



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Université
Gustave Eiffel**

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2023 – 2025





Université Gustave Eiffel (UGE)

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2023-2025

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, représenté par

Madame Sylvie RETAILLEAU, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche,

d'une part,

et

L'université Gustave Eiffel, représentée par

Monsieur Gilles ROUSSEL, président de l'université Gustave Eiffel,

d'autre part.

Article 1 : Objet du contrat

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et l'Établissement public expérimental Université Gustave Eiffel (EPE UGE) pour une durée de trois ans.

Il a pour objet la contractualisation de la stratégie de l'établissement sur quatre politiques publiques ministérielles prioritaires (adaptation de l'offre de formation, transition écologique et développement soutenable, recherche et innovation, bien-être et réussite des étudiants), ainsi que sur l'amélioration du pilotage et l'affirmation de la signature de l'établissement.

Ces six objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance.

Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement

Le montant programmé pour le COMP est de 2 050 000€ pour la période 2023-2025. Les versements s'effectueront ainsi :

- Une avance de 50% en 2023 ;
- Un complément de 30% en 2024 ;
- Un solde de 20% en 2025.

Le versement des crédits est conditionné à la réalisation des actions prévues et à l'atteinte des cibles associées, selon la clé de répartition indiquée à l'article 4.

En cas d'atteinte partielle d'une cible, le montant des crédits effectivement versés au titre de l'objectif sera ajusté au prorata du niveau de réalisation effective de la cible.

Cela se traduira par un ajustement du solde ou par un abattement sur le premier versement du COMP suivant.

Article 3 : Modalités de suivi

Un dialogue annuel permettra de partager l'avancement des actions et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et les financements du COMP au cours de la période.

À la fin de la période, un bilan précis sera réalisé sur l'ensemble du COMP et sur chacune des actions. Il sera partagé entre l'État et l'établissement et servira de base au calcul du solde du COMP.

Article 4 : Plan d'action détaillé

Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance - 2023-2025

Université Gustave Eiffel				Part du financement MESR par objectif
		indicateurs / jalons	valeur initiale	cible 2025
Transition écologique et développement soutenable	<ul style="list-style-type: none"> Créer un fonds de transition écologique Déployer des chartes DD&R Mener une campagne de sensibilisation aux pratiques vertueuses 	Nombre de composantes où les chartes DDRS sont déployées	0	39
		Part des étudiants de 1er cycle recevant un enseignement socle sur la TEDS	30%	100%
Recherche et innovation	<ul style="list-style-type: none"> Conforter l'internationalisation de la recherche Renforcer la politique ERC de l'établissement Développer la formation doctorale et les projets de thèses CIFRE Soutenir l'innovation Dégager du temps recherche pour les enseignants-chercheurs 	Nombre de projets ERC déposés / retenus en tant que Host Institution (données cumulées sur 3 ans)	4 / 1	21 / 3
		Nombre de docteurs diplômés, notamment CIFRE (dont issus des Graduate Programs)	150	400
Métiers d'avenir, en tension ou en évolution	<ul style="list-style-type: none"> Transformer l'offre de formation sur les enjeux liés aux villes durables Mobiliser les personnels EC et Chercheurs sur la transformation Animer et professionnaliser la communauté scientifique sur la question des villes durables 	Nombre de congés pour projet pédagogique (ou équivalent) octroyés dans le cadre de la transformation des formations	0	50
		Nombre d'étudiants formés aux enjeux de la ville durable	8 000	15 000
Bien-être et réussite des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la mobilité étudiante entre les campus Enrichir le parcours des étudiants d'une pluralité d'expériences 	Nombre de mobilités étudiantes inter-campus	30	500
Gestion et pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Déployer un schéma directeur Patrimoine, immobilier, numérique et scientifique (SDPINS) 	Elaboration du schéma directeur du patrimoine immobilier, numérique et scientifique	-	Réalisé
Signature de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) avec les composantes Déployer des référents-transformation au sein de l'établissement 		0	39
Financement MESR				2 050 000 €

(Sur 3 ans, 50% en 2023 ; 30% en 2024 ; 20% en 2025 sous réserve de l'atteinte des objectifs)

« Signature de l'établissement »

L'Université Gustave Eiffel est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) expérimental créé au 1^{er} janvier 2020 par décret n° 2019-1360 du 13 décembre 2019, régi par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018. Elle a engagé de nombreuses transformations, notamment soutenues par les projets du PIA et de France 2030, sous l'égide de l'I-Site FUTURE. Ces projets déclinent la stratégie de l'établissement et notamment le soutien à l'excellence de sa recherche, la transformation de son offre de formation pour répondre aux défis de la ville durable, l'internationalisation ou encore le soutien à l'innovation ou l'appui aux politiques publiques. Si l'I-Site FUTURE couvre tous les chantiers stratégiques de l'université, les autres projets du PIA et de France 2030 apportent pour leur part chacun des moyens au service d'une dimension particulière de cette stratégie : formation (D.Clic/NCU ; AVID/CMA ; FORCOVD/ASDES), innovation (Sci-Ty/Prémat-Mat, PUI), appui aux politiques publiques (CityFab/Excellences). L'Université Gustave Eiffel a donc été lauréate de la plupart des appels récents.

