

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE PAR LA COMUE UNIVERSITE PARIS-EST (UPE)

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019**  
VAGUE E

Rapport publié le 23/05/2019

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Michel Devillers, Président du  
comité

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

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

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

# SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	5
1/ Caractérisation du territoire francilien .....	5
2/ Les principales étapes de la structuration du site Paris-Est .....	6
3/ Le périmètre actuel de la Comue Université Paris-Est .....	7
4/ Le contexte de l'évaluation.....	9
I. Le positionnement et la stratégie institutionnels de l'établissement .....	10
1/ L'analyse du positionnement institutionnel.....	10
a/ Une Comue à la croisée des chemins.....	10
b/ Un manque de lisibilité des missions de la Comue .....	11
c/ Un potentiel diversifié à mieux valoriser à l'interface .....	11
d/ Un cadre structurant et stimulant pour les associés et les partenaires .....	12
2/ La stratégie institutionnelle.....	13
a/ Une Comue ancrée au niveau régional .....	13
b/ Une Comue centrée sur le doctorat et la formation doctorale .....	13
c/ Une stratégie de développement des missions en cours de redéfinition .....	14
II. La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale .....	15
1/ L'organisation interne de la coordination territoriale .....	15
Un organigramme à renforcer et adapter aux missions.....	15
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	15
a/ Des instances de gouvernance dont les missions respectives et le positionnement des membres restent à préciser.....	15
b/ Un projet d'amélioration continue récemment structuré et mis en œuvre.....	16
c/ Un RAE de qualité co-construit, partagé par les communautés et diffusé sur le site internet de la Comue .....	16
d/ Un plan de communication à reconstruire et à coordonner sur plusieurs niveaux.....	17
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	17
a/ Un système d'information et de gestion inadapté.....	17
b/ Un modèle économique à mettre en adéquation avec les missions de la Comue .....	18
III. Les compétences et activités de la coordination territoriale.....	19
1/ La recherche .....	19
a/ Des choix d'organisation pour mieux répondre aux objectifs fixés.....	19
b/ La question d'une recherche au niveau international.....	20
c/ L'option la plus réaliste pour le développement futur de la recherche.....	20
d/ L'insuffisance des prérequis pour une recherche d'excellence .....	21
e/ Des résultats mitigés de la coordination des activités de recherche par la Comue .....	21
2/ Les partenariats socio-économiques et territoriaux .....	22
a/ Un ensemble universitaire participant à l'équilibre régional .....	22
b/ La Comue, stimulateur potentiel des pôles de compétitivité .....	22
c/ Localement, l'Upem et la cité Descartes plutôt que la Comue.....	23
d/ L'impasse actuelle du campus des métiers et des qualifications .....	24
e/ Une excellence peu captée par le territoire .....	25
3/ Le doctorat et la formation doctorale .....	25
a/ Le rôle majeur de coordination joué par le conseil de la formation doctorale .....	25

b/ Une offre de formation doctorale riche et transversale qui souffre d'un manque de visibilité. ....	26
c/ Une volonté de diversifier les débouchés professionnels .....	26
4/ L'entrepreneuriat et l'innovation pédagogique.....	27
a/ Des formations tournées vers l'entreprise .....	27
b/ Une innovation pédagogique originale, structurée autour d'Idea et de la <i>d.school</i> .....	28
c/ Une démarche par compétence ambitieuse et structurante .....	28
d/ Une démarche d'innovation pédagogique à conforter et à diffuser.....	29
e/ Une politique de formation tout au long de la vie à amplifier en réponse aux besoins du territoire.....	29
5/ Le numérique et la politique documentaire .....	29
a/ Un manque de positionnement ambitieux de la coopération dans le domaine du numérique.....	29
b/ Des activités autour de la politique documentaire trop limitées.....	30
6/ La vie de Campus .....	30
Une mise en place difficile de la vie de campus, qui entre dans une phase nouvelle et hors périmètre de la Comue .....	30
IV. Conclusion.....	32
Les points d'appui.....	33
Les points d'attention.....	33
Les recommandations.....	34
Liste des sigles.....	35
Observations du Président .....	38
Organisation de l'évaluation .....	40

# PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

## 1/ CARACTERISATION DU TERRITOIRE FRANCILIEN

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte huit départements. Étendue sur un territoire de 12 012 km<sup>2</sup> et représentant au total 12 millions d'habitants, elle est la région la plus peuplée<sup>1</sup> et la plus dense de France métropolitaine. Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants.

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2017-2018<sup>2</sup>, près de 707 000 étudiants (26,4 % de l'effectif national : 2,68 millions étudiants) étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont un peu plus de 384 000 à l'université. Plus de la moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Pour les formations donnant droit à des bourses sur critères sociaux (effectif global national année 2017-2018 de 1 700 000 étudiants), le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre dans les trois académies de la région Île-de-France (Paris, 24,8 %, Créteil 35,6 %, Versailles 26,6 %) que sur l'ensemble du territoire (37,4 %)<sup>3</sup>. Cependant, on relève une forte disparité inter-académique entre Paris, Versailles d'une part et Créteil d'autre part. L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>4</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait, en 2015, 161 000 personnels de recherche (équivalents temps plein – ETP) dans les secteurs public et privé<sup>5</sup>. L'ensemble des organismes de recherche sont présents dans la région et la plupart y ont localisé leur siège social. En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 de la région Île-de-France, adopté par les élus le 21 septembre 2017, se structure autour de « trois grandes orientations : i) s'orienter, se réorienter, se former et s'insérer tout au long de la vie ; ii) faire de l'Île-de-France une référence mondiale en matière de science et de technologie ; iii) soutenir des universités et des campus franciliens de niveau mondial ».

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013. Trois communautés d'universités et établissements (Comue) et une association<sup>6</sup> regroupent des établissements essentiellement implantés dans le périmètre de la ville de Paris, quatre autres Comues<sup>7</sup> regroupent des établissements situés principalement hors Paris.

Dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA), quatre initiatives d'excellence (Idex) sont portées par les établissements franciliens : PSL (750 M€ non consommables<sup>8</sup>), Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche (Super) (800 M€ non consommables) Paris-Saclay (950 M€ non consommables) et USPC (dotation encore inconnue). Dans le cadre du PIA2, en février 2017, les « Initiatives science, innovation, territoires, économie » (I-Site) Future (280 M€ non consommables) et Paris Seine Initiative (280 M€ non consommable), portées respectivement par la Comue Paris-Est et la Comue Paris Seine, ont été labellisées.

---

<sup>1</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>2</sup> Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, édition 2018 / Mesri.

<sup>3</sup> Source : Note flash SIES / Mesri : Les boursiers sur critères sociaux en 2017-2018.

<sup>4</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>5</sup> Source : L'état de l'emploi scientifique en France-Édition 2018.

<sup>6</sup> Les Comue Université Sorbonne Paris Cité (USPC) ; Paris sciences et lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en date du 1<sup>er</sup> janvier 2018 en une « association » Sorbonne Université.

<sup>7</sup> Université Paris Est, Université Paris Lumières, Université Paris Saclay, Université Paris Seine.

<sup>8</sup> Les dotations non consommables sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA1 au taux de 3,41 % et pour le PIA2 au taux de 2,49 %.

## 2/ LES PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION DU SITE PARIS-EST

La construction du site de Paris-Est date des années 1990 et commence sur le territoire de la cité Descartes où des établissements structurent leurs collaborations au sein du Polytechnicum de Marne-la-Vallée. Ce polytechnicum regroupe le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), l'École des Ponts ParisTech (ENPC), l'École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires (EAVT), ESIEE Paris - école d'ingénieur de la chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France, l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN, et son école l'ENSG), les établissements fondateurs (Inrets et LCPC) de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) et l'université Paris-Est Marne-la-vallée (Upem). Ces établissements entreront par la suite dans l'université Paris-Est.

Par application de la loi de programme pour la recherche, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) de 2006, « université Paris-Est » (UPE) est créé - décret n°2007-382 du 21 mars 2007 - avec pour membres fondateurs l'ENPC et l'Upem puis très vite l'université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (Upec), l'Esiee Paris, l'Ifsttar. L'école nationale vétérinaire d'Alfort (Enva<sup>9</sup>) en 2009, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) en 2012 rejoignent ce regroupement, portant à huit le nombre de membres fondateurs.

En 2008, le ministère du développement durable de l'époque installe sur le campus de la cité Descartes, le pôle scientifique et technique (PST) Paris-Est sur la ville durable formé des organismes sous sa tutelle<sup>10</sup>. Le CSTB, l'EAVT en 2007 puis d'autres établissements viennent, en 2009, s'associer au Pres et enrichir ce pôle sur la ville : l'École des ingénieurs de la ville de Paris (EIVP), l'École nationale supérieure d'architecture de Paris Belleville (Ensa PB), l'École nationale supérieure d'architecture de Paris Malaquais (Ensa PM), l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP), l'IGN. L'institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement (FCBA) et le laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH) le rejoignent respectivement en 2011 et 2014<sup>11</sup>.

C'est à partir 2009 que le champ de la santé du Pres UPE s'organise autour des hôpitaux Henri Mondor et Albert Chenevier<sup>12</sup>. Plusieurs établissements se rapprochent ainsi du Pres pour faire émerger un pôle santé tels que l'établissement français du sang (EFS) en 2011, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), le Centre hospitalier intercommunal de Créteil (Chic) en 2014.

Ainsi, la construction géographique et thématique du site Paris-Est s'est effectuée autour de deux zones : Créteil / Maisons-Alfort (département du Val-de-Marne / pôle santé) et la cité Descartes à Champs-sur-Marne (département Seine-et-Marne / pôle ville). Les thématiques autour de la ville et de la santé ont été portées par le Pres dès le début et lui ont permis notamment d'être labellisé « campus prometteur » en 2008 lors de l'« opération campus ». Ces thématiques se retrouvent par la suite, dans le décret de la Communauté d'universités et établissements (Comue), par l'inscription des pôles « ville, environnement et leurs ingénieries » et « santé & société » dans les structures de gouvernance.

La Comue « université Paris-Est » succède au Pres en 2015 - décret n°2015-156 du 11 février 2015 - en reprenant les mêmes fondateurs, à l'exception de l'Inserm qui devient associé, du pôle de compétitivité *Advancity* et de l'Institut national de l'audio-visuel (INA) qui quittent le regroupement. L'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) et Santé publique France (SPF) rejoignent par la suite la Comue.

La Comue université Paris-Est signe son premier contrat de site en octobre 2015. Ce contrat acte la fusion des deux universités, l'Upec et l'Upem, pour début 2017. Voté dans son principe en juin 2014, le projet de fusion était porté par les présidences de l'Upem (dont le président a été réélu en janvier 2016) et de l'Upec. Toutefois, la nouvelle équipe présidentielle de l'Upec (président élu en mars 2016), n'a pas donné suite à ce projet. La fusion des deux universités n'aura pas lieu.

---

<sup>9</sup> L'Enva est rattaché selon l'article L719-10 du code de l'éducation à l'université Paris-Est Créteil depuis 2012.

<sup>10</sup> CSTB, ENPC, IGN, Inrets et LCPC et des services aujourd'hui intégrés au sein du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema).

<sup>11</sup> Rapport d'auto-évaluation UPE, p. 8.

<sup>12</sup> Un contrat d'objectifs stratégiques 2010-2020 pour le site hospitalo-universitaire Henri Mondor et Albert Chenevier est signé par l'UPEC, l'Agence nationale de recherches sur le sida et les hépatites virales (ANRS), l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et l'Établissement français du sang (EFS).

Dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), le site est lauréat de plusieurs projets : quatre Labex<sup>13</sup> (Bézout<sup>14</sup>, Futurs Urbains<sup>15</sup>, MMCD<sup>16</sup>, SITES<sup>17</sup> portés par la Comue), deux Idefi<sup>18</sup> (Idea<sup>19</sup> porté par la Comue et d.school<sup>20</sup> porté par l'ENPC), un Equipex (*Sense-city*<sup>21</sup> porté par l'Ifsttar), une Satt (Ile-de-France Innov), un ITE<sup>22</sup> (*Efficacity* porté par une SAS). Toutefois, les projets d'Idex<sup>23</sup> portés par la Comue ne sont pas retenus au PIA 1 en 2012 (vague 1 et 2). En avril 2015, la Comue est présélectionnée pour un I-Site<sup>24</sup> (PIA 2, vague 1) mais son projet n'est finalement pas retenu en janvier 2016<sup>25</sup>. Invitée à concourir à la deuxième vague des I-Site, UPE vote alors en conseil d'administration de juillet 2016 un changement de périmètre pour retravailler son projet et en février 2017, la Comue Paris-Est est lauréate de l'I-Site<sup>26</sup>. Dénommé « future » (*french university on urban research and education* / université française de recherche et d'enseignement sur la ville), ce projet scientifique et institutionnel est centré sur le thème de la « ville de demain ». Construit avec sept membres et associés de la Comue (Ifsttar, Upem, Esiee Paris, EAVT, EIVP, IGN, ENPC), il est d'une durée de dix ans avec une première période probatoire de quatre ans. Ce projet annonce la création d'une université cible en 2020, l'« université Gustave Eiffel »<sup>27</sup> (UGE) à partir du regroupement de l'EIVP, l'Esiee Paris, l'Upem, l'Ifsttar et l'EAVT. L'ENSG est une entité commune avec l'IGN. L'ENPC y est associée par convention bilatérale, celle-ci n'ayant pas souhaité intégrer l'université cible. L'UGE devient à terme porteuse de l'I-Site. Celui-ci, porté actuellement par UPE, a obtenu un financement de 280 M€ (dont 9 M€ d'intérêts annuels). Le CNRS est partenaire externe du projet tout comme l'Upec depuis juillet 2017. Au titre du PIA3, l'Upem et l'Upec portent respectivement depuis 2018 les projets Nouveau cursus à l'université - NCU (« une licence pour chacun, la réussite pour tous », (D.clic)<sup>28</sup> et « parcours universitaires en licence au service des étudiants » (Pulse)<sup>29</sup>.

### 3/ LE PERIMETRE ACTUEL DE LA COMUE UNIVERSITE PARIS-EST

L'université Paris-Est fédère au sein d'une communauté d'universités et établissements (Comue) 22 institutions<sup>30</sup>. À la date de la visite, la Comue regroupe sept membres<sup>31</sup> :

- Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Upem) – ESPCP, sous tutelle du Mesri ;
- Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (Upec) – EPSCP, sous tutelle du Mesri ;
- École des Ponts ParisTech (ENPC) – EPSCP, sous tutelle du MTES et du Mesri ;
- École nationale vétérinaire d'Alfort (Enva)- EPA, sous tutelle du MAA et du Mesri ;
- Esiee Paris – Consulaire, CCIR ;

<sup>13</sup> Laboratoire d'excellence.

<sup>14</sup> Mathématiques et sciences informatiques. Modèles et algorithmes.

<sup>15</sup> Approche pluridisciplinaire de la ville durable et des territoires.

<sup>16</sup> Modélisation, expérimentation multi-échelles, matériaux pour la construction durable.

<sup>17</sup> Sciences, innovations et techniques en société.

<sup>18</sup> Initiative d'excellence en formations innovantes.

<sup>19</sup> Individualisation, diversification, évaluation, accompagnement.

<sup>20</sup> Démonstrateur de pédagogie, créativité, *design thinking*.

<sup>21</sup> Micro and nano-capteurs. Mini-ville instrumentée. Hall climatique mobile de 400 m<sup>2</sup>.

<sup>22</sup> Institut de la transition énergétique.

<sup>23</sup> Initiative d'excellence.

<sup>24</sup> Initiative sciences innovation territoires économie.

<sup>25</sup> L'ambition scientifique, les partenariats socio-économiques, la transformation institutionnelle et la politique en ressources humaines : ces quatre critères ont été notés C par le jury, les huit autres ayant reçu la note B. Annexe au Rapport d'auto-évaluation UPE (Investissements d'avenir\_9\_FUTURE\_retour\_jury\_15).

<sup>26</sup> Les partenariats socio-économiques et le transfert de technologie, la gouvernance, l'effectivité des procédures et du management : ces trois critères ont été notés A. par le jury ; les neuf autres ayant reçu la note B. (réf : Investissements d'avenir\_10\_FUTURE\_retour\_jury\_17)

<sup>27</sup> Le projet institutionnel s'inspire de la *Wageningen University and Research* (WUR). La préfiguration est entamée dès 2017 : <http://www.future-isite.fr/qui-sommes-nous/?L=0>.

