec satisfaction que le comité salue la réussite institutionnelle de l'établissement, en soulignant qu'aucun EPE n'est jusqu'à présent allé aussi loin en matière de fusion entre établissements fondateurs, dépassant l'approche d'une simple juxtaposition.

Nous partageons un certain nombre d'analyses et en particulier celle concernant la nécessité de finaliser la structuration de services fonctionnant sur la base de processus internes formalisés et d'harmoniser les systèmes d'information ou celle préconisant de mieux expliciter les rôles et les liens entre pilotage politique et opérationnel. Ces recommandations viennent conforter la trajectoire engagée depuis 2022 et qui devrait aboutir en 2025. L'université est consciente que l'organisation des services et l'harmonisation des processus est une priorité, mais ce chantier, long et complexe, doit se mener dans un dialogue prenant en compte l'expertise de chacun, le meilleur des solutions éprouvées antérieurement et un juste équilibre dans la mise en œuvre entre la clarification de l'organisation et les charges qui pèsent sur les personnels. Par ailleurs, si l'articulation entre vice-présidents et direction générale des services doit indéniablement évoluer, nous sommes attachés à un pilotage de l'établissement par la présidence qui, au-delà de la dimension politique, s'intéresse à la déclinaison des ambitions stratégiques au service de ses missions. Le nombre de vice-présidents se situe dans la moyenne de la plupart des universités, alors que certains secteurs (campus, appui aux politiques publiques, égalité, écoles) reflètent les spécificités de l'établissement et ses choix politiques.

Nous partageons l'objectif de mieux intégrer les écoles au fonctionnement administratif de l'université ; cependant, nous tenons à souligner que le périmètre totalement intégré (Ifsttar, Upem et ESIEE Paris) représente plus de 90% du périmètre de l'établissement et de ses activités (finances, personnels, étudiants, activités de recherche et d'enseignement). De même, nous partageons largement l'analyse du comité sur les limites actuelles du fonctionnement du Parlement étudiant. L'établissement est conscient de la nécessité de parfaire le fonctionnement de cette instance dont le comité a souligné le caractère innovant. Pour cela, nous devons concilier la volonté politique

de laisser une large autonomie à l'initiative étudiante et la recommandation d'un portage politique plus affirmé.

Nous regrettons, en revanche, que les analyses et le rapport du comité d'experts n'aient pas mis davantage en évidence les spécificités de l'Université Gustave Eiffel pourtant bien identifiées par le comité comme unique dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

En premier lieu, même s'il y est plusieurs fois fait référence, la dimension nationale de l'établissement est peu valorisée – voire minimisée lorsqu'il est uniquement fait référence au contexte territorial de l'Île-de-France en introduction du rapport – alors qu'elle est un véritable atout. Les sept campus de l'université, maillant une grande partie du territoire national, sont essentiels pour le déploiement de la stratégie de l'établissement visant à répondre aux enjeux des villes et des territoires durables et à prendre en compte la diversité des configurations territoriales, dans une vision inter-campus. Ils sont également différenciants par les grands équipements qu'ils abritent et par la richesse des partenariats académiques et socio-économiques qu'ils permettent. De même, la mission de contribution aux politiques nationales de recherche et d'innovation, héritée de la dimension « organisme national de recherche » de l'établissement, ne transparaît qu'à travers la mention du co-pilotage des deux programmes et équipements prioritaires de recherche liés aux stratégies nationales d'accélération. Si cet exemple reste illustratif du rôle singulier de l'établissement dans les politiques nationales de recherche, il ne doit pas occulter notre contribution aux autres politiques nationales en lien avec les ministères en charge notamment de la transition écologique, du logement, des transports, de la sécurité routière ou de la culture, qui constitue là aussi une autre de nos spécificités statutaires, en complément des missions plus classiques de formation et de recherche de l'université. La capacité de l'université à traiter ses sujets à diverses échelles – campus, national et international – est une véritable force de l'établissement.

En second lieu, l'établissement est attaché à conserver la diversité actuelle de ses statuts de personnels issus des différents établissements fondateurs, notamment les ITA, qui constitue un atout incomparable pour l'université. En effet, cette diversité permet de mener à bien l'ensemble de ses missions, qui vont au-delà des missions classiques des autres universités. La diversité des statuts n'est donc pas perçue par l'établissement comme un frein et l'harmonisation statutaire nierait à notre sens ce qui fait la force et la spécificité de l'université. Rappelons également qu'un travail important a été réalisé, et va se poursuivre, pour rapprocher les pratiques (primes, congés, etc.) sans gommer les statuts existants.

Concernant la centralisation des moyens, l'université a fait le choix, à sa création, de ne pas remettre en cause l'organisation des composantes, tant de recherche que de formation, sauf demande des intéressés. Ce choix était par ailleurs en cohérence avec la diversité de nos recherches, aux approches disciplinaires et interdisciplinaires variées. Ce faisant, l'activité quotidienne de recherche et de formation a été moins impactée par la création de l'université, qui, en revanche, a permis de développer, notamment via les actions menées autour de l'I-Site Future, les croisements disciplinaires et les collaborations entre composantes.

Enfin, si les résultats de l'établissement méritent d'être consolidés, ils ne peuvent à notre sens être qualifiés de « limités » au prétexte que le rapport d'auto-évaluation n'a pas précisé davantage ce qui était en gestation avant la création de l'établissement public expérimental et ce qui a abouti grâce à cette intégration. Aussi nous considérons notamment qu'en matière de résultats scientifiques, d'innovation auprès du monde socio-économique, d'appui aux politiques publiques, de partenariats internationaux, la création de l'université a indéniablement eu des effets positifs notamment sur le développement et la formalisation de nouveaux partenariats structurants. Quoi qu'il en soit, nous souhaitons mieux faire savoir ce que nous faisons et continuer à progresser dans ces domaines, et notamment grâce à notre stratégie à l'international, en particulier via nos « graduate programs » et nos réseaux internationaux, afin de rayonner davantage à l'international par des publications communes, des co-supervisions de thèses, l'intégration de nouvelles thématiques au niveau européen.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente et Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Gilles ROUSSEL



Président de l'Université Gustave Eiffel

Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation⁴⁶ était présidé par Madame **Marie REYNIER**, professeure des universités en mécanique, conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des Comptes.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Maryline ANDERSEN**, professeure en technologies durables de la construction à l'École polytechnique fédérale de Lausanne ; directrice du laboratoire Performance intégrée au design (LIPID), ancienne doyenne de la faculté de l'environnement naturel, architectural et construit, École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Suisse.
- Monsieur **Pierre MATHIEU**, professeur de sciences de gestion, directeur de l'institut Lettres, langues, sciences humaines et sociales de l'université de Clermont-Auvergne.
- Madame **Françoise MONTI**, Inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche honoraire.

Monsieur Stéphane MOTTET, conseiller scientifique, et **Madame Clémentine FRANCEZ-CARRERE** chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

⁴⁶ 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



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

hceres.fr

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

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