L'établissement présente plusieurs spécificités uniques en France :

- une signature clairement identifiée sur les villes et les territoires durables, attestée par la présence de l'établissement dans les classements internationaux thématiques et le mandat national pour copiloter deux PEPR associés à des stratégies nationales d'accélération en lien avec ces thématiques (l'un sur les villes et l'autre sur les mobilités) ;
- une responsabilité sociétale affirmée avec une mission d'appui aux politiques publiques et des travaux de recherche-action engagés avec des collectivités de l'ensemble de nos campus. La dimension nationale et multi-campus de l'établissement (campus de Marne-la-Vallée, Paris, Versailles, Lyon, Nantes, Méditerranée, Lille) est à cet égard un atout spécifique dans le développement de l'établissement, lui permettant d'agir à des échelles variées, à même de comparer les déterminants des dynamiques de transition et de questionner leur répliquabilité ;
- une dimension recherche affirmée avec des chercheurs à plein temps qui représentent environ la moitié des forces de recherche de l'établissement et une mission nationale de programmation de la recherche mise en œuvre notamment via les PEPR ou le projet Sci-ty ou l'implication pour la France dans des réseaux européens tels que Driving Urban Transition (DUT) ;
- une capacité à transformer son offre de formation pour s'adapter aux nouveaux métiers déjà institutionnalisée grâce à un lien constant avec le monde socio-économique et une centaine de formations faisant une large place à l'alternance, à tous les niveaux et dans toutes les disciplines. L'Université Gustave Eiffel est la première université professionnalisante en France avec un quart des étudiants et étudiantes en apprentissage ou contrat de professionnalisation ;
- un positionnement de l'établissement en tête de réseau d'un ensemble d'universités partenaires en Europe sur le thème de la ville, dans le cadre de l'Alliance PIONEER, soutenant l'importante dynamique contractuelle européenne, là encore en partenariat avec des villes et des entreprises sur nos sujets d'excellence.

Toutefois, la transformation est confrontée dans sa mise en place à la difficulté de mobiliser autour des grands projets les personnels enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs, déjà largement investis dans les charges de service d'enseignement, de recherche et d'appui aux politiques publiques, mais aussi les charges administratives. Les transformations reposent encore trop largement sur des personnels contractuels financés sur projet, non pérennes et non issus des formations et/ou laboratoires, et/ou des personnels permanents volontaires, mais en nombre limité.

Plusieurs besoins émergent ainsi :

- le besoin de fédérer largement, sur la base d'engagements réciproques : mobilisation dans la stratégie engagée par l'établissement et soutenue par les projets du PIA et de France 2030 du côté des agents, soutien en ressources côté établissement ;
- le besoin de décliner au plus près des composantes de formation et de recherche ces engagements, de les formaliser et de les suivre ;
- le besoin de compléter les incitations en termes de fonctionnement et de mise à disposition de personnels contractuels, déjà largement mobilisés par l'établissement, par le financement de décharges supplémentaires permettant l'engagement de personnels statutaires. Ces personnels statutaires sont les mieux à même de mettre en œuvre de la façon la plus adaptée possible la stratégie de l'établissement et de déployer les transformations là encore de façon pertinente.

Le présent COMP s'articule donc autour de 2 axes principaux :

- l'accompagnement de la contractualisation avec les composantes au sein de l'établissement, via des Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) et des chartes DD&RS : une des briques essentielles est en effet

la mise en place d'un dialogue interne renouvelé, formalisé dans le cadre d'un COM, et associant des financements complémentaires à des engagements des composantes de recherche et de formation ainsi que des services en faveur des différents axes de la stratégie d'établissement. Les moyens en dotations ou personnels non permanents qui viendront soutenir l'engagement des composantes sont issus des ressources propres de l'établissement. Toutefois, la mise en œuvre de ces COM avec les 39 composantes nécessite une cellule d'accompagnement aujourd'hui peu dotée (2 personnes). La mise en œuvre de chartes DD&RS déclinant en action la stratégie DD&RS de l'établissement nécessite également un accompagnement, le financement des actions relevant pour sa part de la mission DD&RS de l'établissement. L'ambition du COMP est donc de permettre la professionnalisation de ce dialogue interne, via les COM et les chartes DD&RS, au plus près des composantes, de sa mise en place à son suivi ;

- le deuxième axe vise à assurer la mobilisation large du personnel permanent, notamment enseignant et enseignant-chercheur dans la mise en œuvre des transformations en cours. Les moyens en fonctionnement et en personnel contractuel sont des incitations nécessaires mais non suffisantes. Il en est de même des rémunérations complémentaires, sous forme de primes, déjà aussi mobilisées et ajustées par l'établissement. En effet, les personnels font part de leur charge importante, d'enseignement, d'encadrement, d'administration et de recherche freinant la mobilisation dans la mise en œuvre des projets et des transformations qu'ils portent. Aussi, le COM vise à décliner un système de décharges, similaire au modèle des CRCT ou des congés pédagogiques, pour encourager l'engagement dans le dépôt d'ERC ou encore dans la transformation des formations. Ces décharges de temps nécessitent par ailleurs des modalités d'accompagnement des composantes concernées afin de leur permettre de disposer des ressources humaines devant alors assurer les missions non assurées par l'agent bénéficiant du système de décharge.