<sup>28</sup> <http://www.univ-paris-est.fr/fr/actualites/document-3126.html>.

<sup>29</sup> <http://www.u-pec.fr/universite/actualites/le-projet-pulse-de-l-upec-laureat-de-l-appel-a-projet-nouveaux-cursus-a-l-universite-du-pia-3-854634.kjsp>.

<sup>30</sup> Mesri : ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. MTES : ministère de la transition écologique et solidaire. MAA : ministère de l'agriculture et de l'alimentation. MSS : ministère des solidarités et de la santé. Minefi : ministère de l'économie et des finances (incluant secrétariat d'État à la consommation et à l'industrie). MC : ministère de la culture. CCIR : chambre de commerce et d'industrie de la région Ile-de-France.

<sup>31</sup> Décret 2015-156 du 11 février 2015.

- Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar)
- EPST, sous tutelle du MTES et du Mesri ;
- Centre national de recherche scientifique (CNRS) – EPST, sous tutelle du Mesri.

La Comue compte également 15 autres établissements associés :

- École des ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP) – EPL, ville de Paris ;
- École nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée (EAVT) – EPA, sous tutelle du MC et du Mesri ;
- École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (Ensa PB) – EPA, sous tutelle du MC et du Mesri ;
- École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais (Ensa PM) – EPA, sous tutelle du MC et du Mesri ;
- École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP)- Eespig, MTES.
- Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), EPA - MSS, MTES, MAA, Minefi ;
- Centre hospitalier intercommunal de Créteil (CHIC) – EPS, MSS ;
- Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) – EPIC, MTES ;
- Établissement français du sang (EFS) – EPA, MSS ;
- Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) – EPST, MSS, Mesri ;
- Santé publique France (SPF) – EPA, MSS ;
- Assistance publique - Hôpitaux de Paris (APHP) – EPS, MSS ;
- Institut technologique forêt cellulose bois-construction ameublement (FCBA) – CTI, MAA, Minefi ;
- Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) / École nationale des sciences géographiques (ENSG) – EPA, MTES, MAA ;
- Laboratoire de recherche sur les monuments historiques (LRMH) – SCN, MC.

L'ensemble réunit environ 4 700 personnes, dont presque 2 300 chercheurs, enseignants-chercheurs et enseignants, plus de 2 400 administratifs, techniciens et ingénieurs, personnels des bibliothèques. Les chercheurs et enseignants-chercheurs permanents sont plus de 1 600, dont 350 des EPST et 650 titulaires d'une l'habilitation à diriger des recherches (HDR) (données 2015 - site internet d'UPE). La recherche est menée à Paris-Est dans 60 laboratoires, dont 24 ont au moins deux établissements d'UPE pour tutelles, qui réunissent 58 % des effectifs académiques du site ; la formation repose sur plus de 200 diplômes nationaux ou d'État, dont 25 % sont en co-accréditation entre au moins deux établissements d'UPE<sup>32</sup>. La Comue Paris Est et le CNRS ont signé le 20 janvier 2017 une convention quinquennale de site pour la période 2015-2019. Au 31 décembre 2017, le CNRS affectait 125 chercheurs au site et 117 ingénieurs et techniciens, dans 19 structures<sup>33</sup>. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, sur l'ensemble des unités de recherche présentes sur le site, l'Ifsttar affectait 382 chercheurs<sup>34</sup>.

Pour la période 2014-2015 UPE compte 46 022 étudiants<sup>35</sup>, dont 36 609 dans les universités, 4 773 dans les écoles d'ingénieurs, 2 571 dans les écoles d'architecture, 682 en école vétérinaire et 1 387 à la Comue.

UPE développe des activités relevant de compétences transférées par chacun des établissements membres à l'instar, depuis 2007, de « la définition de la politique doctorale et de celle relative à l'habilitation à diriger des recherches (en relation avec la politique scientifique de ses membres) et sa mise en œuvre » (décret du 01/02/2015). La Comue organise et met en œuvre des activités transversales aux membres dans le cadre d'appel à projets, notamment la gestion des différents objets du PIA. Par ailleurs, UPE, dans le cadre de compétences de coordination, coordonne des activités prises en charge à la demande des membres, en particulier en formation, recherche, valorisation, développement du numérique, vie étudiante, ces activités restant mises en œuvre par les membres.

Les ressources budgétaires de la Comue, qui n'est pas passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE), proviennent essentiellement des établissements, en fonction des activités. En 2017, le résultat net comptable s'élevait à 666 527 € (hors PIA, il s'élèverait pour la Comue à 428 665 €) pour 14,5 M€ de dépenses,

<sup>32</sup> RAE UPE, p. 7.

<sup>33</sup> Note de positionnement du CNRS, octobre 2018.

<sup>34</sup> Mesri - Direction générale de la recherche et de l'innovation - Publication de la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques.

<sup>35</sup> UPE, Upec, Upem, ENPC, Esiee, ENSG, ESTP, EIVP, Enva, Ensa Paris-Belleville, Ensa Paris-Malaquais, Ensa Marne-la-Vallée. Université Paris-Est : les effectifs de l'enseignement supérieur en formation initiale en 2014-2015 (source Sies du Mesri).



une capacité d'autofinancement de 739 618 € et un fonds de roulement de 2 306 534 €. Le total de la masse salariale s'élève à 10 312 507 € (dont 2 720 390 € au titre des PIA et 6 247 k€ d'allocations doctorales), soit 70 % des dépenses de fonctionnement<sup>36</sup>. Dans le contrat de site, signé en octobre 2015, les emplois qui en constituent le volet « moyens », au nombre de 36, ont été répartis entre les deux universités (11 Upem ; 14 Upec) et la Comue (11)<sup>37</sup>.

#### 4/ LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

En mars 2015, le rapport édité par l'Aeres<sup>38</sup> constatait le bon fonctionnement de la coordination territoriale portée par UPE sur la période évaluée et dans les conditions de l'époque, tout en posant la question de la durabilité de l'approche, à savoir la pertinence à faire évoluer la logique fédératrice en passant à un stade plus avancé de formalisation et de mutualisation des ressources. Le projet en gestation de fusion des deux universités partenaires de la Comue, Upec et Upem, semblait apporter à ce moment la réponse la plus adéquate à cette question. Ce schéma a dû être revu suite à l'abandon du projet de fusion, lequel a été traduit dans le « virage stratégique de 2016 ».<sup>39</sup> Ce virage constituait une prise de risque, que la labellisation du projet I-Site en février 2017 a contribué à rendre gagnante. En juillet 2018, la Comue a adopté ses axes stratégiques pour la période 2020-2024, et centré son organisation sur deux sous-ensembles qui s'affirment sur les plans territorial, thématique et institutionnel, à savoir le pôle de Créteil - Maisons-Alfort, avec l'Upec comme principal établissement porteur du thème « santé et société », et le pôle de la Cité Descartes, porteur du thème « ville, environnement et leurs ingénieries », avec un établissement cible, l'université Gustave Eiffel, comme principal établissement porteur à partir de 2020.

S'inspirant de ce contexte et du rapport d'autoévaluation (RAE) d'UPE, le comité a choisi d'accorder une attention particulière aux aspects suivants :

- la manière dont la Comue UPE parvient à tirer profit de la grande diversité de ses membres pour développer des initiatives originales à leur interface, tant en formation qu'en recherche, et en particulier entre les deux pôles d'activité ;
- l'articulation entre la stratégie de développement de la coordination territoriale telle que définie depuis le "virage stratégique" de 2016, et le projet I-Site en cours qui ne concerne qu'une partie des acteurs ;
- le positionnement international de la Comue UPE ;
- l'insertion de la Comue UPE dans son écosystème territorial et sa spécificité par rapport aux autres établissements franciliens ;
- l'évolution des missions de la Comue dans le contexte de construction de l'université cible Gustave Eiffel ;
- l'évolution de l'identité et du sentiment d'appartenance à la Comue et la façon selon laquelle l'affichage et la notoriété de la marque UPE s'articulent avec la subsidiarité envers ses membres.

---

<sup>36</sup> Annexes au RAE UPE. Moyens et fonctionnement\_7\_Compte financier 2017 et 7bis\_Rapport CA UPE 2018.02.27.

<sup>37</sup> Contrat de site UPE 2015-2019, p. 29.

<sup>38</sup> Rapport d'évaluation de la coordination territoriale université Paris-Est, Aeres (2015).

<sup>39</sup> Délibération du Conseil des membres du 27 juin 2016 et du CA du 19 juillet 2016; RAE UPE, p. 14.

# I. LE POSITIONNEMENT ET LA STRATEGIE INSTITUTIONNELS DE L'ETABLISSEMENT

## 1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

### a/ Une Comue à la croisée des chemins

Le RAE retrace avec clarté et honnêteté le parcours tumultueux et le contexte quelquefois conflictuel des tentatives de rapprochement des 22 établissements membres et associés qui constituent aujourd'hui la Comue UPE, dont la trajectoire a été fortement perturbée par le virage stratégique de juin 2016. Ce travail rétrospectif, qui a permis de tirer les leçons des différentes tentatives de rapprochement opérées avant 2016, permet de distinguer deux grandes périodes. La première (2014-2016), qui ne s'accompagnait que d'une structure d'administration fort réduite, s'est achevée lors du constat d'échec du projet de fusion des deux universités en 2016. La seconde (2016-2018) est marquée par la construction d'une Comue plus structurée sur le plan administratif avec une équipe de gouvernance renforcée depuis 2016 par un secrétariat général à temps plein<sup>40</sup>. Dans ce contexte difficile où la prise de risque liée au virage stratégique a marqué la dynamique du regroupement, le comité comprend que l'équipe dirigeante ait avancé avec une très grande prudence vis-à-vis des établissements membres et associés. Plusieurs éléments en témoignent : le choix de restreindre le périmètre de la coordination territoriale à quelques domaines spécifiques sous réserve que les désaccords liés à la mise sur pied de l'I-Site n'y fassent pas obstacle, la non augmentation de la contribution budgétaire des établissements, la décision de ne pas remplacer les deux vice-présidents démissionnaires (premier vice-président, vice-président formation), postposant dès lors inévitablement l'élaboration d'une réelle dynamique de pilotage stratégique. C'est durant cette seconde période qu'une démarche de renforcement des capacités opérationnelles a été initiée, déclinée en trois axes portant respectivement sur le système de management, le système opérationnel et le sentiment d'appartenance à la Comue<sup>41</sup>.

Dès l'introduction du RAE, la direction de la Comue fait son autocritique en reconnaissant que durant la période concernée par l'évaluation, les considérations institutionnelles ont largement pris le pas sur les questions scientifiques. Par ailleurs, des éléments de contexte justifient le fait que la présentation qui est donnée de la stratégie de la Comue UPE depuis la dernière évaluation Aeres fasse ressortir, à côté de ce qui relève de choix stratégiques fondamentaux pensés et assumés par le CA, d'une évolution subie à la suite de prises de position internes. En effet, alors que le RAE met en avant le travail réalisé par les membres pour faire le choix simultané de la fusion des universités accompagnée de la création de la Comue UPE, base du contrat de site 2015-2019, la dynamique créée a été arrêtée par le rejet, par le jury international, du projet I-Site déposé. L'analyse proposée dans le RAE pour mieux comprendre cet échec semble complète<sup>42</sup> mais le comité s'est interrogé sur l'absence d'évaluation des potentiels points de faiblesse en amont du dépôt du dossier I-Site ; en particulier, les obstacles que la disparité marquée du mode de fonctionnement des universités Upec et Upem mettraient inévitablement sur la route du projet de fusion semblent avoir été sous-estimés.

Le repositionnement de la coordination territoriale dû à l'abandon du projet de fusion des universités en 2016 a été l'occasion pour une partie des établissements, à savoir ceux qui sont impliqués dans le projet de l'UGE, de sauver la logique d'intégration et de réaffirmer globalement une logique de coordination, commune à tous les établissements, attestée lors des votes au sein du conseil d'administration (CA) sur les axes stratégiques 2020-2024<sup>43</sup>. Ceux-ci portent principalement sur trois axes structurants autour des thématiques de « coordination et représentation politiques », « doctorat » et « mission de projets autour de l'interface ville/santé »<sup>44</sup>. Même si la trajectoire n'est pas encore stabilisée, elle fait l'objet d'une analyse sérieuse, partagée et globalement acceptée par les acteurs, et d'explicitations nombreuses, témoignages d'une réflexion politique adéquatement menée. Cette évolution sur fond de changement de gouvernance des universités a permis de sauver la logique d'intégration en la redéfinissant dans une nouvelle stratégie, radicalement différente. La conséquence directe pour la Comue de cette évolution est un recentrage sur une coordination légère, avec un fonctionnement adapté au volume de l'activité de coordination librement

<sup>40</sup> Le poste de secrétaire général est occupé depuis juillet 2016. RAE UPE, p. 55.

<sup>41</sup> RAE UPE, pp. 55-56.

<sup>42</sup> RAE UPE, p. 13.

<sup>43</sup> CA du 3 juillet 2018. Approbation par 26 voix favorables et 4 abstentions. RAE UPE, p. 5.

<sup>44</sup> Axes stratégiques 2020-2024.

consentie mais qui reste modeste. Tout en reconnaissant une activité très significative dans le domaine du doctorat, le comité considère que les axes retenus pour le rôle de la Comue pourraient, comparés à ceux seront portés par l'UGE, rester d'importance mineure, ce qui conduirait à un affaiblissement de la Comue.

Le positionnement de la Comue UPE n'est pas d'avoir un rôle hiérarchique. L'objectif clairement affiché est d'adopter un rôle d'animation et de coordination dans le cadre d'une Comue au fonctionnement redéfini, de manière à ce que « *la logique institutionnelle reflète la logique de coordination voulue par les établissements, qui repose sur la convergence librement consentie de partenaires autour d'objectifs communs* »<sup>45</sup>. Le comité note que ce rôle de coordination présente une grande cohérence sur le plan territorial et thématique, avec la répartition entre les deux pôles. Le comité ne peut cependant ignorer que le positionnement ambigu et variable de certains acteurs, tant internes qu'externes à la Comue, fragilise la construction d'un projet partagé (cf. *infra* I-2.a et II-2.a).

Au niveau national, la Comue a porté avec succès la préparation du projet I-Site et en assure la gestion jusqu'au transfert prévu en 2020 à la nouvelle université Gustave Eiffel. Dans un tel contexte, plusieurs questions de fond apparaissent, car le document sur les axes stratégiques laisse de nombreuses options ouvertes. Le nouveau positionnement s'appuie sur des constatations de fonctionnement du site en termes d'atouts et faiblesses, mais ne montre pas suffisamment une démarche complète visant à identifier de façon exhaustive les opportunités et les menaces. Le comité s'interroge sur l'existence d'une stratégie vraiment porteuse à long terme pour la Comue et sur la pérennité d'une trajectoire commune au-delà de la bannière UPE. Vue sous cet angle, la Comue sous sa forme actuelle pourrait être considérée comme une structure en transition. En particulier, la question du devenir de la Comue UPE en l'absence d'une trajectoire commune entre l'Upec et UGE et celle du maintien d'une ambition fédératrice suffisante au terme de l'I-Site paraissent cruciales. Sous cet angle, la Comue UPE se trouve réellement à la croisée des chemins.

#### b/ Un manque de lisibilité des missions de la Comue

Préciser les missions de la Comue et accélérer la conception et la mise en œuvre du modèle économique associé paraissent des priorités aux yeux du comité.

Le positionnement initial du Pres puis de la Comue avec le transfert du doctorat à la Comue et la signature commune université Paris-Est avait pour objectif de créer la marque « université Paris-Est » afin de positionner UPE dans les classements internationaux. Suite au virage stratégique de 2016, après l'échec de l'Idex et la réussite de l'I-Site, la délivrance du diplôme de doctorat va revenir dans les établissements et la signature commune est donc abandonnée avec l'objectif de positionner UPE dans les classements internationaux<sup>46</sup>. Ce nouveau positionnement marque une inflexion, la stratégie institutionnelle de la Comue qui ne se situe clairement plus dans un objectif de visibilité internationale. Les membres de la Comue n'ont d'ailleurs pas choisi de lui déléguer une mission internationale, la Comue ne représentant pas ses membres à l'étranger ni dans les contacts internationaux. Le positionnement relatif sur le plan régional et national est lui aussi peu abordé par les acteurs du site et laisse une grande place à une analyse et une activité locales.