Au-delà de la période de référence du COMP, les modalités de la contractualisation interne (COM et chartes DD&RS) auront été développées et mises en place et seront uniquement à actualiser. Par ailleurs, les décharges de temps devraient permettre le développement des ressources, liées notamment à l'apprentissage et aux projets européens, créant ce faisant un cercle vertueux permettant le financement de nouvelles décharges.

Ce travail à mener s'inscrit par ailleurs dans le cadre de la préparation de la pérennisation de l'établissement, envisagée au 1^{er} janvier 2025.

Stratégie d'établissement

Structuration politique et partenariale de l'établissement

Objectif 1 : Professionnaliser la mise en place des COM : déployer des référents-transformation pour construire les COM

Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

L'établissement a été lauréat d'une succession de projets du PIA et de France 2030, sous l'égide de l'I-Site FUTURE. Ces projets soutiennent la stratégie de l'établissement et notamment le soutien à l'excellence de sa recherche en matière de ville durable, la transformation associée de son offre de formation pour répondre aux défis de la ville durable, l'internationalisation ou encore le soutien à l'innovation ou l'appui aux politiques publiques.

Les projets ont été portés par la présidence de l'établissement en déclinaison des axes stratégiques de l'établissement, et conçus de façon articulée. Si l'I-Site FUTURE couvre tous les chantiers stratégiques de l'université, les autres projets apportent pour leur part des moyens au service d'une dimension particulière de cette stratégie :

- Le développement des synergies et de la dimension nationale de l'établissement avec AMI (lauréat IDéeS) et City-Fab (lauréat Excellences)
- Le développement de partenariats territorialisés avec City-Fab
- Le développement des liens Master-Doctorat et des relations internationales avec GP-DS (lauréat SFRI)
- La transformation des Licences avec D.Clic (lauréat NCU) et AVID (lauréat CMA)
- La structuration de la formation continue avec FORCO-VD (lauréat ASDESR)
- Le développement de l'innovation avec SCi-Ty copiloté avec la SATT Erganeo (lauréat pré-maturation-maturation)

Ces projets offrent à l'établissement d'importants moyens en fonctionnement, ainsi que des ressources non pérennes, par ailleurs revalorisées pour assurer l'attractivité des emplois (charte de gestion des personnels contractuels), en soutien à leur mise en œuvre. Pourtant, ils demeurent souvent mal compris par les personnels et souffrent d'un déficit d'appropriation, ou d'une appropriation inégalement répartie, malgré l'adaptation des dispositifs pour répondre au mieux aux besoins des composantes de formation et de recherche. Certains agents ont ainsi bien intégré et « professionnalisé » leur mobilisation de ces différents projets, tandis que d'autres en restent très éloignés. Plusieurs limites doivent être dépassées :

- L'adossement de la mise en œuvre des projets sur les seuls enseignants-chercheurs et chercheurs volontaires, limitant de fait leur diffusion ; l'ambition est ici de créer un engagement large des personnels aux transformations portées par ces projets et la stratégie de l'établissement.
- Une mise en œuvre via des projets portés par les enseignants-chercheurs et chercheurs, souvent limités dans le temps, alors qu'il convient de penser ces transformations sur une base pluriannuelle.
- La mobilisation sur certains projets et moins sur d'autres, alors même que les projets ont été pensés de façon articulée. L'enjeu est bien ici de dé-siloter les engagements et de fédérer autour de l'ensemble des projets et des ambitions stratégiques de l'établissement.

Ces difficultés d'appropriation se retrouvent de manière équivalente dans les indicateurs de mise en œuvre des projets du DSG.

Les ambitions stratégiques doivent par ailleurs se mettre en œuvre de façon fine et dédiée en fonction des composantes de formation ou de recherche. La prise en compte des enjeux de ville durable dans les formations n'a pas la même signification pour des formations en génie urbain ou pour les formations très disciplinaires en mathématiques. Le lien aux territoires et l'accompagnement des territoires dans leurs dynamiques de transition n'ont pas le même écho pour les chercheurs en langues que pour ceux traitant de sujets environnementaux.

Nous proposons que cette mise en œuvre fine et dédiée de la transformation au plus près des composantes passe par la mise en place de Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM). Il s'agit d'inscrire dans un contrat les engagements des composantes et des laboratoires en faveur de la stratégie d'établissement soutenue par les projets du PIA et les moyens accordés par l'établissement, sur une base pluriannuelle, en complément de la dotation. Il s'agit ainsi de décliner les objectifs et les moyens nécessaires, en y associant des indicateurs et d'amplifier ce faisant la contribution de chacun à la stratégie.

La mise en place de ces COM nécessite toutefois un dialogue soutenu pour leur formalisation, leur déclinaison réaliste en actions et projets, en indicateurs pertinents, et leur suivi. Une pôle d'appui au pilotage a été mis en place à l'université, mais il n'est à l'heure actuelle composée que de trois personnes. L'objet du projet est donc de professionnaliser la mise en place de ces COM en dotant le pôle d'appui au pilotage de référents COM, à même de les construire et de les suivre au plus près des 16 composantes de formation et 23 composantes de recherche.

Politiques ministérielles

Transition écologique et développement soutenable

Objectif 2 : Mise en place du fonds de transition écologique pour soutenir la mise en place de chartes d'engagement DDRS

Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

L'Université Gustave Eiffel est investie dans la transition écologique et le développement soutenable à plusieurs titres, étroitement liés :

- au titre de sa responsabilité d'établissement public et du devoir d'exemplarité qui lui est attachée ;
- au titre de sa thématique scientifique portant sur les « villes de demain », dans le cadre de l'I-Site FUTURE dont elle est porteuse et des PEPR dont elle assure le co-pilotage ;
- au titre de ses tutelles, en particulier le MTECT.

La recherche et la formation conduites dans l'établissement se sont inscrites dans les objectifs de l'I-Site FUTURE, autour des enjeux de résilience et de sûreté, de sobriété et de frugalité mais aussi de justice et d'équité. Les récents projets du PIA, CityFab (Excellences) sont venus soutenir l'émergence de projets de recherche-action au service des collectivités territoriales et la mise en place de communautés apprenantes associant les usagers de ces territoires. Côté formation, les projets AVID (CMA), FORCOVD (ASDESR) et GP-DS (SFRI) s'attachent à transformer les formations pour intégrer les enjeux du développement durable.

À l'heure actuelle, 1800 étudiants ont déjà reçu une sensibilisation aux enjeux du DD&RS, avec un objectif de 10 800 en 2027, et les projets CMA visent en particulier à former plus de 8000 étudiants, sur les 17000 inscrits à l'Université Gustave Eiffel. La transition doit donc être amplifiée.

La transformation des pratiques des composantes de recherche, des composantes de formation et des services sur tous les campus mérite ainsi d'être accompagnée et de bénéficier de dispositifs dédiés.

Plusieurs démarches participatives ont néanmoins déjà été conduites pour engager la transition écologique à l'interne, portées notamment par une mission DD&RS dédiée:

- consultation de l'ensemble du public étudiant et personnel de l'université, en vue de construire et d'intégrer des propositions à la feuille de route DD&RS 2023-2025 qui sera formalisée et présentée à la communauté universitaire en 2023 ; 180 propositions ont été formulées et doivent maintenant être mises en œuvre ;
- tenue d'un séminaire de 300 personnes (toutes catégories de personnels confondues), avec un atelier spécifique autour des représentations d'une université responsable, qui a conduit à en décliner les différentes modalités, et la spécificité de ces dernières en fonction des contextes, de composantes de recherche, de composantes de formation ou de services présents sur tous les campus. C'est donc bien à cette maille qu'il convient d'encourager la mise en place des modalités les plus appropriées de la transition des pratiques ;
- lancement enfin du recueil d'indicateurs en vue de la labellisation DD&RS de l'établissement, avec notamment le recueil des données de consommation énergétique ;
- diagnostic de mobilité sur l'ensemble de nos campus comme bilan des gaz à effet de serre (BEGES).

La déclinaison de ces démarches en actions dans l'ensemble des composantes et services constitue l'étape suivante : faire en sorte que les enjeux de la transition diffuse auprès de l'ensemble de la communauté de l'université, selon des formes qui soient spécifiques aux composantes de formation et de recherche, et donc choisies et discutées par eux.

Capitalisant sur ces démarches et afin d'accélérer la prise de conscience et la conduite d'actions au plus près du terrain, l'établissement souhaite désormais déployer :

- un **fonds de transition écologique**, permettant la mise en œuvre des chartes DD&RS dans les entités via un accompagnement à la mise en place. L'engagement des composantes de formation et de recherche et services sur ce registre sera ainsi formalisé *via* des chartes d'engagement DD&RS. Les actions inscrites dans ces chartes seront financées par l'établissement via notamment sa mission DD&RS mais il s'agit ici d'accompagner l'écriture de ces chartes et l'identification des actions les plus adaptées et des jalons associés afin de décliner les enjeux de DD&RS au plus près des entités. Il s'agira ainsi de préciser, pour les composantes de formation et de recherche ou les services, les thèmes de recherche nouveaux à initier, les évolutions de l'offre de formation envisagées, les modalités de fonctionnement à encourager (achats durables, missions durables, science ouverte, actions de sobriété énergétique ou numérique...). Ces chartes constitueront un des volets importants des COM internes mais leur établissement dans l'ensemble des composantes nécessite aussi des moyens humains pour leur mise en place, et la mission DDRS n'est constituée que de 2 permanents, renforcés par 2 contractuels financés sur ressources propres de l'établissement. Des personnels contractuels supplémentaires (6) vont également être financés sur les

projets France 2030 qui démarrent. L'initiation de ces chartes mobilisera donc largement les référents DD&RS volontaires. La mission DD&RS s'appuie en effet sur un réseau de 70 référents, dont 12 étudiants, répartis sur les 6 campus de l'université. Ce réseau initial devra être complété car en l'état toutes les composantes ne disposant pas d'un référent. Par ailleurs, la charge importante pour les référents liés à l'établissement de ces chartes devra être valorisée pour que ces chartes soient perçues comme une priorité de l'établissement et un élément essentiel de ces COM internes.