Tout en comprenant que la période compliquée qui s'est achevée par le virage stratégique de 2016 n'ait pas permis d'avancer plus loin sur les missions déléguées à la Comue et que l'élaboration du projet redéfini requière du temps, le comité constate qu'il est assez difficile de porter un jugement sur cette période. La volonté affichée de rester un opérateur sans pour autant augmenter le périmètre d'actions de la Comue interroge en outre le comité sur la capacité future du site de produire une action coordonnée.

Comme le décriront des parties ultérieures de ce rapport, le positionnement de la Comue mériterait singulièrement d'être conforté ou du moins clarifié dans les missions vie étudiante, relations avec les entreprises, communication, système d'information et patrimoine, où la coordination n'est pas effective ou reste clairement insuffisante. Par-delà la question politique sous-jacente, le peu de moyens mis à disposition de la Comue explique en grande partie cela.

#### c/ Un potentiel diversifié à mieux valoriser à l'interface

UPE est une coordination territoriale qui construit son positionnement sur deux axes d'excellence thématiques regroupant deux grands groupes d'établissements autour de deux pôles bien identifiés : « ville, environnement et leurs ingénieries » (VEI) sur la cité Descartes, et « santé et société » (S&S) sur Créteil - Maisons-Alfort. Même si

<sup>45</sup> Axes stratégiques 2020-2024, p. 7.

<sup>46</sup> Annexe au RAE UPE, Chap. 3, pj\_24 - Annexe à la délibération n° 2017\_07\_04 - 2.

l'ensemble des établissements qui sont impliqués dans chacun des groupes thématiques est *de facto* pluridisciplinaire, force est de constater qu'il n'y a que peu d'interface entre les deux groupes et que la Comue n'a, au stade actuel, pas suffisamment démontré sa réelle capacité à faire travailler ensemble les acteurs de terrain sur l'interface ville-santé (cf. III-1.a).

Par ailleurs, le projet tel que redéfini au terme du virage de 2016 se fonde sur une dynamique qui semble à deux vitesses : alors qu'une logique intégratrice s'installe pour le pôle VEI, qui va bénéficier de l'I-Site, le pôle S&S, qui s'appuie principalement sur ses acquis dans les domaines de la santé et de la médecine vétérinaire, a fait le choix d'une logique plus autonomiste<sup>47</sup>.

Dans le contexte de l'abandon du projet de fusion des deux universités, il est permis d'espérer que l'organisation en deux grandes institutions – l'université Gustave Eiffel et l'université Paris-Est Créteil - avec un seul pôle scientifique autour de chacune - VEI et S&S - et des partenariats forts entre elles, constitueront un modèle plus flexible sur le long terme. Dans cette logique, le renforcement annoncé par la Comue de l'interface entre les deux pôles constitue une opportunité réelle. En effet, peu d'universités ont la chance de posséder seulement un ou deux champs de focalisation qui sont acceptés comme tels par la grande majorité des acteurs et sur la base desquels une véritable stratégie de construction et de renforcement peut être développée, faisant la part belle à l'interdisciplinarité dans un domaine à impact sociétal manifeste.

En tant qu'initiateur d'appels à projets<sup>48</sup> qui doivent stimuler les interactions entre établissements, la Comue UPE a une carte majeure à jouer. Or, on peut regretter que les quelques appels à projets antérieurs n'aient pas eu davantage pour vocation spécifique d'engendrer des collaborations scientifiques d'envergure entre ces pôles VEI et S&S. En marge de ces considérations qui portent surtout sur le périmètre de la recherche, la question du développement d'une offre de formation originale - tant en formation initiale qu'en formation continue - à l'interface de ces deux thématiques, en phase avec les besoins du territoire et l'ambition de la Comue de diversifier les débouchés professionnels<sup>49</sup>, semble particulièrement opportune.

#### d/ Un cadre structurant et stimulant pour les associés et les partenaires

La visite sur site a permis de constater le pouvoir structurant indéniable que possède la Comue pour les associés et les partenaires en général. Ceux-ci participent activement à la dynamique de la Comue tant en recherche qu'en formation et l'ensemble des acteurs lui reconnaissent un rôle crucial dans la coordination et l'animation de l'interface entre eux. Ces acteurs attendent de la Comue qu'elle assume pleinement ce rôle, et singulièrement dans la construction de l'interface entre les deux pôles. Ils sont disposés à y contribuer significativement, à la mesure de leurs attentes et de leurs moyens.

La Comue UPE affiche des atouts qui permettent d'inscrire cette dynamique dans un cadre prometteur, tant pour la thématique de la ville que pour celle de la santé. D'une part, seule Comue française à réunir trois écoles d'architecture, UPE procure un cadre structuré permettant le rapprochement de ces écoles avec les universités, cadre qui a en parallèle catalysé leurs propres relations entre elles, dans un environnement stimulant pour leur recherche. En prolongement de cette dynamique, les trois écoles d'architecture, qui sont toutes actives sur la thématique de la « ville durable », réfléchissent aux possibilités de mutualisation afin de mettre en place un pôle architectural au sein de la Comue. Acteurs de taille plus modeste que les universités, les associés sont demandeurs d'une consolidation et d'une mutualisation accrue tant en formation, qu'en recherche et au niveau des fonctions de support. D'autre part, UPE bénéficie du partenariat avec plusieurs agences de sécurité sanitaire (Anses, SPF, EFS) qui ouvrent le champ au développement de thématiques portant sur la santé publique en général, pour autant que l'on veille à ce que les activités de recherche et d'expertise soient bien articulées.

---

<sup>47</sup> Le désaccord lié à la construction de l'I-Site a engendré l'impossibilité de maintenir une animation vivante du pôle « santé & société ». RAE UPE, p. 56.

<sup>48</sup> Projets Exploratoires Premier Soutien (PEPS), RAE UPE, pp. 45-46.

<sup>49</sup> cf. sections IV.3.d p. 22-23. Visite sur site.

## 2/ LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

### a/ Une Comue ancrée au niveau régional

La stratégie institutionnelle d'UPE ne comporte plus de dimension internationale mais se concentre sur une coordination territoriale portant des projets nationaux et régionaux. Ce choix fera l'objet de commentaires ultérieurs (cf. III-1.a et e.).

Par contre, la coordination territoriale UPE est investie d'un rôle de représentation vis-à-vis des partenaires nationaux et régionaux. À côté de son rôle moteur dans la préparation du projet I-Site, la Comue a porté des projets mutualisés plus ponctuels mais utiles et signifiants pour ses membres : les projets du PIA (les Labex et l'Idex Idea), Pépite 3EF, « bibliothèques ouvertes+ ». Au niveau régional, la Comue UPE est, avec les sept autres regroupements d'Île-de-France, un interlocuteur privilégié de la région, qui les réunit au moins tous les ans. Les attentes de la région Île-de-France concernent essentiellement la préparation et le suivi du Contrat de plan État-région (CPER), les liens avec le monde socio-économique et l'accueil des étudiants<sup>50</sup>. La Chambre de commerce et d'industrie (CCI) régionale identifie clairement UPE comme un interlocuteur central sur les volets formation, recherche et valorisation. La Comue assume un rôle de représentation institutionnelle pour l'ensemble de ses membres au CA de la Satt et à l'Institut pour la transition énergétique (ITE) *Efficacity*. Par rapport aux pôles de compétitivité et aux entreprises, elle joue un rôle de coordination pour la mise en place d'événements comme, par exemple, les « *future days* » ou la participation à des jurys (*start-ups*, etc.)<sup>51</sup>.

De façon générale, la Comue assure la coordination territoriale au niveau national et régional en ayant, d'une part, un rôle d'aiguilleur vis-à-vis des partenaires régionaux institutionnels et économiques et, d'autre part, un rôle de porteurs de projets, la Comue constituant le lieu adéquat de synthèse pour l'expression des besoins. Le système français d'enseignement supérieur et de recherche présente une rare complexité par la cohabitation, sur un même territoire, d'institutions ayant des personnalités morales distinctes et concourant aux mêmes buts : universités, écoles et organismes de recherche (de différentes tutelles ministérielles<sup>52</sup>). La Comue UPE assume bien son rôle d'absorbeur de la complexité par rapport aux partenaires économiques et institutionnels régionaux et nationaux. À cet égard, le comité constate l'impact ambivalent du positionnement de certains ministères de tutelle des établissements membres d'UPE (notamment, ministère de l'agriculture et de l'alimentation et ministère de la culture) sur la capacité de la Comue à définir un projet stratégique cohérent à l'échelle du territoire et regroupant tous ses membres, car ils ne soutiennent pas les schémas potentiels de regroupement et l'aboutissement de projets communs. Le comité estime que cette situation reste globalement une source de préoccupation, dans la mesure où elle pourrait à terme nuire au positionnement de la Comue, fragilisée par un risque accru d'instabilité face aux éventuelles divergences des orientations politiques menées par ces multiples tutelles.

### b/ Une Comue centrée sur le doctorat et la formation doctorale

Le transfert du doctorat à la Comue, à la fois délivrance du diplôme et formation, constitue une compétence centrale de la Comue occupant, selon le RAE<sup>53</sup>, environ le tiers de son activité globale ; le retour de la diplomation du doctorat aux établissements peut donc être un facteur de fragilisation de la structure (cf. III-3).

Actuellement, UPE « est le seul établissement habilité pour les six écoles doctorales du site et le seul à délivrer le diplôme de docteur »<sup>54</sup>. Cette compétence a structuré fortement UPE avec la création d'un département dédié (département des études doctorales - DED) qui joue le rôle d'un collège doctoral. Dans le cadre de l'évolution institutionnelle et de la création de l'université Gustave Eiffel, la diplomation du doctorat reviendra dans les établissements membres en 2020. Les entretiens ont permis de confirmer que la grande majorité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du doctorat souhaitent que les acquis en termes d'organisation et de savoir-faire soient conservés.

---

<sup>50</sup> Visite sur site.

<sup>51</sup> RAE UPE, p. 25.

<sup>52</sup> Mesri, MTEs, MAA, MSS, Minefi, MC.

<sup>53</sup> RAE UPE, p. 4.

<sup>54</sup> RAE UPE, p. 17.

Le comité estime essentiel de redéfinir rapidement et clairement la répartition des rôles entre la Comue et ses membres en matière de formation doctorale, afin que la mission de coordination des formations puisse continuer à être exercée au niveau de la Comue, à la satisfaction quasi générale.

### c/ Une stratégie de développement des missions en cours de redéfinition

Le virage stratégique de l'institution entraîne des modifications significatives des missions actuelles et implique la nécessité d'un repositionnement sur des missions de coordination territoriale.

Les établissements membres d'UPE sont situés sur deux territoires distincts ayant des centrages thématiques différents : l'Upec, l'Enva et le CNRS à Créteil - Maisons-Alfort avec le pôle « santé et société » d'une part, l'Upem, l'ENPC, l'Ifsttar, Esiee Paris et le CNRS à la cité Descartes avec le pôle « ville, environnement et leurs ingénieries » d'autre part.

Après le transfert de la gestion de l'I-Site à l'université Gustave Eiffel en cours de création, UPE devra préciser ses missions de coordination entre ces deux grands sites et selon le comité :

- maintenir les acquis des bonnes pratiques en matière de formations doctorales transversales ;
- développer les transversalités entre les deux pôles ville et santé de façon à porter des projets scientifiques nationaux ou européens ;
- continuer à porter et amplifier les projets de coordination vis-à-vis des partenaires économiques (valorisation de la recherche, entrepreneuriat avec la Satt, les pôles de compétitivité, les entreprises) et les collectivités territoriales (Région, départements, agglomérations) ;
- maintenir et développer les services d'appui nécessaires aux missions de formation et de recherche : numérique, bibliothèques, accueil des étudiants et chercheurs étrangers.

## II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

### 1/ L'ORGANISATION INTERNE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

Un organigramme à renforcer et adapter aux missions

L'organigramme de l'établissement fait apparaître des ressources humaines adaptées sur certaines missions (doctorat, I-Site)<sup>55</sup> alors que d'autres missions transversales portées par la Comue sont servies par des ressources humaines réduites ; la visite sur site a permis de confirmer le fait que plusieurs missions sont portées par des personnels à temps partiel et appuyées par des dotations financières très limitées<sup>56</sup>.

Les élections aux différents conseils d'UPE se sont tenues courant 2016. Le règlement intérieur de la Comue a défini les bases du fonctionnement de l'établissement et de ses instances. Le changement de statut de l'établissement a conduit à adapter l'organisation interne qui était en place dès 2007 lorsque l'établissement avait le statut de Pres<sup>57</sup>.

L'organisation interne de la Comue a évolué au cours de la période d'analyse. De 2014 à 2016, la volonté politique a imposé une structure administrative minimale appuyant une activité fondée sur le principe de la subsidiarité. La décision de recruter un secrétaire général courant 2016 a permis de mieux structurer l'organisation mise en place et de l'ancrer davantage en lien avec les établissements, tout en lui maintenant une taille modeste. Le RAE souligne qu'à partir de la moitié de 2016, à la suite de l'arrêt de la réalisation des orientations stratégiques fixées, la Comue s'est recentrée sur l'activité doctorale et les projets qui étaient gérés par la Comue. La conduite du projet I-Site a été ensuite intégrée au fonctionnement général de l'établissement comme une nouvelle activité.

Enfin, le RAE mentionne les départs successifs de vice-présidents (premier vice-président et vice-président formation), qui n'ont pas été remplacés en attendant la définition de la nouvelle vision stratégique<sup>58</sup>, et souligne les conséquences de ces non renouvellements sur le fonctionnement global de l'établissement. La nomination très récente d'un chargé de mission auprès du président, dont la lettre de mission préfigure celle d'un premier vice-président, est un signal de consolidation de l'équipe politique<sup>59</sup>.

### 2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DE SA STRATEGIE

a/ Des instances de gouvernance dont les missions respectives et le positionnement des membres restent à préciser

Les instances d'UPE sont en place depuis les élections de 2016. Le RAE souligne que si le fonctionnement des instances n'a pas été directement impacté par le changement de statut de la Comue, le passage d'une dynamique d'intégration vers un établissement unique à une dynamique plus fédérale a conduit à alourdir leur fonctionnement. Le conseil d'administration et le conseil académique (Cac) se sont cependant régulièrement réunis, en ligne avec le fait que le suivi et la coordination des instances avaient bénéficié d'un support dédié. Par la suite, un calendrier des instances adopté par le CA en 2017<sup>60</sup> a conforté cette orientation.

Au-delà du conseil d'administration et du conseil académique, le conseil des membres tient une place prépondérante dans la gouvernance d'UPE. Se réunissant tous les quinze jours, il regroupe les présidents ou

---

<sup>55</sup> RAE UPE, pp. 64-65.

<sup>56</sup> Personnels affectés au fonctionnement de l'établissement : Bilan social 2015-2016 : 21,8 ETP de personnel propre et 14,5 ETP de personnel mis à disposition, pour une masse salariale annuelle de 1,175 M€. Bilan social 2016-2017 : 30,3 ETP de personnel propre et 16,2 ETP de personnel mis à disposition, pour une masse salariale annuelle de 1,642 M€.

<sup>57</sup> RAE UPE, p. 57.

<sup>58</sup> RAE UPE, p. 56.

<sup>59</sup> Projet de lettre de mission – 1er VP UPE.

<sup>60</sup> Annexe au RAE UPE, chap. 3, pj\_3, Point n°4 du Conseil d'administration réuni le 4 juillet 2017.

directeurs des établissements membres qui siègent sans représentation. Cette instance a pris la suite du Comex<sup>61</sup> qui existait quand l'université Paris-Est avait le statut de Pres et a d'ailleurs conservé le même acronyme. Le conseil des membres étudie en amont tous les sujets qui sont ensuite évoqués dans les autres instances.

Le conseil des membres et associés complète les instances afin d'impliquer les établissements associés à la Comue mais qui sont peu représentés au CA. Ses réunions sont calées en amont du CA, ce qui lui confère une place dans le circuit de décision même si les associés continuent de percevoir un éloignement important. Le fonctionnement de cette instance est fragilisé par le degré fort variable d'implication des membres associés.