Le déploiement de ces chartes sera de plus accompagné d'une **campagne de sensibilisation spécifique** visant à infléchir les comportements individuels et collectifs, dans une logique d'approche systémique. Des échanges autour des pratiques vertueuses initiées seront organisés, afin de faire de la diffusion des enjeux de la transition au sein de l'établissement un objet de recherche en tant que tel : quelles pratiques mises en place ? Quelle évaluation de ces pratiques ? quelle répliquabilité de ces pratiques ? Ce déploiement permettra ainsi l'émergence d'une communauté de l'Université Gustave Eiffel sur l'ensemble des campus, réunie autour de leur engagement en faveur de la transition. L'animation de cette communauté nécessitera un personnel dédié.

Politiques ministérielles

Recherche et innovation

Objectif 3 : Des « congés pour recherche internationale d'envergure »

Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

En comptant parmi ses membres fondateurs un organisme de recherche, l'université Gustave Eiffel s'est positionnée dès l'origine comme une université intensive en recherche. Le soutien à l'excellence de la recherche fait partie des ambitions de l'établissement. D'importants moyens de l'I-Site FUTURE ont été déployés pour favoriser l'émergence de projets originaux, innovants et différenciants sur la thématique des villes et des territoires durables.

La diversité des équipements scientifiques y contribue notamment, et des moyens substantiels ont également permis d'en développer la visibilité. Enfin, l'attractivité et la visibilité ont été favorisées par un important programme de professeurs invités, selon un format innovant de contrat à temps partiel. L'expertise de l'Université Gustave Eiffel sur les thématiques de la ville lui a ainsi valu d'être mandatée par l'État pour copiloter le PEPR Ville Durable et Bâtiments Innovants (VDBI) et le PEPR Digitalisation et Décarbonation des Mobilités. L'établissement est par ailleurs bien classé sur plusieurs thématiques de Shanghai et premier établissement français sur le génie civil et les transports, et la dynamique se poursuit.

L'internationalisation de la recherche doit pour sa part être confortée. La stratégie de l'établissement réside dans le développement de laboratoires internationaux et dans la participation à l'espace commun européen de la recherche, avec des taux de succès aux projets partenariaux européens très satisfaisants, de l'ordre de 22%. L'ambition est de contribuer à la création de connaissances sur les sujets de ville et de mobilité durables, dans des contextes territoriaux variés, et déclinables notamment en appui aux politiques publiques. Cette stratégie s'adosse sur des partenariats formalisés dans le cadre d'une alliance mise en place avec des universités partenaires en Europe, autour du thème des villes durables. Dans le cadre de ses relations internationales, l'Université Gustave Eiffel vise ainsi à piloter un réseau européen sur la ville. Son projet d'université européenne PIONEER, qui vient consolider le projet Widening InCities auquel elle contribue, notamment sur la labélisation HRS4R, est centré sur la ville de demain. L'Université et ses quatre partenaires (LAUREA Helsinki FI, Université Zilina SK, TH Köln DE et ISCTE Lisbonne PT) ont préfiguré ce projet en signant l'alliance PIONEER. Cinq autres partenaires (Avans Hogeschool Tilburg NL, Universidad de Huelva SP, Università IUAV di Venezia IT, Univezita Tomase Bati ve Zline CZ et Berner Fachhochschule CH) nous ont rejoint pour la dernière soumission qui a obtenu le label « seal of excellence » en juillet 2023.

À côté de cette stratégie internationale basée sur des projets partenariaux, un accompagnement dédié au montage de projets ERC a été développé via l'I-Site Future. Les dispositifs mis en place sont relativement classiques : relecture, aide administrative, préparation à l'oral. Toutefois, le nombre d'ERC reste stable et relativement faible et questionne la pertinence du dispositif. Là encore, la variable temps s'avère décisive. Or, si un projet ERC permet en général de bénéficier d'une décharge d'enseignement conséquente sur le temps du projet, aucune décharge n'est prévue en amont, pour préparer le projet. L'objet de la demande est ainsi de pouvoir inscrire dans le COMP et également dans les COM internes l'engagement des enseignants-chercheurs dans le montage d'ERC, contre la mise en place de congés spécifiques, suivis par les référents COM dans les composantes.

Le développement de la formation doctorale constitue également un enjeu majeur. Le lien formation-recherche a fait l'objet d'une attention particulière via le projet GP-DS (lauréat de SFRI), qui a permis la mise en place de Graduate Programs adossés sur les laboratoires et les équipements. 4 Graduate Programs ont ainsi été créés dès 2020 et les étudiants de ces parcours arrivent au terme de leur master. Or, si l'ambition de ces programmes est le continuum Master-Doctorat, le contingent de contrats doctoraux de l'établissement n'a que peu évolué. Des contrats doctoraux supplémentaires ont été financés par l'I-Site FUTURE mais ils ne permettent pas d'absorber le contingent des étudiants issus des Graduate Programs. L'établissement mobilisera donc le club des partenaires qui a été mis en place récemment en 2023 pour développer l'établissement de projets de thèse CIFRE. Un emploi dédié devra permettre d'organiser la rencontre entre les besoins de recherche des partenaires socio-économiques et les possibilités permises par les Graduate Programs. Il s'agira ici de poser les bases permettant la diffusion du modèle des thèses CIFRE auprès des partenaires privilégiés de l'université réunis dans le club des partenaires, afin que cette modalité de recherche doctorale puisse être intégrée et donc reconduite, après la fin du COMP.

Le soutien à l'innovation s'appuie lui aussi sur plusieurs objets du PIA et de France 2030 dont l'établissement est lauréat. Ces projets constituent des outils de mise en œuvre de la stratégie d'accompagnement des projets d'innovation dans les laboratoires, de leur identification à la pré-maturation jusqu'à la maturation, mais aussi de renforcement des partenariats sur l'ensemble des campus de l'établissement, contribuant ainsi à conforter sa

dimension nationale et son inscription dans les écosystèmes territoriaux. Dès sa création, l'Université Gustave Eiffel s'est dotée d'une vice-présidence Partenariat et professionnalisation (VP3) qui a développé une approche globale auprès des partenaires de l'université avec une offre transverse – formation, recherche, innovation – concrétisée à travers un club des partenaires lancé début 2023. Avec la vice-présidence recherche et innovation, la VP3 s'est engagée dans une démarche volontariste d'accompagnement de l'innovation et de la création d'entreprise, en portant des projets cohérents proposés aux guichets *ad hoc* de France 2030 :

- un projet d'accompagnement de la « pré-maturation-maturation » des innovations, avec le projet labellisé en janvier 2023 « **Sci-Ty, la Deep tech pour les Villes et Mobilités de demain** » (consortium copiloté Université Gustave Eiffel et SATT Erganeo). Le projet, rassemblant 27 partenaires, se concentre sur les deux thématiques phares de l'établissement, la ville et ses mobilités, et fédère les écosystèmes pertinents sur ces sujets, sur l'ensemble des territoires des campus ;
- des projets complémentaires, tenant compte des spécificités territoriales, dans le cadre des **pôles Universitaires d'Innovation (PUI)**, avec plusieurs projets déposés dans les territoires des campus auxquels l'établissement participe, qui visent à croiser Recherches / Partenariats / Innovation.

Les actions précédentes sont, *in fine*, essentiellement tournées vers l'externe (écosystèmes de l'innovation) et sont financées par France 2030. Pour ces projets, comme pour les ERC et le déploiement de l'alliance Européenne PIONEER, les enseignants-chercheurs ont besoin de dégager du temps et nous allons également mettre en place des congés spécifiques.

Politiques ministérielles

Métiers d'avenir – Métiers en tension

Objectif 4 : Amplifier la prise en compte des enjeux liés aux villes durables dans les formations par la mise en place de congés dédiés

Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

L'Université a entamé depuis de nombreuses années une transformation de son offre de formation. Avec plus d'une centaine de formations en alternance, l'Université Gustave Eiffel est la première université professionnalisante en France avec plus d'un quart de ses étudiants et étudiantes en apprentissage ou contrat de professionnalisation. L'offre de formation est adossée à la recherche et pensée pour offrir des débouchés adaptés au monde socio-économique quels que soient la discipline ou le domaine de formation : BUT, licence générale, licence professionnelle (mise en place avec les entreprises et branches professionnelles), master, diplôme d'ingénieur, diplôme d'architecte... l'alternance concerne donc l'ensemble des domaines de formation : sciences humaines et sociales, sciences économiques et gestion, lettres, arts et langues, mathématiques, informatique, physique... L'Université Gustave Eiffel a de plus poursuivi sa dynamique et franchi une nouvelle étape en 2021 en internalisant la gestion des contrats d'apprentissages de ses écoles d'ingénieurs (ESIEE Paris, ESIFE et Eivp) en créant son propre service de formation par apprentissage (SFA).

Ces transformations ont bénéficié de crédits additionnels de l'I-Site Future. L'Idéfi IdEA, le projet NCU D-Clic et le projet SFRI GP DS ont permis de mettre en œuvre des projets innovants afin d'améliorer le processus de formation, de l'accueil à l'insertion professionnelle, en concevant des dispositifs hybrides pour la validation des acquis, l'amélioration des conditions d'intégration des publics diversifiés et la transformation des pratiques pédagogiques pour que l'enseignement supérieur s'adapte au mieux aux attentes et contraintes de tous les étudiants et soit cohérent avec les enjeux socio-professionnels actuels. Le déploiement de l'APC (approche par compétences) est en cours. Il se déploie à l'heure actuelle de façon progressive auprès des Licences et des formations volontaires. Plus récemment, AVID, lauréat de l'AAP CMA, vise à faire évoluer l'offre de formation en licence en intégrant dans les parcours de formation initiale disciplinaire des ressources pédagogiques adaptées aux enjeux de la ville durable. L'ambition est de créer ces ressources en s'adossant sur les derniers travaux en matière de recherche. Ces projets se mettent en œuvre en premier lieu sur la base des formations volontaires et en mobilisant quelques personnels contractuels en charge de la mise en œuvre, et qui doivent donc à terme approcher l'ensemble des mentions et des parcours de premier cycle.