Le RAE établit un bilan positif du fonctionnement du CA dans la période sous revue mais souligne que le bilan est plus mitigé pour le Cac. La visite sur site a permis de confirmer cette impression en soulignant que le Cac s'est réuni moins fréquemment que signalé dans le rapport par manque régulier de *quorum* et que les ordres du jour n'ont pas souvent intégré les points proposés par les membres élus de ces conseils. Ceux-ci regrettent aussi l'absence de transmission de leurs avis au CA. Enfin, le fait que les questions relatives à la formation doctorale soient exclusivement traitées au sein du DED, au détriment du Cac dont c'est la mission statutaire, nécessite de préciser les missions respectives de ces instances.

Au fur et à mesure de l'évolution de la politique du site de Paris-Est, le positionnement des membres au soutien de la stratégie a évolué et provoqué les évolutions observées. L'absence de vote au conseil des membres et la recherche systématique d'un consensus a entraîné des modifications des missions affectées à la Comue. L'exemple de la récente décision prise par les établissements de reprendre de façon non centralisée l'inscription et la délivrance du doctorat qui avaient été transférées à la Comue est emblématique : il témoigne des difficultés observées pour garantir le soutien des établissements membres aux missions dédiées à la Comue, en y affectant les ressources indispensables à la réussite.

Alors que certains établissements sont très clairement positionnés dans le projet de création de l'université Gustave Eiffel, le degré d'implication dans la stratégie de la Comue des membres qui n'ont pas souhaité être intégrés dans ce projet est plus difficile à analyser. Plus précisément, le rôle que souhaite jouer l'ENPC dans la coopération territoriale doit être rapidement clarifié et communiqué aux autres membres afin de ne pas retarder le positionnement d'UPE face aux enjeux nationaux de coordination territoriale.

#### b/ Un projet d'amélioration continue récemment structuré et mis en œuvre

La Comue n'a pas élaboré de réelle politique qualité mais a développé un projet d'amélioration continue<sup>62</sup> des fonctions support, mis en œuvre en 2016 avec l'arrivée d'un secrétaire général. Le pilotage de ce projet a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la structure, d'en déduire des plans d'actions et de commencer un travail de formalisation des procédures administratives. Il a donné lieu à des actions de professionnalisation des agents. Ce plan fait l'objet d'une présentation annuelle devant les instances et d'une animation mensuelle avec les services administratifs par le secrétaire général.

Si ces actions apportent des plus-values rapides<sup>63</sup>, le comité ne peut que constater que sa mise en place tardive n'apporte pas encore pleinement une mise sous contrôle de l'activité. Le comité note par ailleurs que malgré ce plan d'action, beaucoup de procédures ne sont pas encore pleinement mises en œuvre sur les domaines finances et ressources humaines.

#### c/ Un RAE de qualité co-construit, partagé par les communautés et diffusé sur le site internet de la Comue

Sur la forme, il convient de saluer la qualité globale du RAE. Celui-ci présente de manière synthétique les évolutions de la coordination territoriale en expliquant très clairement les modifications de trajectoire. L'analyse auto évaluative est présente au sein de chaque partie et décrit avec précision ce qui fonctionne et ce qui présente des problèmes en explicitant les causes et les enjeux. Les annexes, lisibles et référencées tout au long du rapport, permettent une bonne compréhension du discours. La construction du rapport s'est faite de façon collaborative et grandement partagée au sein de la communauté<sup>64</sup>. Les instances se sont

---

<sup>61</sup> Comité exécutif.

<sup>62</sup> RAE UPE, pp. 56 et 69.

<sup>63</sup> Visite sur site.

<sup>64</sup> Visite sur site.



prononcées sans équivoque (à l'unanimité<sup>65</sup>) sur la validation du RAE. On note également que ce RAE est rendu public par sa mise en ligne sur le site internet de la Comue.

#### d/ Un plan de communication à reconstruire et à coordonner sur plusieurs niveaux

Il existe un sentiment d'appartenance à l'idée d'une structure Paris-Est chez les enseignants et enseignants-chercheurs. Les doctorants, même s'ils sont des étudiants de la Comue, se sentent plutôt rattachés à leurs laboratoires et/ou établissements de tutelles. La question du sentiment d'appartenance n'a pas fait l'objet d'un traitement spécifique de la part de l'établissement pendant la période sous revue<sup>66</sup>.

La communication récurrente sur l'activité de la Comue s'est déroulée de manière satisfaisante, tant sur l'information des personnels qu'en direction des usagers. La Comue jouant essentiellement un rôle de représentation politique des établissements vers les partenaires extérieurs, elle se contente de relayer les informations venant des établissements. Le virage stratégique de 2016 a engendré un temps de mise en suspens de la politique de communication de la Comue. L'activité s'est concentrée alors sur les aspects externes, avec une communication intense durant cette phase, à la fois sur la reconstruction du projet et sur les aspects I-Site Future dans la phase de construction et de démarrage du projet.

Un nouveau cycle s'engage avec des périmètres qui doivent maintenant se rejoindre pour définir un plan de communication cohérent. La question de la coordination des marques n'est pas encore complètement travaillée. Elle dépend à la fois de la définition des futures missions de la Comue et de l'UGE. Un groupe travaille sur l'université cible, tandis que la Comue travaille sur la partie I-Site, les deux groupes commençant à se coordonner. Le comité recommande d'accélérer ce processus en y intégrant les acteurs du site.

### 3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

#### a/ Un système d'information et de gestion inadapté

Le RAE mentionne la mise en place récente d'une fonction pilotage au sein de la Comue<sup>67</sup>. Cette fonction ne fait pas l'objet d'une organisation présente dans l'organigramme mais d'un travail de coordination des éléments de pilotage d'activités de chaque métier. Ces derniers constituent une base permettant de produire des indicateurs de pilotage. Ainsi sur la gestion financière, des bilans financiers sont produits de manière semi-automatisée chaque mois et déposés sur une plate-forme de consultation à partir d'extraction du système d'information (SI) finances<sup>68</sup>. Les aspects budgétaires sont maîtrisés et les projections réalisées, notamment pour ce qui est de la trésorerie. Une simulation a été présentée au CA en séparant les ressources liées aux PIA ; cette dernière fait la preuve que la Comue peut être viable financièrement et cela même si les ressources des PIA seront transférées à l'UGE<sup>69</sup>. De même, les budgets sont construits et présentés au CA répartis par activités, ce qui aboutit à une lecture facilitée sur les besoins de financement de chacune d'entre elles.

Sur la partie ressources humaines (RH), des projections de dépenses de masse salariale sont réalisées depuis 2017<sup>70</sup>. Les taux d'exécution constatés sur ces dépenses montrent une maîtrise sur les dépenses sur ressources propres (taux d'exécution de 94 %) mais laissent entrevoir un risque sur les dépenses liées à l'I-Site (exécution de 82 %). Ces projections doivent maintenant mieux prendre en compte l'ensemble du périmètre afin de garantir la bonne maîtrise des budgets. Des prospectives en besoins de personnels sont réalisées et s'ajustent dans le cadre de l'I-Site. Des renforts ont été déployés sur les ressources propres de la Comue sans augmentation des contributions financières des membres<sup>71</sup>. Les données sur les doctorants sont complètes et suivies.

Le comité constate l'indisponibilité de données de consolidation du périmètre de la coordination territoriale (effectifs, étudiants, etc.). Le pilotage se résume donc à un suivi de l'activité et à des projections sur les

---

<sup>65</sup> RAE UPE, p. 5.

<sup>66</sup> RAE UPE, pp. 71-72 et visite sur site.

<sup>67</sup> RAE UPE, p. 21.

<sup>68</sup> Visite sur site.

<sup>69</sup> Annexe au RAE UPE - Moyens et fonctionnement\_4\_BR 2018\_CA UPE 3 juillet 2018.

<sup>70</sup> Annexe au RAE UPE - Moyens et fonctionnement\_7bis\_Compte financier 2017\_Rapport\_CA UPE 2018 02 27.

<sup>71</sup> Un contrat d'apprentissage en appui du service financier, un recrutement en CDD en renfort à l'agence comptable d'UPE .

moyens. La conception d'un tableau de bord stratégique et/ou de pilotage permettant de suivre les cibles autres qu'opérationnelles devra faire l'objet d'une réflexion dans le même temps que la clarification des missions de la Comue dans le nouveau schéma de gouvernance de l'établissement et du site.

La gestion financière est opérée pour l'ensemble de la Comue (activités PIA comprises) dans une fonction qui concentre sur deux personnes la réalisation des bons de commandes, des attestations de services faits et la liquidation des factures. La gestion financière des projets PIA est organisée et structurée. Le comité recommande néanmoins de mettre en place rapidement une procédure claire sur la construction des *reporting* financiers des projets qui respecte le règlement financier de l'Agence nationale de la recherche (ANR), ceci dans le but d'éviter des reclassements de dépenses lors des futurs audits.

La gestion en RH est, de la même manière, assurée par un faible nombre d'agents<sup>72</sup>. Le suivi est assuré avec rigueur, des données sont produites et un bilan social existe. L'absence de système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) pénalise fortement l'activité de gestion. Les interfaces avec l'agence comptable sont correctes et le contrôle partenarial est bien mis en œuvre mais s'opère sur de nombreux fichiers eux-mêmes alimentés de façon manuelle.

Le comité constate que même si le professionnalisme des agents ne peut être mis en doute, l'absence d'un système d'information de gestion pose à la fois des questions de fiabilité des données et de continuité des activités. Ce constat est renforcé par la petite taille des équipes où les activités sont fortement dépendantes des agents les mettant en œuvre. Le comité recommande d'accélérer la mise en place d'outils intégrés de gestion.

Une cartographie des risques a été réalisée et présentée en CA au mois de novembre 2018<sup>73</sup>. Le comité recommande de prendre en compte dans cette cartographie le fait que certaines fonctions support de la Comue sont, en raison du volume d'activités, assurées par de faibles effectifs, ce qui pourrait entraîner des difficultés en absence de certains agents.

#### b/ Un modèle économique à mettre en adéquation avec les missions de la Comue

L'analyse des comptes de résultats montre une bonne maîtrise des moyens et ce malgré les difficultés liées à la mise en place d'un SI finances (Sifac) et du passage à la gestion en mode GBCP. Les taux d'exécution sont en nette amélioration sur la période<sup>74</sup>. Pour autant, ces résultats bénéficiaires masquent une baisse de trésorerie de la Comue qui pourrait mettre en grande difficulté la réalisation de ses missions<sup>75</sup>. Les difficultés à recouvrer les contributions des membres dans un contexte de transfert d'activités vers l'université cible aboutissent à des résultats budgétaires déficitaires qui pour l'instant peuvent s'équilibrer *via* les projets financés et notamment avec l'I-Site. Le comité recommande fortement qu'un accord soit trouvé rapidement entre les membres pour que les contributions parviennent le plus tôt possible dans l'exercice budgétaire.

Par ailleurs, le financement des missions de la Comue hors PIA repose sur les contributions dont le modèle ne semble plus adapté<sup>76</sup>. Les dépenses de fonctionnement général et donc de réalisation des missions de la Comue sont en hausse alors que le modèle est resté stable sur la période. La Comue annonce vouloir retravailler ce modèle sur la base de contributions fléchées par activité, ce qui a conduit à produire une nouvelle architecture budgétaire en 2018 qui répondra à ce besoin. Le modèle pourrait s'articuler autour de trois axes : formations transverses du doctorat ; appui aux projets ; fonctionnement de la coordination territoriale (dont les fonctions support).

Si le modèle est intéressant, il peut aussi engendrer les difficultés d'une Comue avec des services à la carte. Le comité recommande de travailler sur les missions en analysant les plus-values de celles-ci afin que l'ensemble des acteurs puisse s'identifier dans un modèle le plus en cohérence possible, qui ne disperse pas les actions et les moyens.

---

<sup>72</sup> 2 ETP (DRH et un agent).

<sup>73</sup> Cartographie des risques UPE 2018.

<sup>74</sup> Le taux de réalisation des recettes est passé de 77 % en 2016 à 85 % en 2017.

<sup>75</sup> Comptes de résultats 2015/2016/2017. Comptes rendus des CA des 21 février 2017 et 27 février 2018. En 2017, un niveau de trésorerie de 6 815 183,90 € et un abondement sur la trésorerie de 2 701 348,68 € essentiellement lié aux PIA.

<sup>76</sup> Visite sur site et extrait CA compte de résultat 2017 et budget 2018.

### III. LES COMPETENCES ET ACTIVITES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

#### 1/ LA RECHERCHE

##### a/ Des choix d'organisation pour mieux répondre aux objectifs fixés

Le profil de recherche des membres et associés et donc d'UPE est caractérisé par des champs de focalisation identifiés, bien évalués et largement reconnus par le monde extérieur. À cela s'ajoute la présence sur le site d'UPE de chercheurs possédant une bonne réputation internationale à titre individuel mais qui ne sont pas entourés d'une masse critique suffisante. Pour permettre à ces facteurs d'excellence de devenir des points de cristallisation et de *leadership* international, il semble indispensable de les soutenir en mettant en œuvre une véritable stratégie de soutien dédié<sup>77</sup>.

##### *Une stratégie claire sur les thématiques de la ville et de la santé humaine et animale*

L'historique de la thématique « ville » sur le Labex « futurs urbains » et l'octroi du projet I-Site Future démontrent l'existence d'une stratégie claire et cohérente pour le pôle « ville ». Les détails ne seront pas repris ici<sup>78</sup>.

La qualité de la recherche médicale à l'Upec et à l'institut Henri Mondor a été évaluée ; le comité s'aligne au jugement considérant qu'elle se situe au niveau de « leaders internationaux » pour quelques équipes de recherche et de « compétitivité internationale » pour d'autres. Le soutien constant de l'Inserm est un élément clé de ce succès. La grande majorité des projets de pointe se situe dans le domaine de la recherche curative au sens large, avec un large spectre entre recherche clinique très appliquée (p. ex. études cliniques de nouveaux médicaments, diagnostics, etc.) et recherche applicable dans le futur (p. ex. l'utilisation de cellules souches pour le traitement des maladies).

Quelques autres projets rentrent potentiellement dans le périmètre de la « santé dans les villes »<sup>79</sup>, mais ces initiatives semblent isolées et peu coordonnées<sup>80</sup>. Le même constat se pose quant aux quelques chercheurs qui étudient des problèmes épidémiologiques typiques de la ville ; l'importance réelle des effectifs dans ce domaine est restée obscure pour le comité.

##### *Interface ville et santé : une opportunité réelle sans stratégie claire de mise en œuvre<sup>81</sup>*

Le RAE conclut par l'affirmation suivante relative à la politique de site d'UPE<sup>82</sup> : « *Quelle qu'en soit la forme, c'est l'existence d'une activité scientifique substantielle, particulièrement à l'interface ville/santé, qui pourra en assurer le maintien. À l'échelle du site, l'émergence de cette activité est l'enjeu principal de la prochaine période quinquennale* ». Le comité et les interlocuteurs s'accordent sur le fait qu'il s'agit en effet d'un enjeu important à condition de mener au préalable la réflexion sur la stratégie globale mentionnée. Il importe néanmoins de mentionner quelques réserves.

Une véritable stratégie de « ville et santé » ne peut consister en une simple juxtaposition des deux domaines « médecine curative et santé animale » d'un côté et de « ville / planning urbain », « sécurité alimentaire » etc. de l'autre. L'étude des problèmes de la santé dans l'espace urbain demande en effet des connaissances méthodologiques très différentes de celles qui prévalent à l'institut Henri Mondor. En outre, le doute subsiste quant au nombre de chercheurs qui sont réellement prêts à s'investir dans ce domaine. Malgré l'affichage de

---

<sup>77</sup> Outre les deux thématiques décrites ci-dessous, le comité note la réflexion sur les domaines des Labex Bézout et Sites (les deux autres Labex étant situés au cœur des activités scientifiques) et estime qu'il s'agit d'une approche qui doit être accélérée dans l'esprit du paragraphe qui précède. RAE UPE, pp. 19-41-42.

<sup>78</sup> RAE UPE, pp. 40-43.

<sup>79</sup> Études sur les mécanismes biochimiques qui provoquent les effets négatifs de la pollution sur les organes.

<sup>80</sup> Visite sur site.

<sup>81</sup> Visite sur site et site internet I-Site – sans aucune mention de 'Ville et Santé' : <http://www.future-isite.fr/qui-sommes-nous/?L=0>.