L'offre de formation continue doit pour sa part se structurer via le projet FORCOD-VD, lauréat de ASDESR, mais là encore s'adossant sur les composantes volontaires pour s'investir dans la proposition de formations adaptées aux besoins. Un comité des parties prenantes, rassemblant les fédérations et acteurs majeurs de la ville durable, est en cours de constitution pour expliciter les enjeux auxquels les formations doivent répondre et participer à la co-construction de l'offre de formation.

Toutefois, la transformation est confrontée dans sa mise en place à la difficulté de mobiliser la population des enseignants-chercheurs et des chercheurs, déjà largement investie dans les charges de service, d'enseignement et de recherche (et aussi les charges administratives). Les transformations reposent ainsi sur des personnels contractuels financés sur projet, non pérennes et non issus des formations en question, et/ou des agents volontaires en nombre limité.

La diffusion large des transformations à l'ensemble des composantes et leur appropriation passent donc par des décharges de temps (ou équivalent). Beaucoup d'études sur l'analyse du travail des universitaires concluent, quel que soit le pays considéré, à une accumulation des tâches donnant le sentiment aux enseignants du supérieur qu'ils ne maîtrisent plus l'organisation de leur temps de travail. Accorder du temps à l'enseignant, plutôt qu'une prime, serait donc une autre voie à explorer pour envisager la reconnaissance de l'investissement pédagogique. Elle pourrait prendre la forme de congés pour projet pédagogique spécifique, dédiés à la transformation des formations. Ces décharges de temps nécessitent par ailleurs des modalités d'accompagnement des composantes concernées afin de leur permettre de disposer des ressources humaines devant alors assurer les missions non assurées par l'agent bénéficiant du système de décharge : le recrutement d'Attachés temporaires d'enseignement et de recherche – ATER est un des leviers. Pour celles et ceux qui ont la possibilité de dégager du temps, une équivalence à la décharge peut être proposée, via un dispositif de prime notamment.

L'ambition est ainsi d'accélérer la mise en œuvre de ces projets transformants, en associant, dans un contrat d'objectif et de moyen, la mise en place de ces congés à la mobilisation dans la transformation des formations, sur les sujets de la ville durable, et le déploiement accéléré de l'approche par compétences.

Il s'agira également d'animer la communauté des bénéficiaires de ces congés et des personnels volontaires ayant engagé des transformations et d'engager un travail de benchmark et de partage d'expériences pouvant bénéficier largement à l'ensemble des formations et créant un cercle vertueux de nouveaux volontaires.

La professionnalisation accrue de l'offre de formation initiale bénéficiera à la formation continue (mobilisation des ressources pédagogiques créées pour la formation initiale) et permettra d'asseoir un modèle économique pertinent pour l'établissement.

Politiques ministérielles

Bien-être et réussite des étudiants

Objectif 5 : Favoriser la mobilité étudiante entre les campus et enrichir le parcours des étudiants d'une pluralité d'expériences

Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

Depuis plusieurs années, l'établissement s'est engagé dans un soutien au développement de la vie étudiante, en particulier grâce aux moyens supplémentaires apportés par la CVEC et le projet I-Site FUTURE. L'université a soutenu :

- le développement des activités sportives, notamment en lien avec les JOP,
- la santé étudiante en mutualisation avec les écoles, nous avons maintenant un vrai service de santé ;
- les associations étudiantes et leurs activités.

Le Parlement Étudiant, inédit en France, est une instance mise en place dans le cadre de notre statut expérimental permettant d'associer les étudiant.es à la prise de décisions dans ce domaine. Un plan de l'amélioration de la qualité de vie étudiante est en cours d'élaboration pour formaliser ces actions. Les COM seront aussi l'occasion de décliner ces actions au niveau de chaque composante.

L'Université Gustave Eiffel est par ailleurs un établissement national et multi-campus, attaché à développer une vie étudiante sur chacun de ses campus. Le Campus de Marne-la-Vallée (avec celui de Paris, correspondant au site de l'EIVP) est celui qui accueille la quasi-totalité des étudiants, tandis que les autres campus (Versailles, Lyon, Nantes, Méditerranée, Lille) sont centrés sur l'activité de recherche et accueillent, outre les personnels, exclusivement des doctorant.es et des stagiaires.

L'université souhaite déployer de manière progressive les **mobilités étudiantes entre les campus**, considérant que les enseignements adossés aux dernières connaissances en matière de recherche sont les plus à même de répondre aux enjeux des métiers d'avenir et que par ailleurs, les campus disposent de nombreux équipements scientifiques de pointe, permettant l'expérimentation et la mise en pratique des enseignements.

Les campus sont par ailleurs inscrits dans des systèmes territoriaux permettant **l'observation, la confrontation au réel et la mise en situation** et en dialogue avec les professionnels des villes. Ces dimensions sont essentielles à l'apprentissage de la multiprofessionnalité, pour permettre de soutenir la capacité des futurs professionnels à fonctionner dans un environnement multi-acteurs. Les mobilités des étudiants sur les campus sont ainsi également l'opportunité de visiter des terrains et de rencontrer des acteurs. La multiprofessionnalité est le fait, pour des professionnels issus de professions différentes, de travailler ensemble dans le seul intérêt de leur but commun. De fait, le rapport Jouzel (« Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur ») met en avant parmi les compétences essentielles la capacité de co-construction, qu'il convient de soutenir par une pédagogie adaptée.