<sup>82</sup> RAE UPE, p. 74.

plusieurs initiatives prometteuses, telles que le projet « *one health* »<sup>83</sup>, le projet QI2<sup>84</sup>, ou l'institut « santé et travail »<sup>85</sup>, le comité n'est pas parvenu à appréhender l'ampleur réelle des forces mises en œuvre et leur degré de coordination. L'impression est que, pour l'instant, il n'y a pas encore un projet cohérent « ville et santé ». Il ressort des entretiens sur site que les associés et partenaires entendent jouer pleinement leur rôle dans la mise en œuvre d'une telle stratégie à l'interface et attendent de la Comue qu'elle développe et encourage les initiatives permettant de concrétiser cette ambition.

Pour développer véritablement cette thématique d'actualité, extrêmement prometteuse mais aussi très compétitive, il faudrait garantir sur le long terme le financement important qui est requis pour la porter à un niveau international. Cela impliquerait de recruter plusieurs chercheurs de haut niveau dans le cadre d'une politique RH modulée entre seniors et juniors. Aussi faudrait-il assurer une collaboration sans faille à tous les niveaux et de toutes les institutions partenaires. Le comité a pu constater lors de la visite sur site que la motivation à faire aboutir la réflexion sur cette interface était très forte, et qu'il convenait maintenant de passer sans plus attendre de la déclaration d'intention aux actes concrets. La récente nomination du chargé de mission dont cet objectif constitue un point majeur de la feuille de route représente une réelle opportunité<sup>86</sup>. Pour augmenter les chances de succès et garantir la montée en puissance de cette interface, un comité de pilotage *ad hoc*, constitué autour du chargé de mission et ouvert aux associés et partenaires les plus impliqués pourrait être institué à l'initiative du CA, comme lieu formel d'instruction des projets et d'amplification de l'interface ville-santé, en favorisant une approche *bottom-up* au départ des équipes de recherche<sup>87</sup>.

#### b/ La question d'une recherche au niveau international

La question du positionnement d'UPE au niveau national et international est cruciale pour son avenir à long terme. Tant dans le RAE que lors des entretiens, le comité a vu émerger un consensus sur le besoin urgent de préciser le positionnement de la recherche des membres d'UPE dans le cadre universitaire international ou, *a minima*, européen.

UPE et ses membres sont en effet soumis au modèle de financement de la recherche qui domine à présent en France, en Europe et au-delà. Ce modèle de financement est caractérisé par :

- un financement de base, souvent à peine suffisant pour maintenir les infrastructures et les salaires ;
- des initiatives labellisées d'excellence (ou termes similaires), qui se distinguent par leur caractère extrêmement compétitif selon les critères « qualité de la recherche », « masse critique », « gouvernance efficace » soumises à une évaluation impliquant des comités d'experts internationaux.

#### c/ L'option la plus réaliste pour le développement futur de la recherche

Suite au virage stratégique de 2016, il est fort probable qu'UPE et ses membres soient moins compétitifs que leurs concurrents (inter)nationaux sur le plan de la masse critique et de l'efficacité de la gouvernance indépendamment de la qualité individuelle des chercheurs.

Il semble dès lors au comité qu'une réflexion profonde s'impose sans délai sur le positionnement en matière de recherche de la part de la Comue et de chacun des établissements qu'elle inclut. Parmi les différentes options qui s'offrent quant au rôle endossé par la Comue, celle qui apparaît la plus réaliste aux yeux du comité, consisterait à se focaliser sur son insertion régionale tout en développant un nombre restreint (p. ex. 2-4) de projets scientifiques phares rayonnant sur le plan international. Ceci présuppose de flécher des moyens dédiés vers ces projets et d'exercer une coordination accrue. C'est un rôle que les institutions (p. ex. la future UGE) ont pris *de facto* avec le virage stratégique de 2016<sup>88</sup>. Cette option présuppose une injection et concentration de moyens considérables.

---

<sup>83</sup> Réseau francilien reconnu comme DIM par la Région, RAE UPE, p. 44.

<sup>84</sup> RAE UPE, p. 44 et visite sur site.

<sup>85</sup> RAE UPE, p. 44.

<sup>86</sup> Projet de lettre de mission – 1<sup>er</sup> VP UPE.

<sup>87</sup> Visite sur site.

<sup>88</sup> Visite sur site.

#### d/ L'insuffisance des prérequis pour une recherche d'excellence

En dépit d'un nombre important de chercheurs et de projets qui atteignent individuellement un niveau mondial, le potentiel scientifique de la Comue UPE dans son ensemble n'est pas déployé avec l'efficacité maximale.

Le comité constate en effet :

- l'absence d'une stratégie claire de recrutement de chercheurs de haut niveau permettant de faire progresser les champs de focalisation, bien au-delà de la simple statistique montrant une faible augmentation du recrutement d'EC de nationalité étrangère. Le recrutement ciblé de plusieurs chercheurs de grande réputation internationale pourrait en effet renforcer considérablement l'interface « ville-santé »<sup>89</sup> et on notera que le recrutement de chercheurs de haut niveau est une stratégie adoptée par l'I-Site *Future*<sup>90</sup> ;
- un manque patent de soutien administratif pour les EC qui sont obligés de combler maintes lacunes en la matière. Il en résulte une perte de temps considérable pour la recherche et l'enseignement<sup>91</sup> ;
- un manque de coordination de l'accès aux bibliothèques des institutions membres (livres et journaux, en format papier ou numérique)<sup>92</sup> ;
- des problèmes de gouvernance, comme évoqués précédemment, qui entravent globalement le développement de la recherche ; en particulier, sur le plan opérationnel, l'obligation d'octroyer initialement un CDD d'un an pour certains postes-clés rend difficile le recrutement de candidats avec les compétences recherchées.

#### e/ Des résultats mitigés de la coordination des activités de recherche par la Comue<sup>93</sup>

Bien que la Comue n'ait aucune compétence en matière de pilotage de la recherche, ce qui aux yeux du comité constitue un défaut de construction considérable, le comité estime pertinent de relever un certain nombre de points d'appui et d'attention dans ce domaine, qui sont de nature à aider le positionnement futur des établissements dans le cadre de l'évolution de la Comue.

Parmi les points d'appui, on peut relever :

- une opportunité dans le fait que les profils scientifiques des institutions individuelles sont relativement bien séparés, avec peu de domaines où l'enseignement et la recherche sont redondants ;
- le succès incontestable de l'octroi de l'I-Site avec la coordination nécessaire pour mener à bien un tel projet ;
- les innovations dans l'enseignement (Idefi Idea) et dans les écoles doctorales qui, à côté des avantages directs qu'elles procurent aux étudiants et doctorants, auront probablement, à terme, l'effet bénéfique de motiver les meilleurs étudiants d'aspirer à une carrière scientifique au sein des membres d'UPE ;
- une certaine coordination et utilisation commune des équipements coûteux ;
- les projets Peps (Projets exploratoires premier soutien)<sup>94</sup>, qui sont un point fort de la Comue et un levier important pour améliorer les collaborations. Les entretiens avec les porteurs de projets<sup>95</sup> ont confirmé la véritable dimension pluridisciplinaire des projets sélectionnés et le comité recommande leur extension à travers toute la Comue ;
- la politique de transfert de technologie, en bonne collaboration avec les partenaires régionaux et nationaux ;
- l'enthousiasme montré par la plupart des interlocuteurs pour leur recherche, les étudiants et les doctorants en dépit des problèmes manifestes de management. Le comité est conscient que cet

---

<sup>89</sup> *Idem.*

<sup>90</sup> <http://www.future-isite.fr/actions/ressources-humaines/?L=0#c69280>.

<sup>91</sup> Visite sur site.

<sup>92</sup> Visite sur site. Ce point sera traité dans la section IV.5.b. p. 25.

<sup>93</sup> Visite sur site.

<sup>94</sup> RAE UPE, p. 42.

<sup>95</sup> Visite sur site.

élément, pourtant peu quantifiable, constitue un atout majeur pour tout développement scientifique.

Du côté des points d'attention, outre les déficiences énoncées précédemment (cf. d), le comité relève :

- l'absence totale de coordination par rapport au recrutement des chercheurs, jeunes ou seniors. Le développement d'une institution et de ses champs de focalisation se définit en effet largement par la coordination méticuleuse d'une politique RH en matière de recrutement des EC selon les critères, *inter alia* : besoin pour le développement du domaine en question, renommée internationale, interactions avec d'autres chercheurs, focalisation sur l'enseignement et/ou la recherche, potentiel d'acquiescer des subsides, capacité de *leadership* (si le poste le requiert) ;
- l'insuffisance de la coordination en matière de budgets et d'attribution des espaces. Le réseau hauts débits multi-usages Remus<sup>96</sup> est à cet égard un atout mal utilisé.

## 2/ LES PARTENARIATS SOCIO-ECONOMIQUES ET TERRITORIAUX

### a/ Un ensemble universitaire participant à l'équilibre régional

Avec moins de 8 % de l'accueil étudiant d'Île-de-France, la Comue UPE contribue néanmoins à cet équilibre régional. À plusieurs reprises les interlocuteurs du comité d'évaluation ont souligné ce rôle structurant ainsi que l'importance de la Comue dans le dialogue institutionnel territorial.

La Comue est un partenaire essentiel de la région Île-de-France. Celle-ci a fortement contribué à l'instruction du dossier I-Site d'une part, et à l'organisation du dialogue entre les universités lors des négociations relatives au CPER, d'autre part. D'une manière générale, les regroupements franciliens et UPE en particulier sont identifiés comme les interlocuteurs privilégiés de la région pour organiser les projets d'investissements universitaires à l'échelle régionale alors que l'élaboration du futur CPER va s'engager en 2019.

La question de la préservation des équilibres territoriaux et de l'attractivité des ensembles universitaires, plus particulièrement entre les sites parisiens et franciliens a été mise en avant par plusieurs représentants institutionnels rencontrés par le comité (partenaires consulaires et collectivités locales et territoriales). UPE attire une population étudiante différente de celle de Paris-centre dans un contexte de forte concurrence entre les sites régionaux. La réponse de la Comue relève d'un positionnement de l'offre en enseignement supérieur à forte ambition sociale et contributive à l'équilibre régional, sur un territoire péri-urbain relativement fragile<sup>97</sup>.

### b/ La Comue, stimulateur potentiel des pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité sont des clusters français reconnus par l'État regroupant des entreprises, des centres de recherche et des établissements d'enseignement supérieur sur un territoire donné. En travaillant en synergie, ces trois entités ont pour vocation d'œuvrer dans une stratégie commune de développement autour de projets innovants dans des secteurs de pointe. En mai 2018, Cap Digital a repris les thématiques de l'ancien pôle « *advancity* ville et mobilité » afin de créer le premier pôle de compétitivité européen sur la ville du futur<sup>98</sup>.

Alors que la Comue n'est pas administrateur de ces pôles de compétitivité, plusieurs établissements d'enseignement supérieur d'UPE et notamment l'Upec, l'Upem et l'Esiee Paris, s'impliquent dans les partenariats de recherche et de développement de ces pôles. De même, il convient de citer l'implication de l'Ifsttar au sein du pôle Mov'eo dédié à la mobilité du futur. La participation des laboratoires aux activités des pôles de compétitivité est un puissant levier de mobilisation pour la recherche qui impacte positivement les laboratoires et les écoles doctorales. Ainsi, l'interaction avec la Comue apparaît indirectement alors que ce sont principalement ses établissements membres et l'I-Site qui sont impliqués dans les pôles de compétitivité.

Pour Cap Digital, par ailleurs membre du conseil d'administration de la Comue, le sujet des villes durables nécessite une mobilisation collective pour organiser de futures candidatures aux appels à projets nationaux ou internationaux. Alors que la multiplicité des acteurs à mobiliser est indispensable pour consolider une candidature, la coordination de cette diversité par quelques acteurs institutionnels *leaders* apparaît indispensable pour crédibiliser une démarche. Pour les représentants des pôles de compétitivité auditionnés,

<sup>96</sup> RAE UPE, p.52.

<sup>97</sup> Observatoire national de la vie étudiante 2016, Insee analyses Ile-de-France 2017, enquête Unef sur le coût de la vie étudiante 2017,

<sup>98</sup> RAE UPE, p. 25.

les Comue (dont UPE) pourraient opportunément jouer ce rôle alors que l'I-Site, dont le positionnement thématique est reconnu, rendrait légitime l'université Gustave Eiffel qui le porte pour coordonner une mobilisation sur des appels à projet identifiés « ville durable », en complémentarité avec la Comue UPE.

L'actuelle distanciation entre la Comue et les pôles de compétitivité pourrait notamment être comblée par une adhésion de la Comue comme membre administrateur de ces pôles. Il convient toutefois de relativiser cette distanciation au regard du succès des *Future days*<sup>99</sup> organisés conjointement, dans le cadre de l'I-Site, par la Comue UPE et l'agence « Descartes développement » en charge notamment du développement économique et de la promotion de la Cité Descartes. Au-delà des pôles de compétitivité, le bilan positif de cette initiative est souligné par la chambre de commerce et d'industrie ainsi que par les représentants des collectivités qui appellent au renforcement du rôle de la Comue pour continuer à créer du lien entre les acteurs économiques et institutionnels du territoire de l'est parisien.

Par ailleurs, la convention signée entre Eiffage et la Comue dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du projet I-Site Future apparaît originale et porteuse de liens avec les acteurs du territoire. Plus spécifiquement un chargé de mission de la Comue anime une expérimentation pour développer des ateliers et des projets de recherche-développement-innovation au sein d'un quartier démonstrateur d'une vingtaine d'hectares en cours de construction par le groupe Eiffage à Chatenay-Malabry. Au même titre que les *Future days*, ce dispositif partenarial contribue à ancrer l'implication territoriale de la Comue (le plus souvent *via* l'I-Site) au plus près des acteurs publics et privés du territoire, alors qu'elle reste globalement peu identifiée dans le paysage institutionnel local.

#### c/ Localement, l'Upem et la cité Descartes plutôt que la Comue

Pour plusieurs partenaires, à l'exception de la région, il apparaît que l'implication territoriale de la Comue est aujourd'hui en retrait alors qu'elle incarnait l'outil d'une politique intégratrice devant aboutir à la fusion des universités Upem et Upec. L'abandon du projet de fusion d'une part et la montée en puissance de l'I-Site, identifié par les acteurs locaux comme porteur de la future université Gustave Eiffel d'autre part, semblent avoir recomposé les instances de dialogue avec les collectivités locales et avec l'établissement public d'aménagement de la Marne (EPA Marne). En effet, plus que la Comue, l'I-Site et l'Upem (cité Descartes) apparaissent comme les interlocuteurs privilégiés de ces partenaires publics ou institutionnels.

Alors que la Comue reste un interlocuteur identifié pour la CCI régionale sur les volets enseignement-recherche-formation, la CCI du département de la Seine-et-Marne souligne des relations privilégiées avec l'I-Site et la cité Descartes (Upem) notamment en ce qui concerne la vie du campus, l'insertion des étudiants et les liens avec les entreprises. À ce titre la maison de l'entreprise innovante (qui réunit un incubateur, une pépinière, un hôtel d'entreprises et un *Fab Lab*) constitue un écosystème économique fortement intégré, soutenu par la CCI de Seine-et-Marne, et contributeur à la dynamique de la cité Descartes. Les « salles blanches » développées par l'Esiee participent aussi à la haute performance du site en matière d'appui technologique en micro et nanotechnologies pour les entreprises et la recherche. Au-delà de la cité Descartes, la CCI encourage le positionnement de la Comue pour valoriser ces dispositifs à l'attention de la communauté scientifique et des entreprises de l'est parisien. Ces outils sont des leviers potentiels pour rendre opérationnels les rapprochements entre les thématiques de la ville et de la santé en contribuant à décloisonner les positionnements institutionnels et géographiques.

Pour la communauté d'agglomération Paris Vallée de la Marne, la convention de partenariat avec la Comue a été renouvelée en 2018. L'apport financier de 20 000 € de l'établissement de coopération intercommunal vers UPE vise notamment le soutien à des événements divers (forum pour l'emploi, fête de la science, *Future days*), la contribution à l'accueil des étudiants étrangers et à la chaire d'économie sociale et solidaire, ainsi que la production d'études et d'une plaquette de communication à l'attention des étudiants. La communauté d'agglomération dispose aussi d'un chargé de mission dont le champ d'intervention concerne les relations avec l'enseignement supérieur, et plus particulièrement avec l'Upem, car l'intercommunalité est en charge de l'entretien des espaces publics de la cité Descartes. À ce titre, une nouvelle convention de partenariat sera élaborée avec la future université Gustave Eiffel.