Ces mobilités étudiantes permettent aussi l'observation des enjeux spécifiques à des territoires, les enjeux en Hauts-de-France n'étant pas les mêmes qu'en Pays de la Loire par exemple, et la rencontre de partenaires socio-économiques variés. Ces mobilités contribuent enfin à transformer les campus non franciliens de l'Université Gustave Eiffel en campus de formation et non plus uniquement de recherche.

En retour, il s'agit également de soutenir la mobilisation des doctorants des campus non franciliens dans les formations dispensées sur le campus de Marne-la-Vallée de l'Université Gustave Eiffel, afin de contribuer au développement du sentiment d'appartenance et à la création d'une communauté étudiante de l'université à l'échelle nationale.

Aussi, il convient de pouvoir déployer ces mobilités à la hauteur des enjeux, en s'appuyant pour partie sur l'effet levier du projet CMA (évoqué à la rubrique « Métiers d'avenir – Métiers en tension »).

Si le CMA permet d'initier la démarche, le budget obtenu a nécessité de réduire fortement les déplacements, en durée et en distance. Le projet vise donc à permettre de renforcer la mobilité étudiante, permettant à la fois l'expérimentation sur les équipements des différents campus, la rencontre avec les professionnels de la ville durable, l'observation de terrain sur des territoires variés et la confrontation des bonnes pratiques ou des actions menées. Sur le plan institutionnel, il s'agit de soutenir la diffusion de la formation sur les différents campus, renforçant ce faisant la visibilité et l'attractivité de la formation.

Gestion et pilotage

Structuration administrative de l'établissement

Objectif 6 : Déployer un Schéma directeur Patrimoine immobilier, numérique et scientifique

Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

L'établissement, créé en 2020, a engagé de nombreux chantiers, notamment d'organisation pour aboutir à des modes de fonctionnement harmonisés et une structure intégrée. L'établissement doté de ses services et directions réorganisés **doit ensuite poursuivre la structuration de ses outils de pilotage**. L'établissement de **schémas directeurs** permettra à cet égard à l'université de définir des objectifs précis, associés à des jalons et des indicateurs. L'accompagnement à la réalisation de ces schémas, dans un contexte là encore de très lourde charge pour les équipes, est essentiel.

Les réflexions sont engagées pour la réalisation d'un schéma directeur de l'ensemble des infrastructures, qu'elles soient immobilières, numériques ou scientifiques (Schéma directeur Patrimoine immobilier, numérique et scientifique - SDPINS). L'établissement souhaite en effet considérer conjointement l'ensemble de ses infrastructures dans la mesure où elles présentent des enjeux reliés : les infrastructures de recherche peuvent être dépendantes des infrastructures numériques et nécessiter des investissements immobiliers.

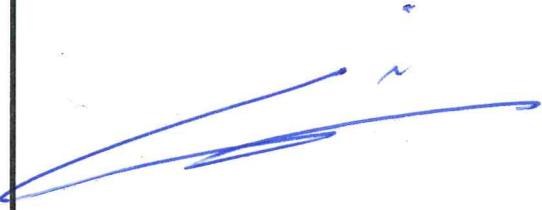
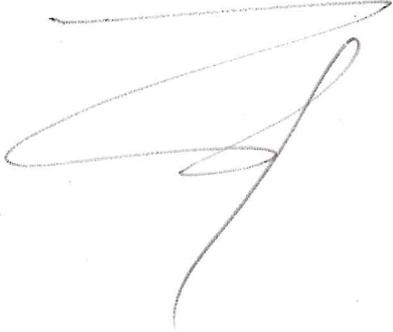
À titre d'exemple, le Système d'Information Ville Durable et Bâtiment Innovant nécessitera une infrastructure numérique adéquate et performante et l'amélioration du banc de fatigue des câbles, infrastructure de recherche unique facteur de rayonnement, demandera une adaptation du bâtiment qui l'abrite.

Les enjeux économiques de ces investissements sont par ailleurs importants pour l'établissement, Il est donc essentiel que ce SDPINS global des infrastructures en permette une programmation pluriannuelle fiabilisée. Il devra en effet assurer :

- la définition de la démarche stratégique de l'établissement pour rationaliser mais aussi améliorer la performance de son parc d'infrastructures, en lien avec l'objectif de transition écologique du COMP.
- l'identification de la méthodologie d'analyse, de gestion et de pilotage de ce parc, avec pour objectif l'optimisation d'un patrimoine exemplaire, durable et responsable.

Ce schéma est donc tout particulièrement central, de par les coûts d'investissement associés et ce faisant son impact sur la soutenabilité financière mais aussi écologique de l'établissement. C'est sur ce schéma en particulier que l'établissement souhaite être accompagné.

Fait à Paris, le *19 février 2024*

<p>La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche</p> 	<p>Le président de l'Université Gustave Eiffel</p> 
<p>Sylvie RETAILLEAU</p>	<p>Gilles ROUSSEL</p>