L'interface entre la cité Descartes (plutôt que la Comue) et l'agglomération de Marne-la-Vallée est aussi incarnée par les étroites relations qu'entretient l'EPA Marne avec les collectivités locales. L'EPA Marne est

---

<sup>99</sup> La deuxième édition de cet événement s'est tenue les 21 et 22 novembre 2018 et a réuni sur le site près d'un millier de scientifiques, donneurs d'ordre, entreprises prestataires, grands groupes, start-ups et PME innovantes, tous acteurs de la ville de demain.

l'aménageur historique du site de Marne-la-Vallée, en charge notamment des missions d'innovation, de prospective et de montage d'opérations avec l'Upem. Bien qu'il n'y ait pas de convention spécifique entre l'EPA Marne et la Comue, cette dernière est néanmoins présente comme « personne qualifiée » au sein du conseil d'administration. Ainsi, le partenariat entre la Comue et l'EPA Marne se concentre prioritairement sur le site du campus de la cité Descartes. Ce rapprochement est illustré par la gestion commune du Piano Bar, un tiers lieu du Crous qui présente aussi les évolutions urbaines du quartier dans un objectif de concertation avec le grand public. D'une manière générale, le site du campus et ses abords concentrent d'importants projets d'urbanisme menés en concertation avec l'ensemble des acteurs locaux : densification urbaine autour de la future gare Noisy Champs du Grand Paris (trois Zac, avec près de 6 000 logements), traitement des interfaces entre ville et campus, reconquête des espaces publics.

La visite sur site a permis de mettre en perspective une convergence de la mobilisation des acteurs autour du développement du campus de la cité Descartes. La Comue qui porte le projet I-Site contribue à cette ambition sur ce site emblématique. La représentativité des interlocuteurs du comité n'a pas permis d'identifier une mobilisation similaire de la Comue et d'autres acteurs institutionnels sur les multiples sites d'UPE dans le département voisin du Val-de-Marne.

#### d/ L'impasse actuelle du campus des métiers et des qualifications

Le comité ne peut que constater les divergences d'analyse exprimées par les acteurs auditionnés (région, rectorat) sur l'état du projet de « campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique Paris-Val d'Europe »<sup>100</sup>, ce qui ne facilite pas son jugement sur ce dossier ; il lui semble cependant que, dans la mesure où UPE choisit de renforcer sa position comme acteur régional, une réelle opportunité serait à saisir.

Créé le 30 septembre 2016, le campus des métiers et des qualifications (CMQ) de l'économie touristique, par ailleurs porté par le cluster Tourisme Paris-Val d'Europe, est hébergé par la Comue UPE et vise le renforcement des synergies entre formation, emploi et recherche. Il s'agit notamment de valoriser la formation professionnelle dans ce secteur et de mieux l'adapter aux besoins et contraintes de l'économie touristique locale alors que Paris et Disneyland sont deux pôles touristiques d'envergure internationale. La Comue, membre fondateur, est identifiée en tant qu'établissement support, porte d'entrée de l'enseignement supérieur. L'ensemble des interlocuteurs auditionnés par le comité partage le constat d'un dysfonctionnement du CMQ et rejoignent le RAE<sup>101</sup> qui pointe l'absence de résultats visibles due principalement à une articulation déficiente entre le *cluster* tourisme et le CMQ, et par un défaut de pilotage de ce dernier. Dans ce contexte, le recrutement d'un directeur opérationnel affecté à temps plein au projet constitue de fait une priorité.

Au-delà des ambitions fédératrices qui ont motivé la genèse de ce projet, les partenaires consulaires et la région Île-de-France soulignent les limites du cluster tourisme qui n'a pas réussi à enclencher une dynamique inter-entreprises ce qui impacte directement le développement du CMQ. Localement la filière touristique apparaît faiblement structurée alors que *Disneyland* Paris attire près de 14 millions de touristes dans un écosystème étanche qui génère, selon les acteurs économiques, trop peu de retombées directement captées par le territoire de la Seine-et-Marne. La problématique du développement de l'économie touristique en lien avec *Disneyland* Paris reste un enjeu pour le territoire d'accueil. L'offre en formation « tourisme » apparaît finalement assez limitée au sein des établissements d'UPE ou du moins resterait-elle encore en décalage par rapport aux besoins exprimés par le groupe américain qui envisage par ailleurs la création de son « université professionnelle ».

Dans ce contexte, la mission de la Comue en portage du CMQ mérite d'être interrogée à la fois dans sa légitimité et dans ses contours. Sans la clarification d'une stratégie de développement touristique locale à la fois partagée, coordonnée et multi partenariale, le CMQ perdurerait comme un outil déconnecté, à la fois d'un environnement professionnel peu structuré et de *Disneyland Paris*, partenaire potentiel au rayonnement mondial mais en déficit de dialogue avec son territoire support. Alors que Paris et l'Île-de-France accueilleront les jeux olympiques (JO) en 2024, avec notamment des épreuves nautiques en Seine-et-Marne, l'ambition touristique du territoire sera immanquablement stimulée au même titre que ses acteurs institutionnels. La question de savoir quelle sera la contribution active de la Comue et de ses établissements à cette ambition collective est donc cruciale et d'actualité. La Comue peut se positionner en partenaire contributif dans la

---

<sup>100</sup> Visite sur site.

<sup>101</sup> RAE UPE, p. 54.



mesure où les institutionnels concernés définissent un cadre de travail pour réinterroger la stratégie de développement touristique locale.

#### e/ Une excellence peu captée par le territoire

Alors que la Comue représente un ensemble conséquent d'établissements et de laboratoires de haut niveau qui positionnent le rayonnement de l'offre universitaire à l'échelle régionale, nationale voire internationale, plusieurs acteurs institutionnels estiment néanmoins que l'Est parisien devrait accueillir davantage de jeunes chercheurs et diplômés en début de carrière. Plusieurs actions évoquées plus en amont dans ce rapport témoignent d'initiatives à accompagner ou à renforcer (pôles de compétitivités, maison de l'entreprise, dispositifs 3EF (Pépite), CMQ, etc.). Les attentes des partenaires se sont exprimées afin que la Comue gagne en lisibilité sur son positionnement stratégique et sur les contours de ses missions au service d'une meilleure inscription dans la dynamique territoriale de l'Est parisien.

La région Île-de-France mentionne l'importance de la Comue en tant qu'acteur de l'aménagement du territoire régional à double titre. Premièrement il s'agit pour la Comue de contribuer à l'ingénierie collective pour porter les projets d'aménagement et améliorer l'insertion urbaine des sites universitaires (accessibilité, offre en logement, cadre de vie, etc.). Sur le site de la cité Descartes cet aspect apparaît d'autant plus prégnant alors que la majorité des étudiants et des enseignants rythme le site de leurs usages pendulaires. Pour l'essentiel, ils n'habitent pas l'agglomération de Marne-la-Vallée et rejoignent quotidiennement le campus dont l'animation urbaine s'éteint avec leur départ en fin de journée. Deuxièmement, compte tenu à la fois des enseignements dispensés, du niveau d'excellence et de l'ambition de rayonnement des formations notamment autour de la thématique de la ville, il apparaît que le territoire de l'est parisien pourrait être un support concret à l'expérimentation de la ville durable de demain (dont la question de l'interface santé-ville serait un sujet spécifique).

Les collectivités auditionnées par le comité mentionnent plusieurs chantiers potentiels susceptibles de stimuler des coopérations locales entre les établissements de la Comue pour contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés : opérations de construction et de renouvellement urbain, projets d'infrastructures de transport (Grand Paris Express), structuration et soutien à des filières économiques locales (bois, numérique, tourisme, etc.). De plus, des projets d'infrastructures majeures liés à l'accueil des JO 2024 solliciteront inmanquablement les corps de métiers formés par plusieurs établissements membres de la Comue, offrant ainsi des débouchés professionnels locaux.

Au service de cette ambition, une instance de dialogue permanent d'acteurs locaux, à l'initiative de la Comue pourrait réunir les collectivités, les étudiants, les chercheurs, les entreprises pour monter en compétences et anticiper les opportunités de partenariat opérationnel afin que la recherche irrigue plus fortement le développement économique local.

### 3/ LE DOCTORAT ET LA FORMATION DOCTORALE

#### a/ Le rôle majeur de coordination joué par le conseil de la formation doctorale

UPE s'est emparée de la formation doctorale dès sa création, avec l'installation du conseil de la formation doctorale (CFD). Depuis plus de dix ans, cette instance statutaire d'UPE a en charge la gestion du doctorat et de l'HDR de l'inscription jusqu'à la diplomation sur les deux sites. Le département des études doctorales (DED) est la structure qui coordonne les écoles doctorales (ED) sur les plans administratif et financier. Le conseil de formation doctorale se réunit fréquemment (mensuellement) en réunion plénière, les sujets impliquant des personnes étant traités en réunion restreinte. Le DED a trouvé sa place en jouant la carte de la complémentarité par rapport aux écoles doctorales, qui offrent des enseignements disciplinaires, et aux unités de recherche, en charge de l'encadrement de proximité à travers les séminaires et les activités collectives. Le CFD joue ainsi très bien un véritable rôle d'animateur et de coordinateur entre les huit écoles doctorales<sup>102</sup> et les 22 établissements des deux sites de la Comue.

Les procédures d'inscription et de validation des jurys de thèse sont bien établies et très appréciées par les EC. Les doctorants internationaux font l'objet d'une attention particulière avec le bureau d'accueil des chercheurs et doctorants étrangers « Access Paris-Est » en forte proximité avec la Comue. Associés au dispositif

---

<sup>102</sup> Six ED de site, auxquelles se rajoutent deux ED portées principalement par l'Université Paris-Saclay et coaccréditées avec UPE - Rapport d'autoévaluation UPE, pp. 28-29.

Access Paris-Est, les doctorants bénéficient d'actions groupées pour obtenir le titre de séjour, la convention d'accueil et un logement. Ces actions sont supportées par UPE à travers le financement de ressources humaines. Par ailleurs, le DED participe au financement de déplacements des doctorants *via* son appel à projets annuel, renforçant ainsi le soutien que les doctorants peuvent obtenir par ailleurs de la part des ED. Cette solution est utilisée principalement par les étudiants relevant des écoles doctorales du secteur SHS. Les directeurs des écoles doctorales et de nombreux collègues rencontrés lors de la visite sur site ont apprécié la maîtrise des dossiers et la disponibilité des personnels. Il faut néanmoins rappeler la fragilité du service rendu qui est liée à une rotation importante des personnels de ce service.

Le DED assume pleinement ses missions de pilotage de la formation doctorale. Le RAE est fort bien documenté sur le sujet et l'autoévaluation du DED livre un bilan très honnête des atouts et faiblesses des dispositifs mis en œuvre dans son analyse *Swot*. Pour construire ce document, la plate-forme Adum a été mobilisée afin de produire des bilans annuels depuis 2013 sur le nombre de formations organisées et l'appréciation générale des doctorants ayant suivi une formation. À cet égard, un questionnaire de satisfaction vis-à-vis des formations a été construit avec les doctorants élus au conseil.

#### b/ Une offre de formation doctorale riche et transversale qui souffre d'un manque de visibilité.

La coordination administrative et financière des formations transversales et professionnalisantes constitue la principale activité du DED. Au-delà du volume<sup>103</sup>, le programme de formation transverse est diversifié. L'insertion du doctorant dans le monde de la recherche, la sensibilisation aux questions d'éthique, l'apprentissage des langues constituent quelques exemples des huit blocs de formation proposés aux doctorants.

Les formations transversales font l'objet d'une évaluation par questionnaire complétées à l'issue de chaque session. Cette étude révèle un très bon niveau de satisfaction<sup>104</sup>. Au-delà des aspects quantitatifs, les étudiants sont interrogés sur les différents points à améliorer. Ces résultats font l'objet d'une attention particulière pour progresser dans l'accompagnement des doctorants et améliorer le contenu du programme de formation.

Le niveau de satisfaction évoqué précédemment est toutefois à nuancer au regard de la visibilité limitée de l'offre de formation proposée par UPE, puisqu'environ 40 % des doctorants déclarent ne pas connaître le programme de formations transversales<sup>105</sup>. Ainsi, les chiffres présentés dans le RAE montrent une faible fréquentation des formations. Les entretiens avec les responsables du DED et des écoles doctorales ont révélé des difficultés pour faire connaître l'offre de formation. Plusieurs actions ont été engagées ces dernières années, sans constater de progrès dans la fréquentation des enseignements.

Les rencontres avec les différents panels d'étudiants ont révélé des difficultés d'appréhender le rôle de la Comue. Au gré des différents témoignages, le sentiment d'appartenance à l'établissement UPE semble modéré pour ne pas dire faible. Pour les doctorants, les écoles doctorales et surtout les laboratoires restent la principale porte d'entrée pour construire leurs parcours de formation et réfléchir à l'insertion professionnelle. Selon les étudiants rencontrés, l'offre de formation est certes riche mais incomplète notamment dans le domaine du numérique. De ce fait, des formations ont été suivies dans d'autres établissements.

La communication sur le projet d'université cible Gustave Eiffel n'apparaît pas suffisamment destinée aux doctorants. Les élus du conseil de la formation doctorale ne semblent pas avoir pris part aux transformations occasionnées par cette nouvelle configuration universitaire. Le retour à la diplomation dans les établissements n'a pas fait l'objet d'une information spécifique pour les doctorants. Une campagne d'information semblerait nécessaire en commençant par les élus étudiants. Ces derniers pourraient être de bons relais pour faire connaître l'offre de formation transverse à l'Upec et dans le nouvel établissement UGE.

#### c/ Une volonté de diversifier les débouchés professionnels

Le retour à la diplomation dans les établissements à partir de 2020 conduit la Comue à redéfinir ses missions en matière de formation doctorale. Afin d'anticiper ces prochaines transformations, le Comex a créé deux groupes de travail (chargés respectivement du contenu de la formation et des modalités de gestion administrative de la formation comme des doctorants) dans l'objectif de conforter les actions qui

---

<sup>103</sup> En 2017-2018, 65 modules de formation ont été organisés, représentant 815 heures ; 323 modules au total sur la période 2013-2018. RAE UPE, p. 36.

<sup>104</sup> Sur la période 2013-2018, les doctorants ayant suivi les formations se déclarent satisfaits à 88,6 % dont 43 % très satisfaits.

<sup>105</sup> RAE UPE, p. 37 : encart sur l'enquête de satisfaction des doctorants.

fonctionnent et de faire évoluer le rayon d'action du conseil de la formation doctorale. À cette fin, une réflexion sur le socle commun de formation a été engagée avec la mise en place de la démarche par compétences. Un référentiel de compétences a été mis en œuvre et la construction d'un *e-portfolio* est actuellement en cours d'élaboration. Cette conception très originale et ambitieuse du doctorat s'inscrit dans la continuité de la démarche compétences initiée dès le premier cycle sur UPE. Par ailleurs, il s'agit d'une action en totale conformité avec l'arrêté doctorat du 25 mai 2016.

Le second axe stratégique de la Comue repose sur la diversification des débouchés professionnels du doctorat. Une réflexion est menée sur l'insertion des docteurs en dehors du secteur académique. Face à la diminution des postes dans le domaine de la recherche de l'université, les étudiants sont encouragés à prospecter sur les opportunités de recrutement dans le secteur privé mais également dans les structures publiques : collectivités territoriales, agences d'urbanisme, etc. Dans cette perspective, le DED souhaite amener les doctorants à réfléchir à leur insertion professionnelle très en amont de la soutenance afin de construire un véritable parcours individualisé de formation. Parallèlement à cette politique d'accompagnement, UPE a pour objectif de favoriser les thèses en contrat Cifre<sup>106</sup> pour engager un rapprochement avec le monde de l'entreprise.

L'ensemble de ces démarches constitue une bonne base d'une part pour valoriser la sortie du diplôme de docteur auprès des entreprises et d'autre part pour développer l'attractivité du doctorat auprès des étudiants de master. Cette dynamique vertueuse ne doit pas être freinée par la reconfiguration des établissements. Le comité recommande de préserver le plus possible les différentes actions initiées par le DED sur les deux sites de la Comue.

## 4/ L'ENTREPRENEURIAT ET L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

La Comue UPE a conduit un véritable travail en transversalité entre les universités et les écoles pour définir sa politique de soutien à l'entrepreneuriat et sa stratégie d'innovation pédagogique. Un investissement sur l'entrepreneuriat a été effectué pour fédérer le tissu très dense des entreprises situées en Ile-de-France et pour développer l'insertion professionnelle des étudiants à travers la création d'entreprises. Quant à l'innovation pédagogique, elle a été particulièrement stimulée par l'obtention de deux Idefi qui s'est traduite par une communauté d'échanges particulièrement dynamique.

### a/ Des formations tournées vers l'entreprise

Les sites de Créteil et de Marne-la-Vallée bénéficient d'un écosystème socio-économique particulièrement favorable pour développer des formations innovantes. L'institut Efficacity pour la transition énergétique est sans doute l'une des vitrines les plus en vue avec les pôles de compétitivité Cap digital et Mov'éo. Deux centres de formations pour apprentis (CFA) rassemblent une centaine d'entreprises. La communauté d'agglomération souligne son attachement aux initiatives engagées sur le campus en faveur de l'action économique locale : la maison de l'entreprise innovante (CCI), « la Centrif » (le tiers lieu de la cité Descartes) et le Fab Lab Descartes. Les étudiants ont l'opportunité de réfléchir à un projet de création d'entreprise avec le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité 3EF)<sup>107</sup>. À l'évocation de ces outils, le rôle de la Comue est cependant peu mentionné, alors que le campus de la cité Descartes est clairement identifié comme le pôle d'accueil de ces innovations, voire comme un espace de déploiement privilégié pour le dispositif Pépité 3EF. Le comité recommande que les activités de soutien à l'entrepreneuriat soient renforcées et pérennisées en lien avec les partenaires socio-économiques du territoire.

Outre ces dispositifs, des partenariats forts ont été noués avec de grands groupes à travers 15 chaires industrielles<sup>108</sup>. Ces modes de coopération invitent les entreprises à participer au recrutement des étudiants et impliquent les professionnels dans les programmes de formations.

Cette forte proximité avec le monde entrepreneurial invite les établissements d'UPE à développer les filières par apprentissage au niveau licence et master. À cet égard, le contrat de site<sup>109</sup> prévoit l'animation d'un réseau d'échange avec des professionnels à destination des services et des responsables pédagogiques pour

---

<sup>106</sup> Convention industrielle de formation par la recherche.

<sup>107</sup> RAE UPE, p. 50.

<sup>108</sup> Investissement d'avenir U publication I-Site, p. 11.

<sup>109</sup> Contrat de site, p. 18.

développer la formation continue et l'apprentissage. Cette initiative constitue une réelle avancée pour assurer une meilleure coordination des actions et fédérer les partenaires.

#### b/ Une innovation pédagogique originale, structurée autour d'Idea et de la *d.school*

L'Idefi « Individualisation, diversification, évaluation, accompagnement » (Idea) a permis de constituer une communauté de pratique de l'innovation pédagogique dont la capacité d'expertise couvre l'entièreté de la Comue mais s'étend également au-delà.

Ce collectif s'est tout d'abord construit sur la base des 71 formations dispensées depuis la labellisation engagée en 2012. La « cellule Idea »<sup>110</sup>, qui se définit comme vecteur de la transformation pédagogique, a progressivement mis en œuvre un suivi rigoureux des projets et des éléments pédagogiques à travers des appels à projets thématiques. L'ensemble des projets a été évalué par un jury composé de membres extérieurs rassemblés dans un comité d'orientation et d'expertise. Ainsi, 46 projets ont été financés et accompagnés. La présidence d'UPE joue son rôle de pilotage dans un comité stratégique qui réunit les établissements membres du consortium de l'Idefi. Par ailleurs, un comité opérationnel est chargé d'organiser la coordination des projets et des dix membres du consortium Idefi Idea.

Les enseignements dispensés à la *d.school* sur le *design thinking* constituent un bon exemple d'innovation des équipes pédagogiques. Réalisé en association avec l'université de Stanford, cette formation mêle mise en situation professionnelle et nouvelles pratiques pédagogiques. Cette action se fait en partenariat avec une entreprise qui formule un cahier des charges aussi précis qu'une commande réalisée à un bureau d'étude. Les entretiens ont été l'occasion de mieux comprendre le fonctionnement de la *d.school* et d'apprécier les apports de l'Idefi sur cette action emblématique portée par l'ENPC.

Les connaissances acquises tout au long de la démarche ont fait l'objet de publications (52 en six ans), de séminaires, de conférences et de multiples actions de communication. Cette capacité d'expertise a constitué une communauté de bonnes pratiques bien structurée. Le comité incite vivement les établissements à maintenir la dynamique de ce collectif dans les prochaines réorganisations.

#### c/ Une démarche par compétence ambitieuse et structurante

Idea a été particulièrement mobilisée sur la mise en œuvre d'une démarche par compétences sur différents établissements volontaires d'UPE. Cette ambition part du constat de la diversité du public étudiant des différents établissements et de la difficulté de les accompagner dans leurs projets professionnels. Cette action permet également de répondre aux exigences de l'arrêté licence de 2016. Il s'agit d'une démarche à la fois ambitieuse, car elle concerne les trois cycles universitaires, et structurante puisqu'elle s'applique sur l'ensemble du périmètre de la Comue.

Un expert de renommée internationale<sup>111</sup> a été mandaté pour accompagner le personnel d'Idea et les équipes pédagogiques dans la constitution d'un socle commun de formation et de référentiels de compétences<sup>112</sup>. Les échanges lors des entretiens ont permis de vérifier la compatibilité des référentiels d'UPE avec les exigences du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Outre les actions conduites au niveau du doctorat, 17 équipes pédagogiques en licence et master ont déposé un projet. La majorité des équipes concernées a défini le référentiel de compétence et s'est engagée dans l'élaboration d'un *portfolio*. Une expérimentation est actuellement en cours de développement pour mettre en place un portefeuille de compétences numériques avec la plate-forme Mahara, qui semble actuellement faire référence dans ce domaine (projet NCU D-clic).

Ce dispositif très original en est actuellement au stade de l'expérimentation. Les entretiens ont permis d'estimer à 10 % le nombre d'enseignants-chercheurs concernés par la démarche compétence. L'enjeu de cette démarche pionnière sera de généraliser cette nouvelle approche de l'évaluation sur les différents cursus

---

<sup>110</sup> RAE, p. 49 : « Cette activité est portée par une équipe projet d'une dizaine de personnes environ, dite « cellule Idea », organisée au sein d'Université Paris-Est en articulation avec les différents membres de la Comue. Au-delà de la gestion de projets, depuis la conception des appels jusqu'au suivi de leurs réalisations, cette équipe dispose de compétences spécifiques en matière de conseil pédagogique directement en lien avec les thèmes et projets développés dans le cadre de l'Idefi (ex. démarche compétences, apprentissage par le jeu, etc.) ».

<sup>111</sup> Jacques Tardif, professeur émérite à l'université de Sherbrooke.

<sup>112</sup> RAE UPE, p. 48.

de la licence au master, en passant par les diplômes d'ingénieurs. Cette ambition, qui est affichée dans le projet de l'université Gustave Eiffel, doit dépasser ce cadre pour bénéficier à l'ensemble des établissements de la Comue.

#### d/ Une démarche d'innovation pédagogique à conforter et à diffuser

Le bilan des actions conduites par Idea est positif à de nombreux égards. Il s'agit à présent de diffuser ces bonnes pratiques en renforçant la capacité de pilotage de cette cellule. Le RAE rappelle que cette fonction a fait l'objet d'une « structuration récente »<sup>113</sup>. Sur ce point, la démarche par compétences nécessiterait une véritable évaluation de ses effets sur la réussite des étudiants avant d'envisager une généralisation du dispositif. Ce travail permettrait d'accompagner le déploiement du dispositif prévu en licence selon les 3 phases prévues dans le projet d'établissement de l'université Gustave Eiffel.

Les financements Idefi arrivant à leur terme à partir de 2019, le principal enjeu sera de conserver les savoir-faire acquis depuis 2012 à UPE. Comment pérenniser les supports de la cellule Idea ? Comment parvenir à préserver le dynamisme d'une communauté de pratique bien installée sur les deux sites ? Pour répondre à ces différentes interrogations, les entretiens ont révélé que la Comue avait fait preuve d'anticipation en relation avec I-Site. Le programme prévoit la création du Centre d'ingénierie pédagogique et numérique (CIPEN) qui aura pour vocation de rassembler les innovations pédagogiques relevant du numérique et les actions Idea. À partir de 2021, le contexte financier devient plus incertain avec l'évaluation de l'I-Site après quatre ans d'activité. Il reste ainsi à voir comment le nouvel établissement de l'université Gustave Eiffel parviendra à conforter les compétences en matière d'innovation pédagogique avec l'ensemble des acteurs de la Comue UPE, au-delà du périmètre de l'I-Site.

#### e/ Une politique de formation tout au long de la vie à amplifier en réponse aux besoins du territoire

Mis à part le projet CMQ dont il a été question plus haut, et la mention d'un projet intitulé « Santé et pollution de l'air : comprendre, s'inspirer de bonnes pratiques et agir pour réduire l'impact sanitaire de la pollution de l'air », financé par le Feder et reposant sur un consortium de 10 partenaires publics et privés<sup>114</sup>, le RAE ne met en exergue aucune préoccupation majeure en matière de formation continue. La région, dont les attentes à l'égard de la Comue se déclinent essentiellement en termes d'accessibilité à l'enseignement supérieur et de promotion du *continuum* entre la recherche et l'activité socio-économique, est cependant aussi soucieuse du développement d'une offre plus structurée en matière de formation tout au long de la vie, d'autant plus que le tissu économique local se fonde majoritairement sur des PME, avec un nombre de demandeurs d'emploi à peu près équivalent à celui des emplois non pourvus à l'échelle régionale<sup>115</sup>.

## 5/ LE NUMERIQUE ET LA POLITIQUE DOCUMENTAIRE

#### a/ Un manque de positionnement ambitieux de la coopération dans le domaine du numérique

L'activité numérique est une compétence dévolue à la Comue par ses membres. Elle a initialement été envisagée par le prisme de l'innovation pédagogique, sous la responsabilité du vice-président en charge de la formation. Une nouvelle orientation stratégique a été impulsée à cette mission en 2017, en la distinguant du suivi simple des éléments appuyant l'innovation pédagogique labellisés entre temps (Idefi Idea). L'objectif affiché est de préparer la phase d'accompagnement de la poursuite de l'activité pédagogique développée par la cellule Idea et de développer des activités au sein de l'université Gustave Eiffel. Un chargé de mission, détaché à temps partiel de l'Upem, est chargé d'identifier les sujets qui ont vocation à être portés ou coordonnés par la Comue sur l'ensemble du site Paris-Est. Les faibles ressources affectées à la dimension non pédagogique du numérique et l'absence de stratégie partagée entre les différents centres de la Comue entraînent des difficultés à faire prospérer des sujets de coopération comme ceux identifiés dans le RAE en lien avec le Grand Paris Express et la continuité de l'accessibilité et des usages entre les deux campus. Le risque d'une évolution à deux vitesses entre une dynamique portée par le projet UGE et un partage limité avec le site de Créteil doit être analysé. Un véritable schéma directeur accompagné d'axes stratégiques clairs appuyés par des moyens adaptés et un engagement des établissements pour leur réussite sont nécessaires pour atteindre les objectifs de coopération dans le domaine numérique.

<sup>113</sup> RAE UPE, p. 21.

<sup>114</sup> Le ministère chargé de la santé, l'académie de Créteil, le département du Val-de-Marne, la Ville de Paris, l'université Paris-Diderot, l'institut Pierre Simon Laplace, Airparif, la fondation du Souffle, le groupe Suez, les Respirations. RAE UPE, p. 45.

<sup>115</sup> Visite sur site.

UPE porte aussi le suivi administratif et financier du réseau Remus qui offre aux établissements de la cité Descartes une « plaque numérique » propre dédiée au développement des services. Ce réseau est financé par les ressources propres des établissements. Le RAE décrit un rôle limité de la Comue dans le portage et le développement de ce réseau, la plus-value de celle-ci ne semblant pas confirmée. Le maintien de cette répartition des rôles entre la Comue et l'Upem - opérateur technique du réseau - apparaît relever d'une absence de volonté de l'Upem à prendre en charge la coordination du projet à l'échelle de la cité Descartes pour développer une réelle stratégie<sup>116</sup>. Le savoir-faire et les habitudes de travail en commun autour de ce projet méritent d'être reconnus et renforcés dans un objectif d'extension de la mission d'appui aux grands projets numériques que pourrait porter la Comue.

#### b/ Des activités autour de la politique documentaire trop limitées

UPE porte depuis 2016 le projet lié au déploiement du plan « bibliothèques ouvertes+ » initié par le Mesri. Ce projet est déployé à l'échelle de la cité Descartes et a bénéficié d'un emploi supplémentaire attribué à la Comue suite à sa labellisation. Lors du recrutement sur ce poste, le choix a été posé de privilégier les compétences en matière de gestion de projets, et donc les aspects de coordination, plutôt que les compétences spécifiques dans les domaines liés aux activités documentaires. Outre la mise en place des moyens indispensables à assurer l'extension des plages d'ouvertures le soir et le week-end sur les bibliothèques du site Descartes, les principales actions décrites s'articulent autour d'une campagne de communication, ainsi qu'une journée de découverte des fonds par les utilisateurs. Le portage fort par les directions des établissements est décrit comme un socle solide pour entreprendre de nouveaux projets.

Cependant, le comité note que pour le moment les projets ne sont pas étendus à l'échelle de la Comue et qu'il ne semble pas y avoir une dynamique commune de tous les acteurs d'UPE, ce que traduit l'absence de séquences systématiques d'échanges de toutes les directions des bibliothèques des établissements. La mise en œuvre d'accès partagés aux bibliothèques des sites est limitée aux doctorants inscrits à UPE, et le partage de savoir-faire et d'outils semble être très difficile à concevoir. Le comité estime que le développement d'une stratégie commune autour de la politique documentaire devrait faire l'objet d'un positionnement clair de la gouvernance et de la mise en place des moyens adaptés à sa réussite.

## 6/ LA VIE DE CAMPUS

### Une mise en place difficile de la vie de campus, qui entre dans une phase nouvelle et hors périmètre de la Comue

L'absence de positionnement explicite de la Comue sur le sujet de la vie étudiante dans le RAE ainsi que le manque de plan d'action concret sur cette question dans le contrat de site<sup>117</sup> entretiennent le flou sur la lisibilité des actions de la Comue, pourtant bien présentes. Le comité constate que cette vie de campus se développe sur un périmètre différent de celui de la Comue (au sein des établissements ou de la cité Descartes, par exemple).

Le territoire que recouvre la Comue est vaste et morcelé, avec des problématiques de transport prégnantes. Si la vie de campus semble être riche par établissement<sup>118</sup>, les contraintes géographiques complexifient l'animation d'une politique globale, d'autant plus que peu d'étudiants résident sur place et effectuent des trajets, parfois conséquents, pour rejoindre leur domicile.

Les mouvements au sein de la Comue ces dernières années ont en outre freiné le développement de la vie de campus à l'échelle de la coordination territoriale : les acteurs n'ont pas souhaité la solliciter, estimant que le sujet n'était pas prioritaire<sup>119</sup>. De plus, les étudiants ont été peu présents en conseil sur les derniers mandats, ce qui a conduit à l'absence de réflexe de consultation des étudiants et doctorants sur des sujets les concernant<sup>119</sup>.

L'I-Site Future semble apporter un nouveau souffle à la question de la vie de campus au sein de la Comue : des projets ambitieux apparaissent, pour lesquels la question de l'articulation avec l'Upec se pose<sup>119</sup>. Si la

---

<sup>116</sup> RAE, p. 53.

<sup>117</sup> Contrat de site UPE 2015-2019, p. 16.

<sup>118</sup> Visite sur site.

<sup>119</sup> Visite sur site.

Comue met en place des projets porteurs sur des questions de vie étudiante (dispositif Idea, projet d'urbanisme transitoire sur la cité Descartes, etc.), c'est sans pour autant parvenir à les valoriser, que ce soit au niveau du RAE comme auprès des étudiants. Ainsi, l'accueil des doctorants et chercheurs internationaux est une réussite, avec une intégration réelle des équipes dans la Comue. Cela contribue pleinement à la vie de campus et à la valorisation de la diversité<sup>119</sup>.

Si la période d'évaluation est relativement pauvre du côté de la participation étudiante à la coordination territoriale, nuisant à sa connaissance, certaines actions sont tout de même entreprises, telles que l'implantation d'une « maison Article 1 », la création d'un Parlement étudiant ou l'incorporation des associations étudiantes aux réflexions de projets (semaine du développement durable, par exemple).

## IV. CONCLUSION

*"Une Comue à la croisée des chemins"* disait ce rapport d'entrée de jeu.

Fondé sur une analyse rétrospective rigoureuse qui a permis de tirer les leçons des tentatives de rapprochement opérées avant 2016, l'exercice d'autoévaluation de la Comue UPE décrit avec clarté et honnêteté ses enjeux et questionnements actuels. Rebondissant sur l'échec de la candidature aux appels à projets Idex en 2012, la Comue a fait preuve d'une capacité remarquable de réorganisation en misant sur une dynamique de différenciation marquée de ses deux pôles constitutifs autour des thématiques de la ville et de la santé. Dans le contexte radicalement évolutif qui a prévalu au cours de la période évaluée, l'équipe de direction a dû progresser avec une grande prudence afin de ne pas brusquer les établissements. L'objectif clairement affiché consiste à adopter un rôle d'animation et de coordination pour construire et conforter les fondations de la Comue dans le nouveau schéma adopté depuis 2016, dans le cadre d'un positionnement qui n'est pas hiérarchique.

Ce rôle de coordination d'UPE est compris par tous les membres, associés et partenaires, bien assumé par la Comue et présente une grande cohérence tant sur le plan thématique, avec la répartition entre les deux pôles, que territorial, que ce soit au niveau national, régional ou plus local. Les principaux projets d'investissement sont intégrés à la stratégie de façon concrète, à travers les réponses aux appels à projet du CPER et des PIA. Les partenariats avec les principaux opérateurs de recherche, et en particulier le CNRS avec en exemple la signature de la convention de site, sont bien explicités. La coordination la plus significative repose sur le succès du projet I-Site Future qui a permis de sauver une certaine logique d'intégration en rassemblant de nombreux établissements, et sur la mise en place d'un établissement unique en France - parce qu'intégrant un organisme de recherche - qui portera l'I-Site à terme, l'université cible UGE. Cela étant, la décision récente de restituer aux établissements la diplomation du doctorat, qui était l'une des missions emblématiques de la Comue, interroge sur le futur d'une coordination territoriale dont le périmètre de missions s'amenuise.

La période qui s'ouvre sera cruciale pour l'avenir. Fort bien implantée sur son territoire, la Comue UPE peut relever le défi qui consiste à se positionner de façon pérenne et significative comme un acteur de poids à l'interface des thématiques de la ville et de la santé, à l'échelon régional et national certainement, voire au niveau international si les moyens sont à la hauteur des ambitions. Le rôle de la Comue comme lieu d'animation, de coordination de la réflexion pour les futurs appels à projets à l'interface ville-santé, comme outil de synergie au-delà de celles qui paraissent naturelles, et comme instrument d'articulation avec les associés et les partenaires est unanimement reconnu et s'avère stratégique. En interne, le comité a perçu une adhésion fort large à cette vision ainsi que des attentes importantes à l'égard de la gouvernance de la Comue quant à la nécessité de donner une impulsion décisive pour faire aboutir des actions fédératrices. Il y a largement place pour des initiatives permettant simultanément de mieux affirmer le rôle, la place et les spécificités de la Comue UPE, et de construire sur les forces et spécificités des établissements et leurs évidentes complémentarités, en symbiose avec des enjeux sociétaux qui sont centraux pour l'Est parisien. Ces considérations portent tant sur le périmètre de la recherche que sur celui de la formation, domaine dans lequel l'interdisciplinarité entre les thématiques de la ville et de la santé pourraient donner lieu à des initiatives originales et fort attractives, contribuant directement à la marque future de l'UPE. L'enjeu vital pour la Comue consistera à permettre à cette dynamique de s'installer tout en respectant, dans l'esprit de la déclaration sur les axes stratégiques 2020-2024, le principe selon lequel la logique institutionnelle reflète la logique de coordination voulue par les établissements.

Par-delà le consensus sur la grande autonomie des établissements, le comité ne peut que constater un certain décalage entre la prudence dont l'équipe de direction a dû faire preuve durant la période écoulée en matière de positionnement et de définition de la stratégie, et la réelle volonté, maintes fois exprimée lors des entretiens, de voir se construire une stratégie cohérente et ambitieuse à l'échelle du site. Il s'agit ici de capitaliser sur les forces des deux pôles en s'adaptant aux spécificités locales du territoire, dont les acteurs extra-académiques sont des partenaires enthousiastes et motivés.

Malgré le contexte du projet de l'université Gustave Eiffel, et le portage à terme de l'I-Site par celle-ci, malgré les incertitudes qui planent sur le degré d'adhésion de certains membres au projet reconfiguré, et en dépassant les obstacles que les récents changements de gouvernance ont mis sur la route du projet commun, le comité considère que c'est dans un rôle fédérateur d'animation et de coordination de la réflexion sur les futurs appels à projet, et singulièrement à l'interface ville / santé, tant en recherche qu'en



formation, que la Comue pourra construire son identité et faire valoir une expertise reconnue. Si les acteurs suivent cette voie, un socle minimal de moyens sera nécessaire à la concrétisation d'une telle ambition, et devrait alors permettre de commencer à écrire l'histoire de ce que sera la Comue UPE de demain.

## LES POINTS D'APPUI

- L'agilité stratégique de la Comue qui a conduit un projet réussi d'I-Site.
- La capacité de la Comue et de ses membres à maintenir une dynamique de projet dans l'I-Site.
- Le rôle intégrateur et moteur de la Comue pour impulser et mettre en place des projets et dispositifs (I-Site et université cible, Idea).
- La qualité reconnue de la coordination et du portage par la Comue de la formation doctorale.
- Des dispositifs efficaces d'accueil et d'accompagnement des doctorants, post-doctorants, chercheurs étrangers *via* Access.
- Le rôle institutionnel reconnu de la Comue auprès des partenaires extérieurs du site, notamment la région et la Satt.

## LES POINTS D'ATTENTION

- La nécessité de préciser les missions futures de la Comue.
- Le positionnement ambigu et variable de certains acteurs vis-à-vis de la Comue qui fragilise la construction d'un projet partagé.
- Une insuffisance de projets tangibles démontrant la capacité de la Comue à faire travailler les acteurs de terrain sur l'interface ville / santé.
- Une politique documentaire et numérique insuffisante.
- L'incapacité de la Comue à produire une trajectoire chiffrée.

## LES RECOMMANDATIONS

- Clarifier le projet collectif en tenant compte de la création de l'université Gustave Eiffel qui portera l'I-Site.
- Préciser les missions de la Comue et analyser leur plus-value dans une optique de non dispersion des actions et des moyens.
- Accélérer la conception et la mise en œuvre du modèle économique associé ainsi que des outils de pilotage nécessaires au développement des missions.
- Veiller à ce que la Comue conserve la mission de formation doctorale transverse et poursuive son développement au service des doctorants.
- Au-delà du positionnement régional assumé, envisager un positionnement international ciblé sur quelques thématiques phares, notamment à l'interface ville/santé.
- Développer une politique d'assurance qualité cohérente et encourager le partage des bonnes pratiques autour de l'innovation pédagogique à l'échelle de la Comue.
- Développer la démarche compétence d'ores et déjà engagée *via* l'Idefi Idea et garantir son application dans le périmètre de la Comue.
- Réfléchir à la mise en œuvre d'une politique cohérente de recrutement des enseignants-chercheurs à l'échelle de la Comue.
- Étendre considérablement les programmes de soutien de la recherche exploratoire notamment *via* les projets Peps.
- Mettre en œuvre le dispositif de pilotage et d'opérationnalisation sur l'interface ville / santé.
- Renforcer et pérenniser les activités de soutien à l'entrepreneuriat en lien avec les partenaires socio-économiques du territoire.
- Développer un plan de communication partagé avec les établissements vers les usagers et partenaires en soutien des missions propres de la Comue.

## LISTE DES SIGLES

### A

AC	Agent comptable
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
AP-HP	Assistance publique - Hôpitaux de Paris
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

### B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BR	Budget rectificatif
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
CCIR	Chambre de commerce et d'industrie régionale
CDD	Contrat à durée déterminée
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFD	Conseil de formation doctorale
CHIC	Centre hospitalier intercommunal de Créteil
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIPN	Centre d'innovation pédagogique numérique
CMQ	Campus des métiers et des qualifications
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV	Curriculum vitae

### D

D (LMD)	Doctorat
DEA	Diplôme d'études approfondies
DED	Département des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines

### E

EAVT	École nationale supérieure d'architecture de la ville et des territoires
------	--

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
Eespig	Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EFS	Établissement français du sang
EIVP	École d'ingénieurs de la Ville de Paris
ENPC	École nationale des Ponts ParisTech
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSG	École nationale des sciences géographiques (IGN)
Enva	École nationale vétérinaire d'Alfort
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPS	Éducation physique et sportive
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
ESIEE	École d'ingénieur de la chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France
ETP	Équivalent temps plein

## F

FCBA	Forêt cellulose bois-construction ameublement (institut technologique)
Feder	Fonds européen de développement régional
FUTURE	French University on Urban Research and Education

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

## H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
Hésam	Hautes études, Sorbonne, Arts et Métiers (Comue)

## I

Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Idea	Individualisation, Diversification, Evaluation, Accompagnement
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière
INA	Institut national de l'audiovisuel
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Economie
ITE	Institut pour la transition énergétique

## J

JO	Jeux olympiques
----	-----------------

## L

L (LMD)	Licence
Labex	Laboratoire d'excellence
LCPC	Laboratoire central des Ponts-et-Chaussées
LRMH	Laboratoire de recherche des monuments historiques

## M

M (LMD)	Master
MAA	Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
MC	Maitre de conférences
MC	Ministère de la culture

Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MMCD	Modélisation, expérimentation multi-échelles, matériaux pour la construction durable
Minefi	Ministère de l'économie et des finances
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSS	Ministère des Solidarités et de la Santé
MTES	Ministère de la Transition Écologique et Solidaire

## N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

## P

Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Peps	Projet exploratoire premier soutien (CNRS)
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris Sciences et Lettres (Comue)
PST	Pôle scientifique et technique

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Remus	Réseau métropolitain des usages (université Paris-Est Marne-La-Vallée)
RH	Ressources humaines

## S

S&S	Santé et société (Université Paris Est)
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPF	Santé publique France
Super	Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche (Idex)

## U

UGE	Université Gustave Eiffel
UMR	Unité mixte de recherche
UPE	Université Paris-Est
Upec	Université Paris Est Créteil
Upem	Université Paris-Est Marne-la-vallée
USPC	Université Sorbonne Paris Cité

## V

VEI	Ville, environnement et leurs ingénieries (université Paris-Est)
VP	Vice-président

## W

WUR	Wageningen University and Research
-----	------------------------------------

# OBSERVATIONS DU PRESIDENT

## UNIVERSITÉ — — PARIS-EST

### PRÉSIDENTE

#### Observations sur le rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université Paris-Est

Au nom d'Université Paris-Est et de l'ensemble de la communauté du site, nous remercions chaleureusement les experts du comité d'évaluation et le HCéres pour le travail considérable qu'ils ont effectué, la qualité des échanges que nous avons eus à toutes les phases de cette évaluation et la rigueur de leur démarche.

Le rapport livre une analyse fine d'une trajectoire pourtant complexe et mouvementée, qui débouche sur un diagnostic partagé. Il formule douze recommandations qui, pour certaines d'entre elles, recouvrent les directions du travail poursuivi par la Comue depuis la visite du comité, et pour les autres, offrent des pistes de réflexion tout à fait stimulantes.

Parfois, la lecture de ce rapport fait penser qu'une approche très intégratrice a coloré l'analyse des experts et les a poussés plus loin que ce que les établissements membres de la Comue et, par conséquent, la Comue elle-même veulent. Ainsi, recommander que le recrutement des enseignants-chercheurs fasse l'objet d'une politique cohérente à l'échelle de la Comue ne peut être à l'ordre du jour, dans l'acception étendue que la formulation employée suggère, alors que le contenu scientifique de la politique de site est focalisé sur l'interface entre les deux pôles de Marne-la-Vallée et de Créteil qui structurent le territoire est-francilien. En revanche, la recommandation analogue, positionnée sur les domaines d'intérêt commun qui feront l'objet des projets à venir, est certainement pertinente. Sous cette forme, elle a de surcroît l'intérêt d'entrer en résonance avec la recommandation relative au positionnement international de la politique de site, que le comité suggère de façon convaincante de définir en s'appuyant sur un petit nombre de thématiques bien choisies.

S'agissant des autres recommandations, nous pouvons souligner que :

- Les trois premières (clarifier le projet collectif, préciser les missions de la Comue et leur plus-value, élaborer un nouveau modèle économique) sont au cœur du projet d'écriture de nouveaux statuts,

élaborés en s'appuyant sur les possibilités ouvertes par l'ordonnance du 12 décembre 2018 et qui devraient être prêts à la fin de l'année en cours. À plus long terme, elles s'inscrivent dans la volonté des établissements de redéfinir une politique de site affirmée sur l'est-francilien, coordonnée par une Comue qui offre un espace d'élaboration politique et exerce une fonction de représentation ;

- Celles sur le doctorat, la politique d'assurance qualité et la démarche compétences sont alignées avec les résultats des deux groupes de travail qui ont précisé de quelle manière la formation doctorale allait être développée et organisée à partir de la rentrée 2020, résultats qui seront bientôt soumis aux instances de la Comue ;

- Le soutien du comité au développement de projets scientifiques exploratoires, à l'opérationnalisation de l'interface ville / santé, à la pérennisation des activités en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, au partage des bonnes pratiques autour de l'innovation pédagogique sont autant de directions de travail que nous approuvons. Dans notre effort pour définir les axes les plus stratégiques de la politique commune, nous avons sans doute un peu sous-estimé certains sujets, de sorte que ces recommandations nous aident à affiner notre vision de la mission de projets confiée à la Comue, de ses enjeux et objectifs comme de ses modes de mise en œuvre.

Au total, c'est un document de grande qualité, utile pour la prochaine négociation contractuelle et, plus largement, pour le développement de la politique de site à Paris-Est, que le comité et le HCéres ont produit. Qu'ils en soient, une fois encore, remerciés.

À Champs-sur-Marne, le 20 mai 2019,

Philippe Tchamitchian,  
  
Président d'Université Paris-Est



## ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

La visite de la Comue Université Paris-Est a eu lieu les 27, 28 et 29 novembre 2018. Le comité était présidé par Monsieur Michel Devillers, professeur (chimie), vice-recteur du secteur des sciences et technologies de l'université catholique de Louvain, ancien président de l'Institut de la matière condensée et des nanosciences (IMCN), ancien président de la commission doctorale du domaine sciences et sciences vétérinaires de l'académie Louvain.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Marie-France Barthet, professeure émérite des universités (informatique), ancienne présidente de la Comue université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées et présidente de la commission enseignement supérieur et recherche de la région Occitanie ;
- Monsieur Arnaud Coeffier, directeur des moyens et de l'appui au pilotage de la formation, université Grenoble Alpes ;
- Madame Clémence Didier, étudiante en master ingénierie et expertise des politiques sociales, VP étudiante de l'université de Lorraine ;
- Monsieur Claude Maillère, directeur du développement et de l'innovation de l'agence d'urbanisme de la région de Saint-Nazaire (ADDRN) ;
- Monsieur Stéphane Martinot, directeur de cabinet du président de la Comue université de Lyon et directeur général de la fondation pour l'université de Lyon, ancien directeur général VetAgro Sup ;
- Monsieur Ludwig Neyses, ancien professeur en médecine interne/cardiologie à l'université de Manchester, ancien vice-recteur recherche, université du Luxembourg ;
- Monsieur Thomas Thévenin, professeur des universités (géographie), responsable de l'UMR ThéMA de Dijon, directeur adjoint de la MSH de Dijon, université de Bourgogne.

Stéphane Onnée, conseiller scientifique et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

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



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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

